

RESUMEN EJECUTIVO

Empresa Pública:

Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional

Referencia:

Informe de Supervisión al Plan Estratégico Empresarial de la Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional 2016 -2020

Informe N°:

SP/GP38/J20-G1

Objetivo:

El objetivo de la presente Supervisión es emitir una opinión independiente sobre la articulación y concordancia del Plan Estratégico Empresarial de la Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional 2016-2020, emitido por la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional, en su calidad de responsable de la planificación empresarial; generando recomendaciones tendientes a mejorar la planificación de mediano plazo de la empresa pública, de tal forma que para futuros planes permita una adecuada implementación, seguimiento, evaluación y ajuste del mismo.

Objeto:

El objeto de la presente Supervisión es el Plan Estratégico Empresarial de la Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional 2016-2020.

Complementariamente, nuestro objeto incluye al Dictamen de Compatibilidad y Concordancia del «Plan Sectorial de Desarrollo Integral (PSDI) 2016-2020 del Sector Defensa», emitido por el Ministerio de Planificación del Desarrollo, con código MPD/VPC/DESP N° 0004/2016 de fecha 04 de agosto de 2016; asimismo, el Dictamen de Compatibilidad y Concordancia (Plan Ajustado) MPD/VPC/DGSPIE-DCC 0007/2019 de 22 de octubre de 2019, respecto al Plan Sectorial de Desarrollo Integral (PSDI) del Sector Defensa 2016-2020 versión ajustada.

Adicionalmente, forma parte del objeto de Supervisión: la estructura organizacional, personal e instrumentos técnicos con los que cuenta la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional, para la formulación del plan estratégico empresarial.

Alcance:

El alcance de la Supervisión comprende el período de formulación y aprobación del Plan Estratégico Empresarial de la Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional 2016-2020, el cual se inicia con la promulgación de la Ley 786 de 9 de marzo de 2016 y concluye con la emisión de la Resolución que aprueba el plan estratégico empresarial.

3. RESULTADOS DE LA SUPERVISIÓN

Como resultado de la supervisión en relación a los objetivos descritos precedentemente, se han establecido las siguientes observaciones y recomendaciones:

3.1. Denominación del plan estratégico empresarial

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional y lo señalado en el punto 3.2. del presente informe, se establece que la referida empresa pública no formuló ni aprobó el PEE; por consiguiente, se concluye que no existe una denominación de la planificación estratégica empresarial.

Por otra parte, de la revisión efectuada al procesos de formulación y aprobación de la planificación de mediano plazo, se puede observar que la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional utilizó diversos denominativos en el proceso de formulación entre los que se encuentran: «**Plan Estratégico Institucional 2016-2020 de COFADENA**», «**PLAN INSTITUCIONAL 2016-2020**», «**Plan Estratégico Institucional 2016-2020** de la Corporación de las Fuerzas Armadas para Desarrollo Nacional», «**Plan Estratégico Corporativo 2016-2020** de la Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional» y «Plan Estratégico Corporativo 2016-2020 de COFADENA», mismos que se encuentran plasmados en informes, la Resolución de Directorio de aprobación del PEI, las Resoluciones Administrativas de aprobación de los PEC entre otros que se detallan en el cuadro precedente; los cuales difieren de la estructura establecida en el punto 4.1 del presente informe.

Asimismo, la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional cuenta con diversas denominaciones en su ordenamiento jurídico.

Por lo precedentemente expuesto, se recomienda lo siguiente:

- a) Al Gerente General realizar las acciones necesarias conjuntamente el Director de Planificación y Coordinación e instancias que correspondan, para que en la próxima formulación o ajuste del plan estratégico empresarial, se consigne la

denominación bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico Empresarial de la Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional 2021-2025».

- b) Al Gerente General y otras instancias que correspondan, gestionar ante las instancias correspondientes un instrumento normativo que clarifique y establezca de manera explícita el denominativo de la empresa.
- c) Al Directorio como máxima instancia de aprobación de planes, al momento de aprobar el plan consigne la denominación bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico Empresarial de la Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional 2021-2025».

3.2. Responsable de la formulación y aprobación del plan estratégico empresarial

Del análisis efectuado a la documentación precedentemente, se puede establecer lo siguiente:

a) La empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional no formuló un plan estratégico empresarial

La empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional en el marco de su decreto de creación, que la reconoce como una empresa pública, debió formular un plan estratégico empresarial; sin embargo, se verificó que el Gerente General y la instancia de planificación de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional en una primera oportunidad formuló un PEI, que posteriormente fue modificado, elaborando una segunda versión del plan de mediano plazo donde cambió el tipo de plan a PEC, el cual fue ajustado en la gestión 2020 formulando una tercera versión como PEC ajustado. Estos planes formulados fueron remitidos al Ministerio de Defensa según evidencia la siguiente documentación:

- Nota Sección: GG: 634-DE: 169/16, mediante la cual el Gerente General de COFADENA presentó un ejemplar de un PEI al Director General de Planificación del Ministerio de Defensa; y el posteriormente remitió un segundo ejemplar mediante nota Sección: GG:772-DE: 217/16.
- Nota Sección: GG: 1303 DE: 343/2017 a través del cual el Gerente General de COFADENA presentó un PEC al Director General de Planificación del Ministerio de Defensa, para que se prosiga con el trámite de aprobación del referido plan.

- Oficio GG: 1328 DIGEPLA: 101/2019 de remisión al Ministerio de Defensa de los ajustes al PEC, según se establece en el Informe Legal CITE: INF. UAJ 068/2020.

La empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional de acuerdo a su decreto de creación se constituye en una empresa pública y no así en una entidad para haber formulado un PEI o empresa corporativa para elaborar un PEC; por cuanto, se concluye que la empresa pública no formuló un plan estratégico empresarial.

b) La empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional no aprobó un plan estratégico empresarial

El Directorio de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional aprobó un Plan Estratégico Institucional mediante Resolución de Directorio N° 001/2017 de 3 de marzo de 2017; asimismo, el Gerente General y el Jefe de la Unidad Asuntos Jurídicos a.i. de COFADENA aprobaron modificaciones a un PEC, de acuerdo a la Resolución Administrativa N° 306/2017 de 15 de diciembre de 2017; y en el año 2020 el Gerente General de COFADENA aprobó un PEC ajustado mediante Resolución Administrativa GG: 031/2020 de 29 de junio de 2020. Por tanto, se concluye que la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional no aprobó un plan estratégico empresarial.

c) Aprobación de planes de mediano plazo por instancias que no corresponden

Las «**Modificaciones al Plan Estratégico Corporativo 2016-2020** de la Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional» fueron aprobados por el Gerente General y el Jefe de la Unidad Asuntos Jurídicos a.i. de COFADENA conforme evidencia la Resolución Administrativa No. 306/2017 de 15 de diciembre de 2017; y el «ajuste al Plan Estratégico Corporativo 2016-2020 de COFADENA» fue aprobado por el Gerente General según consta en la Resolución Administrativa GG: 031/2020 de 29 de junio de 2020, y no así por el Directorio de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional conforme establece el Estatuto Orgánico de la empresa pública aprobado mediante Decreto Ley 18335. Por lo que se concluye que se aprobó planes de mediano plazo por instancias que no corresponden.

Por lo precedentemente expuesto, se recomienda que en el proceso de formulación o ajuste del plan estratégico empresarial, considerar los siguientes aspectos:

- a) Al Gerente General de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional realizar las acciones necesarias conjuntamente con el Director

de Planificación y Coordinación, Director de Jurídica e instancias que correspondan, para formular un plan estratégico empresarial, cumpliendo con los contenidos, estructura y normativa legal vigente para su formulación y aprobación, sin perjuicio de las responsabilidades emergentes.

- b) Al Directorio como la instancia de máxima decisión de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional una vez cumplidas las formalidades pertinentes apruebe el plan estratégico empresarial a través de la emisión de la respectiva Resolución, sin perjuicio de las responsabilidades emergentes.

3.3. Plazos del proceso de formulación del plan estratégico empresarial

Del análisis realizados a la información precedente, se evidencia que la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional presentó su «Plan Estratégico Institucional 2016-2020 de la Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional “COFADENA”» al Ministerio de Defensa, considerando que el mismo fue remitido el 5 de julio de 2016 al referido Ministerio conforme evidencia la nota Sección: GG: 634-DE: 169/16, es decir, dentro del plazo de los 120 días establecidos por la norma; sin embargo, no puede considerarse cumplido el referido plazo, puesto que presentó un plan estratégico institucional y no así un plan estratégico empresarial, los cuales tienen diferentes enfoques y características.

Posteriormente, la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional realizó modificaciones al referido Plan Estratégico Institucional (PEI) considerando las observaciones realizadas por su ente que ejerce tuición a través del Informe DIGEPLA-UPEO-Stria. No. 03/2017 de 2 de febrero de 2017, por lo cual presentó el 23 de junio de 2017 al Ministerio de Defensa su Plan Estratégico Corporativo (PEC) corregido, según nota GG: 576 de: 182/2017, es decir, transcurrido 471 días calendario desde la publicación de la Ley 786 que aprueba el PDES (9 de marzo de 2016), existiendo 351 días calendario de atraso respecto al plazo establecido de 120 días calendario.

Por lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la empresa, conjuntamente con el Director de Planificación y Coordinación y otras instancias pertinentes, que al momento de la formulación o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional 2021-2025 y futuros, cumplir con los plazos establecidos en el marco del ordenamiento legal vigente para la formulación del PEE, sin perjuicio de las responsabilidades por la función pública emergentes.

3.4. Participación del nivel superior en la formulación del plan estratégico empresarial

Del análisis efectuado y de acuerdo al punto 3.2. del presente informe, se concluye la inexistencia de participación del nivel superior de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional en la formulación del Plan Estratégico Empresarial (PEE), toda vez que esta empresa pública no formuló un PEE sino inicialmente un PEI y luego un PEC, los cuales tienen enfoques y características diferentes en cuanto a la definición de la misión, visión, estrategias, objetivos estratégicos y productos empresariales.

Por otro lado, de la revisión de los antecedentes remitidos sobre la formulación del PEI, no se cuenta con suficiente evidencia sobre la participación del personal superior en la formulación del mismo, puesto que respecto a los borradores de planes estratégicos empresariales de las unidades y empresas de COFADENA, según se detalla en el cuadro de proyectos de planes estratégicos empresariales precedente, no correspondía generar los mismos como planes estratégicos independientes al encontrarse estas unidades y empresas bajo dependencia de COFADENA; asimismo, los informes, invitaciones genéricas, folletos y fotos referentes al taller «Bases para la Reestructuración y Reposicionamiento de COFADENA» presentan información sobre la realización del evento y de manera genérica hacen referencia a la participación del personal, sin contar con listas de participantes de los servidores públicos del nivel superior, ni actas que respalden las conclusiones logradas en el referido taller.

