

Sistema de Gestión para Potenciar el Desarrollo Empresarial, del Sector Público de Bolivia

Pedro Javier Valcarce Torrico¹

gestionpublicalpz.pvt@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-1810-6008>

Investigador independiente

Bolivia

RESUMEN

El Sistema de Gestión para potenciar el desarrollo empresarial del Sector Público de Bolivia, resultante de la investigación, tiene como objetivo, lograr una mayor contribución al Estado desde las Empresas Públicas Nacionales Estratégicas y Unidades Productivas, considerando como caso de estudio al sector Defensa de Bolivia en general y a la Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional en particular, por tanto su alcance es a nivel de Estado, su desarrollo implicó la adopción paradigma del Eclecticismo Metodológico, con un Enfoque Mixto, considerando un tipo de investigación “Descriptivo – Propositivo”, empleando para ello un diseño de investigación Concurrente de Triangulación, como resultado integra sistémicamente los sub sistemas de evaluación, planificación, mando, ejecución, control y mejora, con sus correspondientes metodologías de carácter ágil, mismas que fueron adecuadas de acuerdo a necesidades contextuales, al respecto dicho sistema demostró su capacidad de replicabilidad al haber sido empleado en beneficio de la seguridad del Estado, en la lucha contra el COVID 19, concluyendo que la propuesta es capaz de mejorar la gestión administrativa de dichas empresas.

Palabras clave: sistema; planificación; mando; control y mejora

¹ Autor Principal

Correspondencia: gestionpublicalpz.pvt@gmail.com

Management System to Promote Business Development of The Public Sector of Bolivia

ABSTRACT

The Management System to enhance the business development of the Public Sector of Bolivia, resulting from the research, aims to achieve a greater contribution to the State from the National Strategic Public Companies and Productive Units, considering the Defense sector of Bolivia as a case study. in general and to the Corporation of the Armed Forces for National Development in particular, therefore its scope is at the State level, its development involved the adoption of the paradigm of Methodological Eclecticism, with a Mixed Approach, considering a type of “Descriptive – Propositive” research. ”, using a Concurrent Triangulation research design, as a result it systemically integrates the evaluation, planning, command, execution, control and improvement subsystems, with their corresponding agile methodologies, which were appropriate according to contextual needs. In this regard, said system demonstrated its replicability capacity by having been used for the benefit of State security, in the fight against COVID 19, concluding that the proposal is capable of improving the administrative management of said companies.

Keywords: system; planning; command; control and improvement

Artículo recibido 17 noviembre 2023

Aceptado para publicación: 27 diciembre 2023

INTRODUCCIÓN

La coyuntura actual y muy probablemente futura, tanto en los ámbitos nacional, regional y mundial, se originan en escenarios líquidos (Patrouilleau & Albarracín, 2009), caracterizados por entornos de naturaleza volátil, incierta, compleja y ambigua (Allendes, 2020) acelerados por la rapidez de los cambios de naturaleza disruptiva (Alarcon, 2021) que generan como consecuencia gran incertidumbre, agravada por la falta de previsibilidad, resultando en ambientes complejos (González, 2009), en los que se prevé un mayor nivel de interacción de múltiples situaciones y actores de carácter indefinido, que por los diversos niveles de relación y conflictividad entre ellos según (Huamaní, 2011), exige a los estados, instituciones y empresas, un mayor nivel de adaptación.

Bolivia en su Constitución Política Estado, le impone al Sector Defensa a través de las Fuerzas Armadas (FF.AA.) su misión, que consigna tres áreas sustantivas de acción; Seguridad, Defensa y Desarrollo (Congreso Nacional, 2009), al respecto de esta última, es evidente que este Sector contribuye de modo significativo al Estado, a través de sus Empresas Públicas Nacionales Estratégicas y Unidades Productivas, (Planificación & Desarrollo, 2015) sin embargo es evidente que dicha contribución podrá potenciarse, mejorando sus procesos administrativos.

En este marco empresarial la Corporación de las FF.AA. de Bolivia para el Desarrollo Nacional (COFADENA,) con sus Empresas, desempeña un papel sustantivo, aportando activamente al desarrollo del país. Su misión indica que debe aportar al desarrollo nacional y bienestar de la sociedad con la producción y comercialización de bienes y servicios de calidad reconocida, (Cofadena., 2022), con respecto a la investigación plantea como objetivo estratégico; Modernizar su gestión administrativa, implementando sistemas de gestión que faciliten y aceleren el procesamiento y obtención de información. (Cofadena., 2022).