Cabe hacer notar que el referido PEI fue modificado posteriormente, aprobándose en la gestión 2017 un PEC con el denominativo: **«Modificaciones al Plan Estratégico Corporativo 2016-2020** de la Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional»; el cual fue ajustado en la gestión 2020 con el nombre de «...ajuste al Plan Estratégico Corporativo 2016-2020 de COFADENA», por cuanto estos dos últimos documentos fueron contrastados, evidenciándose modificaciones en el último plan, en cuanto al acápite de la programación de acciones, el cual no cuenta con respaldo sobre la participación del personal de la empresa pública en el referido ajuste.

Por lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa Pública, realizar las acciones necesarias conjuntamente con el Director de Planificación y Coordinación y otras instancias pertinentes, para que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional 2021-2025 y futuros, se desarrolle una metodología que garantice la participación de al menos el personal superior en la

formulación del plan estratégico empresarial, generando así su compromiso en el logro de los objetivos estratégicos empresariales planteados en el plan.

3.5. Marco legal para la generación de productos del plan estratégico empresarial

Del análisis realizado, se pudo constatar lo siguiente:

a) Inexistencia de un acápite del marco legal competencial vinculado a los productos empresariales en el plan estratégico empresarial

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional y lo señalado en el punto 3.2. del presente informe, se establece que la referida empresa pública no formuló ni aprobó el PEE; por consiguiente, se concluye que no existe un acápite del marco legal competencial vinculado a los productos empresariales y administrativos en el PEE.

Por otra parte, se constató que el «Plan Estratégico Corporativo 2016-2020 de COFADENA» ajustado en su punto 2.9.1. Mandato Legal presenta la Tabla No 22 «ANÁLISIS DE COMPETENCIAS Y PRODUCTOS»; sin embargo, este análisis incluye normativa con un detalle (no textual) que no corresponde a un producto y/o el producto definido por la empresa pública no corresponda a un bien, servicios o norma; por tanto, se concluye la inexistencia del marco legal competencial vinculado a los productos empresariales en el plan de mediano plazo.

Asimismo, en la referida Tabla No. 22 del PEC ajustado, se verificó que el mismo no contiene el análisis del marco legal competencial vinculado a la generación de productos administrativos de la empresa COFADENA a ser generados en el quinquenio planificado.

b) Frágil marco legal competencial vinculado a productos generados por la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional

De la revisión del «Plan Estratégico Corporativo 2016-2020 de COFADENA» ajustado, se verificó la incorporación de productos empresariales en su punto 3.5.1. Cuadro de Identificación de Pilares, Metas, Resultados y Acciones, los cuales cuentan con un marco legal competencial frágil, es decir, el PEC ajustado estableció 37 productos en el plan sin contar con un sustento normativa específico para la generación de los mismos, puesto que las competencias establecidas en el Decreto Supremo 10576 de 10 de noviembre de 1972 de creación de la Empresa Pública, así como en el Estatuto Orgánico aprobado mediante Decreto Ley 18335

de 21 de mayo de 1981, detalladas en el punto 4.5. del presente informe, son genéricas y se encuentran desactualizados respecto al actual contexto del país, considerando que dichas normas datan de hace 50 años en el caso del Decreto Supremo de creación y con una vigencia de 41 años del Decreto Ley que aprueba el Estatuto.

Esta situación es ratificada a través de la visita realizada por la Comisión de Supervisión a las instalaciones productivas de la empresa pública, cuyo detalle se presenta en el «CUADRO DE INSTALACIONES INSPECCIONADAS DE LA CORPORACIÓN DE LAS FUERZAS ARMADAS PARA EL DESARROLLO NACIONAL» precedente, donde se verificó la generación de productos empresariales tales como la producción de caña de azúcar, azúcar refinada, la fabricación de municiones, la producción de ganado bovino y la construcción delegada del bloque multifuncional para el servicio de estadía durante el servicio militar y departamentos de tránsito para instructores, municiones, los cuales se encuentran en la PEC; sin embargo, cuentan con un marco legal competencial genérico.

Por lo señalado precedentemente, se concluye la existencia de un frágil marco legal competencial vinculado a productos generados por la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional.

c) Áreas administrativas de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional que no cuentan con productos intermedios en el plan estratégico empresarial

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional y lo señalado en el punto 3.2. del presente informe, se establece que la referida empresa pública no formuló ni aprobó el PEE; por consiguiente, se concluye que no existe productos intermedios de las áreas administrativas de la empresa pública en el PEE.

Por otra parte, con base en la revisión de los productos establecidos en el punto 3.5.1. Cuadro de Identificación de Pilares, Metas, Resultados y Acciones del PEC ajustado, se constató que el mismo no incorpora al menos 10 productos administrativos vinculadas a las áreas administrativa de la empresa pública.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional, en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la empresa pública, conjuntamente con el Director de Planificación y Coordinación, Director de Jurídica y otras instancias pertinentes, al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Corporación de

las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional 2021 -2025 y futuros, realizar las siguientes acciones:

- a) Incorporar un acápite de análisis del marco legal competencial que permita identificar los productos empresariales y administrativos a generar en el siguiente quinquenio.
- b) Proceder a actualizar el Estatuto Orgánico de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional, a objeto de contar con normativa explícita que permita la identificación de los productos empresariales a ser generados por la empresa pública.
- c) Incorporar los productos administrativos (intermedios) de todas las áreas administrativas de empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional de acuerdo a la normativa legal vigente.

3.6. Objeto del plan estratégico empresarial

Del análisis realizado, se tiene los siguientes resultados:

a) Inexistencia del objeto de la planificación estratégica empresarial

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional y lo señalado en el punto 3.2. del presente informe, se establece que la referida empresa pública no formuló ni aprobó el PEE; por consiguiente, se concluye que no existe un objeto de la planificación estratégica empresarial.

Por otro lado, la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional elaboró el «Ajuste al Plan Estratégico Corporativo 2016-2020 de COFADENA» en un ámbito institucional antes que empresarial, el cual difiere del establecido en la Ley 466. Estas diferencias se manifiestan en el PEC, toda vez que el mismo no consideró los objetivos financieros como se estableció en el punto 3.7 del presente informe, lo cual afecta en esencia al objeto de la planificación empresarial.

La aplicación de un modelo de gestión empresarial distinto al de la Ley N° 466 se evidencia en un régimen de planificación empresarial que concibe a la empresa como una entidad más del nivel central, según su Manual de Organización y Funciones aprobado mediante Resolución de Directorio N° 004/2010 de 19 de febrero de 2010, que incluyen procesos burocráticos de la administración de bienes y servicios, puesto que utilizan las normas básicas del SABS, así como procesos presupuestarios y contables en el ciclo de la actividad comercial,

ganadero, agrícola, minera e industrial que se enmarcan en las normas básicas de los sistemas de contabilidad integrada (SIGEP) y presupuestos, que no son compatibles con la nueva dinámica empresarial establecida en la Ley 466.

b) La empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional se concibe más como corporación que empresa

De la información remitida por la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional se pudo evidenciar que de acuerdo a su decreto de creación, la misma es una empresa pública; asimismo, el Decreto Supremo N° 27732, artículo 41, establece que las empresas que constituyen y se encuentran dentro de la conformación de COFADENA, deben fusionarse administrativa y presupuestariamente; sin embargo, se generó MOFs, estructuras organizacionales y estados financieros para cada una de las unidades y empresas productivas dependientes de la referida empresa, como si éstas fuesen empresas filiales de una corporación; incluso, la unidad denominada Empresa Nacional Automotriz-ENAUTO cuenta con su propio NIT, de lo cual se puede deducir que ENAUTO se concibe como una empresa filial y donde COFADENA se constituiría en su casa matriz.

La referida situación también se evidencia en la formulación de un plan estratégico corporativo y no así un PEE, donde para cada una de sus unidades productivas y empresas bajo su dependencia, se define una misión y visión, así como sus propios objetivos estratégicos.

Por tanto, se concluye que la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional se concibe más como corporación que como empresa pública, apartándose de su ordenamiento legal vigente de creación y normas conexas.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la empresa pública, conjuntamente con el Director de Planificación y Coordinación, el Director de Jurídica y otras instancias pertinentes, para que al momento de la formulación o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional 2021 -2025 y futuros, realicen las acciones siguientes:

- a) Aplicar una metodología que considere como objeto de planificación a la integralidad de la empresa pública, con sus áreas y unidades organizacionales, así como sus unidades desconcentradas, que denote su ámbito empresarial en la generación de excedentes económicos.

- b) Considerar a la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional como empresa pública conforme establece el decreto supremo de su creación, actualizando la normativa interna que rige a la empresa pública, en el marco de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.
- c) Que se tomen las acciones necesarias que permita la migración de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional a la Ley 466, en el marco de las resoluciones y cronograma aprobado por el COSEEP y otras disposiciones emitidas para este fin.

3.7. Objetivos estratégicos del plan estratégico empresarial

Del análisis realizado a la información precedentemente expuesta, se establece lo siguiente:

a) Inexistencia de objetivos estratégicos en el plan estratégico empresarial

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional y lo señalado en el punto 3.2. del presente informe, se establece que la referida empresa no formuló ni aprobó el PEE; consiguientemente, se concluye la inexistencia de objetivos estratégicos empresariales en el PEE.

Por otra parte, de la revisión efectuada a los 5 objetivos estratégicos de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional expuestos en el punto «3.2.1. Líneas y Objetivos Estratégicos de COFADENA» del PEC ajustado, se ha evidenciado que el mismo no contiene objetivos estratégicos sobre los ingresos, utilidades, cuota de mercado, producción y uso de la capacidad instalada, sólo presenta un objetivo de gestión de apoyo empresarial y otro sobre gestión administrativa.

b) Debilidades técnicas en la formulación de objetivos estratégicos en el plan de mediano plazo

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional y lo señalado en el punto 3.2. del presente informe, se establece que la referida empresa no formuló ni aprobó el PEE; consiguientemente, se concluye la inexistencia de formulación técnica de los objetivos estratégicos en el PEE.

Por otra parte, de la revisión efectuada a los 2 objetivos estratégicos de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional identificados en el PEC ajustado, se ha evidenciado que los mismos cuentan con debilidades en

cuanto a su formulación técnica, puesto que ninguno contiene meta, línea base, indicador, referencia geografía ni temporalidad, los cuales son requisitos esenciales de todo objetivo.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la empresa, conjuntamente con el Director de Planificación y Coordinación y otras instancias pertinentes, que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional 2021 -2025 y futuros, realice las siguientes acciones:

- a) Considerar al menos los objetivos estratégicos empresariales orientados a las utilidades, ingresos empresariales, cuota de mercado, producción y uso de la capacidad instalada, así como de gestión de apoyo empresarial y administrativo, de tal forma que cumpla el rol orientador empresarial.
- b) Aplicar una metodología de planificación que defina técnicamente y explícitamente la redacción de los objetivos estratégicos empresariales con los elementos técnicos mínimos (Meta, línea base, verbo infinitivo, indicador referencia geográfica y temporalidad), para una adecuada implementación, seguimiento, evaluación y control de los mismos.