De este modo se pretende efectuar una contribución metodológica dentro de la Gestión Empresarial, considerando, de modo general a dichas Empresas Públicas y de modo específico a COFADENA., cuyo desempeño en provecho de aportar al Desarrollo Nacional la ubica como un referente.

La investigación titulada “Sistema de gestión para potenciar el desarrollo empresarial, del sector Público de Bolivia”, se justifica desde las siguientes perspectivas de fondo; la primera esta referida al mandato constitucional al Sector Defensa a través de las FF.AA., en la que le consigna la obligación de participar

activamente en el Desarrollo Nacional. El siguiente aspecto a considerar, es el referido al segundo objetivo estratégico de COFADENA., en el que esta Corporación, se auto impone la tarea de modernizar su gestión administrativa.

Consecuentemente el problema científico emerge de estas necesidades en dichas Empresas, de tal manera que la investigación busca determinar; ¿Qué conjunto integrado de normas, procesos y procedimientos de gestión, para las áreas estratégica, operativa y misional empresarial, que busquen sinergia administrativa, acelerando el procesamiento y obtención de información, orientados a mejorar o crear modelos empresariales, para la producción de bienes y servicios, permitirá potenciar la concepción de valor, en las Empresas Públicas del sector Defensa, contribuyendo al cumplimiento de su misión?.

En consecuencia, se definió como objetivo; Diseñar un sistema que responda a las variables del problema. Al respecto en Bolivia se ha efectuado un trabajo previo denominado Sistema de Gestión Estratégica para las áreas de Seguridad y Defensa. (DIPLAE., 2015).

La evolución teórica desde la de planificación estratégica empresarial, según (Basantes Ávalos et al., 2021) que mantiene aisladas las decisiones, el control y la mejora, ha evolucionado hacia el concepto de Gestión Estratégica, que es un cambio paradigmático de la planificación.

La revisión literaria describió y analizó los constructos teóricos relevantes referidos a la: Gestión Estratégica Empresarial (De Gregorio Prieto, 2003), Diagnóstico interno (Flores, 2013), Análisis externo (Salazar & Salazar, 2005), Prospectiva (Perrotti, n.d.), La planeación (Basantes Ávalos et al., 2021), Metodología de pensamiento de diseño innovador (Madrigal, 2018), Cuadro denominado de Mando y Mapa para el nivel estratégico (Norton, n.d.), Proceso de decisiones (Nuñez-Lira et al., 2023), Control empresarial (Saldías Cerda & Andalaf, 2006), Mejora de la gestión (G. et al., 2003), Niveles de gestión empresarial; estratégico, operativo y misional (Norton, n.d.), Sinergia en el ámbito empresarial (De Gregorio Prieto, 2003), Modelo de negocio, (Osterwalder & Pigneur, 2011) Valor social y económico y las Metodologías de carácter ágil (Reynoso, 2020).

La solución propuesta se expresa mediante la Idea a Defender que plantea como solución en su parte sustantiva un Sistema compuesto por los Sub Sistemas de evaluación, planificación, mando, ejecución, control y mejora, basados en metodologías de tipo ágil, adecuadas contextualmente.

METODOLOGÍA

Para encontrar la respuesta al problema de investigación, se estructuró su diseño metodológico aplicando el Paradigma Investigativo del Eclecticismo Metodológico (Pazmiño et al., 2017), con un Enfoque Mixto: Cualitativo, Cuantitativo (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), considerado un tipo de investigación “Descriptivo – Propositivo”, empleando para ello un diseño de investigación Concurrente de Triangulación (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), aplicando los métodos de estudio de caso y modelación (Moscoso, 2017), como técnicas se aplicaron la encuesta y entrevista estructurada y como herramienta el cuestionario mixto, apoyados con el uso de los programas MAXQDA., ATLAS TI y SPSS.

Replicabilidad

Se logró aplicar este concepto en la gestión 2019, para orientar la respuesta del Estado Boliviano contra la Pandemia del Covid, en el Centro de Operaciones de Emergencia Nacional. (CDAEN., 2020)

Fig. 1. Diseño Estratégico del Estado para hacer frente al COVID 19, aplicando un Sistema de Gestión orientado a la solución de crisis y emergencias.