3.8. Análisis de situación y entorno (diagnóstico) del plan estratégico empresarial

Del análisis realizado respecto al análisis de situación y entorno, se tiene las conclusiones siguientes:

a) Inexistencia de información relacionada al mercado y sector (es) en el plan estratégico empresarial

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional y lo señalado en el punto 3.2. del presente informe, se establece que la referida empresa no formuló ni aprobó el PEE; consiguientemente, no existe información relacionada al mercado y sector (es) en el PEE.

Por otro lado, de los antecedentes expuestos precedentemente, el PEC ajustado de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional en sus puntos «2.2. Diagnóstico», «2.6. Capacidad Instalada», «2.7 Análisis Interno y del Entorno (FODA)» y «2.11. Conclusiones del diagnóstico», presentan básicamente información institucional, sin incorporar información relacionada a los sectores y el mercado en el cual se desenvuelve la empresa pública.

b) Inexistencia de vinculación de las estrategias con los objetivos estratégicos empresariales en el plan estratégico empresarial

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional y lo señalado en el punto 3.2. del presente informe, se establece que la referida empresa no formuló ni aprobó el PEE; consiguientemente, se concluye que no existe vinculación de las estrategias con los objetivos estratégicos empresariales en el PEE.

Por otra parte, se evidenció que las estrategias empresariales expuestas en el punto «2.11. Conclusiones del diagnóstico» del «ajuste al Plan Estratégico Corporativo 2016-2020 de COFADENA», no se encuentran vinculadas a los objetivos estratégicos definidos en el punto «3.2.1. Líneas y Objetivos Estratégicos de COFADENA» del mencionado PEC ajustado.

c) Inexistencia de líneas base para los objetivos estratégicos en el plan estratégico empresarial

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional y lo señalado en el punto 3.2. del presente informe, se establece que la referida empresa no formuló ni aprobó el PEE; consiguientemente, no existe líneas base para los objetivos estratégicos en el PEE.

Por otra parte, de la revisión de los acápite relacionados con el análisis de situación y entorno del PEC ajustado de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional, se verificó que el mismo no contiene las líneas base definida para los objetivos estratégicos vinculada a las cuatro perspectivas empresariales.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional, conjuntamente con el Director de Planificación y Coordinación y otras instancias pertinentes, para que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional 2021 -2025 y futuros, realicen las siguientes acciones:

- a) Incorporar en el análisis de situación y entorno (diagnóstico) información relacionada al mercado y sector (s) en el cual se desarrolla la empresa, de tal forma que permita enfocar y definir los objetivos estratégicos empresariales a alcanzar.

- b) Garantizar la vinculación de las estrategias identificadas en el análisis de situación y entorno con los objetivos estratégicos empresariales (perspectiva financiera, perspectiva procesos, perspectiva cliente y perspectiva de aprendizaje y desarrollo) definidos en el PEE.
- c) Aplicar una metodología que establezca líneas base empresariales en función del análisis de situación y entorno empresarial, que considere el periodo anterior a la vigencia del PEE como línea base empresarial, que permita establecer las metas de los objetivos estratégicos (perspectiva financiera, perspectiva procesos, perspectiva cliente y perspectiva de aprendizaje y desarrollo).

3.9. Curso de acción del plan estratégico empresarial

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional y lo señalado en el punto 3.2. del presente informe, se establece que la referida empresa no formuló ni aprobó el PEE; consiguientemente, se concluye que no existe cursos de acción en el PEE.

Por otro lado, en los cuadros expuestos en el punto «3.5.1. Cuadro de Identificación de Pilares, Metas, Resultados y Acciones» del «ajuste al Plan Estratégico Corporativo 2016-2020 de COFADENA», se identifican productos que están organizados de acuerdo al PDES (Pilar, Metas, Resultados y Acciones) y no así en función de los objetivos estratégicos definidos en el punto «3.2.1. Líneas y Objetivos Estratégicos de COFADENA» del PEC ajustado, lo cual técnicamente no permite establecer cursos de acción para el logro de objetivos con un orden lógico, causal y sincronizado en función a esa determinada orientación.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional, realice las acciones necesarias conjuntamente con el Director de Planificación y Coordinación y otras instancias pertinentes, para que en la formulación o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional 2021 -2025 y futuros, se incorpore todos los productos empresariales necesarios ordenados de manera lógica causal y medible de tal forma que garantice el cumplimiento de los objetivos estratégicos empresariales, como también se constituya en orientadores para la planificación de corto plazo.

3.10. Temporalidad del plan estratégico empresarial

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional y lo señalado en el punto 3.2. del presente informe, se establece que la referida empresa no formuló ni aprobó el PEE;

consiguientemente, se concluye que no existe una temporalidad (2016-2020) en el PEE.

Por otro lado, la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional formuló un plan estratégico corporativo que comprende la temporalidad de un plan de mediano plazo; sin embargo, la empresa debió formular un plan estratégico empresarial con una temporalidad que abarque el periodo 2016-2020, puesto que su decreto de creación la reconoce como empresa pública y no así corporativa.

Recomendaciones

Por lo precedentemente expuesto, para el siguiente proceso de formulación o ajuste del plan estratégico empresarial, se recomienda:

- a) Al Gerente General de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional, conjuntamente con el Director de Planificación y Coordinación y otras instancias pertinentes, que al momento de formular el Plan Estratégico Empresarial de la Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional 2021 – 2025 y posteriores; incorporar la temporalidad con un periodo de cinco (5) años, conforme al ordenamiento legal vigente.
- b) Al Directorio como máxima instancia de decisión política de la Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional, una vez cumplidas las formalidades pertinentes, apruebe el plan estratégico empresarial a través de la emisión de la respectiva Resolución de Directorio, considerando una temporalidad con un periodo de cinco (5) años.

3.11. Estructura financiera del plan estratégico empresarial

Producto del análisis de la información presentada, se encuentran las siguientes disfunciones:

a) Inexistencia de respaldo técnico de proyecciones financieras en el plan estratégico empresarial

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional y lo señalado en el punto 3.2. del presente informe, se establece que la referida empresa no formuló ni aprobó el PEE; consiguientemente, no existe respaldo técnico de proyecciones financieras en el PEE.

Por otro lado, de la revisión del PEC ajustado de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional se evidenció que el mismo no cuenta

con un acápite o anexo del cálculo técnico sustentado por un análisis de variables internas y externas, así como sus tendencias, análisis de escenarios macro y microeconómicos vinculados al giro empresarial, que respalde técnicamente las proyecciones financieras para el quinquenio.

b) Inexistencia de proyecciones financieras en el plan estratégico empresarial

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional y lo señalado en el punto 3.2. del presente informe, se establece que la referida empresa no formuló ni aprobó el PEE; consiguientemente, se concluye que no existe proyecciones financieras en el PEE.

Por otra parte, de la revisión del «ajuste al Plan Estratégico Corporativo 2016-2020 de COFADENA» se verificó que el mismo no contiene proyecciones de costos, gastos administrativos, utilidades e inversiones, considerando que una empresa pública genera tales movimientos financieros, conforme se puede evidenciar en los estados financieros de la empresa Corporación de Las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional remitido a la CGE se cuentan con costos, gastos, utilidades/pérdidas e inversiones.

c) Inconsistencia de las proyecciones de ingresos con el desempeño financiero de la empresa

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional y lo señalado en el punto 3.2. del presente informe, se establece que la referida empresa no formuló ni aprobó el PEE; consiguientemente, se concluye que no existe consistencia de proyecciones de ingresos en el PEE.

Por otro lado, de la revisión efectuada al PEC ajustado de la empresa Corporación de Las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional se ha podido evidenciar inconsistencia entre la proyección de los ingresos presentados en el referido plan respecto al desempeño financiero del 2016-2020, puesto que los ingresos programados en el PEC ajustado con relación a los percibidos tiene una diferencia en promedio de -29,48%.

d) Inexistencia de instrumentos técnicos para las proyecciones financieras en el plan estratégico empresarial

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional y lo señalado en el punto 3.2. del presente informe, se establece que la referida empresa no formuló

ni aprobó el PEE; consiguientemente, se concluye que no existe instrumentos técnicos para las proyecciones financieras en el PEE.

Por otra parte, se verificó que los puntos «3.5.5. Presupuesto Plurianual del Plan Estratégico Corporativo en bolivianos» y «2.2.2.4. Análisis de los recursos financieros de la entidad y grado de sostenibilidad» del PEC ajustado, presentan información desde una perspectiva presupuestaria, el cual por su naturaleza no determina la utilidad empresarial; por cuanto, no se cuenta con la desagregación de los ingresos, costos de producción, gastos administrativos y los resultados empresariales, siendo el Estado de Resultados el instrumento más idóneo que permite establecer tales elementos, instrumento que no utilizó la empresa pública.

El presupuesto plurianual y la proyección de la ejecución presupuestaria de recursos expuestas en el PEC ajustado no considera un punto de inicio (Balance General al 31 de diciembre de 2015), puesto que la empresa, para el periodo 2016-2020 cuenta con activos, pasivos, patrimonio y resultados acumulados de gestiones anteriores, que afectan al giro y proyecciones financieras de la empresa.

Una proyección financiera empresarial integral debe considerar el uso de al menos los estados financieros proyectados correspondientes al Balance General, Estado de Resultados y Presupuestos consistentes entre sí, que permitan establecer metas financieras para el quinquenio, los cuales no fueron considerados en el PEC ajustado.

Se recomienda al Gerente General de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional, conjuntamente con el Director de Planificación y Coordinación, Director Administrativo y Financiero y otras instancias pertinentes, que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional 2021 -2025 y futuros, considere los siguientes aspectos:

- a) Aplicar una metodología que permita incorporar en el PEE los cálculos técnicos para las proyecciones financieras correspondientes al quinquenio planificado, tomando en cuenta las variables internas y externas vinculados al giro empresarial.
- b) Incorporar en el PEE proyecciones financieras empresariales integrales de: ingresos, costos de producción, gastos administrativos y resultados del ejercicio (Estado de Resultados), activos, pasivos y patrimonio (Balance General) y recursos y gastos proyectados (Presupuestos), considerando una base técnica de cálculo que tome en cuenta las variables internas y externas vinculados al giro empresarial para el quinquenio.

- c) Utilizar integral y consistentemente al menos a los estados proyectados de Resultados, Balance General y Presupuestos de la empresa, a fin de exponer técnicamente los excedentes económicos y la variación del patrimonio empresarial en el PEE para el quinquenio (como referencia ver Anexo 1).

3.12. Articulación del plan estratégico empresarial

Del análisis realizado, se tiene los siguientes resultados:

a) Inexistencia de articulación a nivel de objetivos estratégicos empresariales (impacto) entre el PEE y el PSDI

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional y lo señalado en el punto 3.2. del presente informe, se establece que la referida empresa no formuló ni aprobó el PEE; consiguientemente, se concluye la inexistencia de articulación a nivel de objetivos estratégicos empresariales (impacto) entre el PEE y el PSDI.

Por otra parte, de acuerdo a lo establecido en el punto 3.7 del presente informe, el PEC ajustado de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional cuenta con 2 objetivos estratégicos relacionados a la gestión administrativa de la empresa y de apoyo empresarial, por cuanto no contiene objetivos estratégicos a nivel de impacto que coadyuven a los impactos sectoriales; situación que no permite establecer la articulación a nivel de objetivos estratégicos empresariales (impacto) con el PSDI del sector defensa.

b) Inexistencia de articulación a nivel de productos del PEE con el PSDI

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional y lo señalado en el punto 3.2. del presente informe, se establece que la referida empresa no formuló ni aprobó el PEE; consiguientemente, se concluye la inexistencia de articulación a nivel de productos entre el PEE y el PSDI.

Por otro lado, de la revisión del PEC ajustado de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional y el PSDI ajustado del sector defensa con relación a la articulación a nivel de productos, se pudo verificar que 35 de los 37 productos programados para el quinquenio 2016-2020 en el PEC ajustado se encuentran en el PSDI del sector defensa, por lo cual sólo 2 productos no fueron considerados en el plan del Ministerio de Defensa.

c) Inexistencia de articulación a nivel de presupuesto del PEE con el PSDI

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional y lo señalado en el punto 3.2. del presente informe, se establece que la referida empresa no formuló ni aprobó un PEE; consiguientemente, se concluye la inexistencia de articulación a nivel de presupuestos entre el PEE y el PSDI.

Por otro lado, el PEC ajustado de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional estableció el presupuesto para cada uno de los 37 productos programados para el periodo 2016-2020, de los cuales se verificó que en el PSDI ajustado se encuentra el presupuesto correspondiente a 35 productos, por lo que no fue incluido en el plan sectorial los presupuestos de los restantes 2 productos programados en el PEC ajustado.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional, en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la empresa, realizar acciones conjuntamente con el Director de Planificación y Coordinación y otras instancias pertinentes, para que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional 2021 -2025 y futuros, se logre una articulación con el Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien Sector Defensa 2021-2025, a través de la relación técnica a nivel de impacto, producto y presupuesto.

3.13. Concordancia del plan estratégico empresarial

Del análisis realizado a los antecedentes expuestos en los diferentes puntos del presente informe, se concluye la inexistencia de concordancia en el PEE, puesto que la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional al no contar con su Plan Estratégico Empresarial 2016-2020, tampoco presenta una coherencia entre el objeto, objetivos estratégicos empresariales, con el análisis de situación y entorno, el curso de acción (productos y operaciones), proyecciones financieras y su temporalidad.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional, en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la empresa, conjuntamente el Director de Planificación y Coordinación y otras instancias pertinentes, que al momento de la elaboración o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional 2021 -2025 y futuros, establezca una metodología que enfatice la coherencia e interrelación de los diferentes elementos de la planificación estratégica empresarial.

3.14. Instrumentos técnicos operativos para la formulación, implementación, seguimiento, evaluación y control del plan estratégico empresarial

Del análisis realizado a la información proporcionada por la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional, se evidenciaron las disfunciones siguientes:

a) Inexistencia de indicadores a nivel de objetivos estratégicos en el plan estratégico empresarial

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional y lo señalado en el punto 3.2. del presente informe, se establece que la referida empresa no formuló ni aprobó el PEE; consiguientemente, se concluye que no existe indicadores a nivel de objetivos estratégicos en el PEE.

Por otra parte, se pudo verificar que los 5 objetivos estratégicos expuestos en el punto «3.2.1. Líneas y Objetivos Estratégicos de COFADENA» del «ajuste al Plan Estratégico Corporativo 2016-2020 de COFADENA», no cuentan con sus correspondientes indicadores que permitan su medición.

b) Inexistencia de indicadores a nivel de productos en el plan estratégico empresarial

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional y lo señalado en el punto 3.2. del presente informe, se establece que la referida empresa no formuló ni aprobó el PEE; consiguientemente, se concluye que no existe indicadores a nivel de productos en el PEE.

Por otra parte, se pudo verificar que parte de los indicadores de los productos establecidos en el PEC ajustado de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional, presentan deficiencias en su formulación técnica para su medición, puesto que no contienen elementos tales como: verbo en infinitivo, línea base, meta y/o la temporalización, así como presentan inconsistencias.

c) Inexistencia de un sistema de ponderación en el plan estratégico empresarial

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional y lo señalado en el punto 3.2. del presente informe, se establece que la referida empresa no formuló

ni aprobó el PEE; consiguientemente, se concluye que no existe un sistema de ponderación en el PEE.

Por otra parte, de la revisión realizada al «ajuste al Plan Estratégico Corporativo 2016-2020 de COFADENA», se constató que el mismo carece de un sistema de ponderaciones vinculado a los objetivos estratégicos empresariales y a los productos empresariales y administrativos de la empresa.

d) Inexistencia de un acápite en el plan estratégico empresarial que considere los procedimientos normalizados de la empresa

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional y lo señalado en el punto 3.2. del presente informe, se establece que la referida empresa no formuló ni aprobó el PEE; consiguientemente, se concluye que no existe un acápite en el plan estratégico empresarial que considere los procedimientos normalizados de la empresa.

Por otra parte, de la revisión efectuada al «ajuste al Plan Estratégico Corporativo 2016-2020 de COFADENA», se constató que el mismo no cuenta con un acápite que contenga los procedimientos normativos considerados en la formulación del plan.

Asimismo, de la información recibida de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional se verificó que la misma cuenta con manuales de procesos y procedimientos; sin embargo, gran parte de los mismos no cuentan con normativa de aprobación.

e) Inexistencia de herramientas tecnológicas que permitan generar información para el seguimiento y evaluación

La empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional mediante nota CITE: GG: 1306-DIRPLAN: 163/2022 de 25 de agosto de 2022, comunica que cuenta con las siguientes herramientas tecnológicas: Sistema Gerencial, Sistema de Correspondencia y el Sistema de Personal descritos anteriormente; sin embargo, los mismos en esencia se encuentran relacionados con la gestión administrativa y financiera de la empresa, por lo que se puede establecer la ausencia de instrumentos tecnológicos que permitan generar, capturar, sistematizar, conservar y proteger la información empresarial para realizar el seguimiento y evaluación de los objetivos estratégicos empresariales, productos, operaciones y actividades.

Por lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional realizar las acciones necesarias conjuntamente con el Director de Planificación y Coordinación y otras instancias pertinentes, para que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional 2021-2025 y posteriores, se proceda con lo siguiente:

- a) Aplicar una metodología que permita definir técnicamente y de manera oportuna los indicadores de impacto y producto considerando los elementos básicos para la correcta medición del objeto de planificación de manera que éstos sean consistentes con los indicadores de impacto definidos por el Ministerio Cabeza de Sector, para realizar el seguimiento, evaluación y control de los impactos y productos del PEE y su contribución empresarial y sectorial.
- b) Implementar un sistema de ponderaciones que permita realizar el seguimiento y evaluación del grado de desempeño empresarial de la empresa.
- c) Generar los procedimientos normalizados para el área sustantiva e incorporar los mismos en un acápite en el PEE.
- d) Prever y gestionar los recursos financieros y humanos para la generación de información que permitan la sistematización y protección de la información relacionada a los indicadores de impacto y productos; de tal forma, que permita contar con fuentes de información actualizada y confiable.

3.15. Estructura organizacional del área de planificación

Del análisis a la información expuesta precedentemente, se evidencia que el Manual de Organización y Funciones de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional aprobado mediante Resolución de Directorio 004/2010 de 19 de febrero de 2010, cuenta con una unidad organizacional responsable de la planificación, la misma corresponde a la Dirección de Planificación y Coordinación; sin embargo, el mencionado manual no considera de forma explícita las funciones para la formulación, seguimiento, evaluación y ajuste de los planes de mediano y corto plazo (PEE y PAE) en el marco de lo establecido en la Ley 777.

Se recomienda al Gerente General de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional, conjuntamente con la Dirección de Planificación y Coordinación e instancias que correspondan, realizar las gestiones necesarias para ajustar el Manual de Organización y Funciones de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional, de tal forma que el mismo incorpore explícitamente las competencias planificadoras (formulación,

seguimiento, evaluación y ajuste) de mediano y corto plazo (PEE y PAE) conforme a la Ley 777.

3.16. Reclutamiento de personal de planificación

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional, se pudo constatar lo siguiente:

- La inexistencia del Manual de Puestos vigente para el periodo del 2016 al 2020 que describa las funciones relativas a la planificación empresarial de mediano y corto plazo para los servidores públicos del área de planificación conforme lo establece la Ley 777.
- Asimismo, la documentación proporcionada evidencia que la incorporación de los servidores públicos del área de planificación a partir del cuarto nivel es realizada mediante invitación directa a través de memorándums y contratos, por lo que no se encuentran dentro de la carrera administrativa.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional realizar en coordinación con la Dirección de Planificación y Coordinación e instancias que correspondan, las acciones necesarias para:

- a) Contar con un Manual de Puestos aprobado, que describa los objetivos, funciones, requisitos y resultados establecidos para cada puesto de las áreas y/o unidades organizacionales de la empresa Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional y en particular del área de planificación.
- b) Contar con personal institucionalizado que se encuentre con funciones vinculadas al área de planificación dentro de los alcances establecidos en la Ley 2027 y Sistema de Administración de Personal, de tal forma que permita la continuidad, calidad, oportunidad, eficacia y eficiencia en la implementación de políticas empresariales.

4. CRITERIOS DE LA SUPERVISIÓN

Con base a las observaciones y recomendaciones realizadas a la supervisión en relación a los antecedentes y resultados descritos precedentemente, se han identificado los siguientes criterios:

- 4.1. Denominación del plan estratégico empresarial
- 4.2. Responsable de la formulación y aprobación del plan estratégico empresarial

- 4.3. Plazos del proceso de formulación y aprobación del plan estratégico empresarial
- 4.4. Participación del nivel superior en la formulación del plan estratégico empresarial
- 4.5. Marco legal para la generación de productos del plan estratégico empresarial
- 4.6. Objeto del plan estratégico empresarial
- 4.7. Objetivos estratégicos del plan estratégico empresarial
- 4.8. Análisis de situación o entorno (diagnóstico) del plan estratégico empresarial
- 4.9. Curso de acción del plan estratégico empresarial
- 4.10. Temporalidad del plan estratégico empresarial
- 4.11. Estructura financiera del plan estratégico empresarial
- 4.12. Articulación del plan estratégico empresarial
- 4.13. Concordancia del plan estratégico empresarial
- 4.14. Instrumentos técnicos operativos para la formulación, implementación, seguimiento, evaluación y control del plan estratégico empresarial
- 4.15. Estructura organizacional del área de planificación
- 4.16. Reclutamiento de personal de planificación

-----0-----