Fuente; Elaboración propia.

La estrategia de Bolivia para enfrentar la pandemia del Covid 19, gravitó en el equilibrio y complementación entre las áreas de salud y economía.

Procedimientos estadísticos y muestreo.

Se diseñó, validó y aplicó por vía electrónica dos cuestionarios mixtos a las muestras seleccionadas en el territorio nacional, entre el 20 de septiembre y 4 de octubre de la presente gestión. Como técnica de selección se aplicó un proceso deductivo considerando como universo al Sector Defensa representado por personal militar de Bolivia, como primera población infinita a los profesionales militares y civiles con relación directa con esta institución, con un tipo de muestreo probabilístico de 68 profesionales, con una distribución muestral de: 51 (75%) profesionales militares y 17 (25%) profesionales civiles, aplicando las mencionadas técnicas, empleando como herramienta el Cuestionario Mixto I. Para la segunda población se consideró a los gerentes de las empresas vigentes de COFADENA., con un tipo de muestra censal, aplicando similares técnicas y como herramienta el Cuestionario Mixto II.

Protocolo de investigación

El análisis cualitativo y cuantitativo estadístico de la investigación permitió la comparación de resultados, que permitieron determinar convergencias, confirmando los hallazgos.

Organismos, equipos y aprobación

COFADENA., como caso de estudio, se constituyó en el organismo de trabajo en él se conformó un equipo constituido por los gerentes de las empresas vigentes a cargo del Sr. Cnl. DAEN. Marco Antonio Romay Taboada Director de Empresas, con aprobación del Sr. Gral. Brig. Francisco Arturo Nuñez Del Prado Mendoza actual Gerente General de COFADENA.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La investigación planteó resultados cualitativos y cuantitativos, determinando que:

Con respecto al actual aporte del Sector Defensa al Desarrollo del Estado; Se muestra una diversidad de criterios, los profesionales militares y civiles en un 37% están de acuerdo, en cambio un 32% indica que se encuentra en desacuerdo, mientras que un 15% no tiene una opinión clara sobre dicha contribución, un 12% está totalmente de acuerdo y un 4% totalmente en desacuerdo.

Al respecto en las opiniones, se reconoce la contribución de las Empresas del Sector Defensa en términos de su misión, su importancia para el Desarrollo, y su participación complementaria en áreas específicas

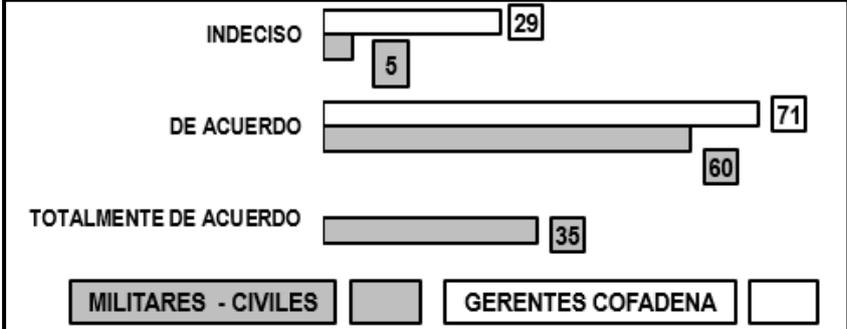
como la educación y la defensa de la Soberanía Nacional. Por el contrario, se expresó dudas sobre la efectividad de esta contribución. Se señalan limitaciones como la falta de recursos, presupuesto insuficiente y aprovechar el recurso humano.

Con relación a la inclusión de un Sub Sistema de Evaluación; Los profesionales militares y civiles, en un 44% se hallan totalmente de acuerdo, el 50% de acuerdo y el 6% ni de acuerdo ni en desacuerdo. En contraste, los Gerentes de COFADENA, el 57% está de acuerdo y un 43% se encuentra indeciso.

Según los criterios manifestados, esta fase es muy importante y siendo considerada dentro del sistema propuesto, permitirá a las organizaciones conocer su estado inicial real y anticipar posibles escenarios futuros. Además, se destaca su importante función para analizar la situación actual y evaluar todos los factores internos y externos que podrían influir en la empresa. La capacidad de esta etapa para determinar la viabilidad y factibilidad de las decisiones tomadas es fundamental, resaltando la necesidad de contar con estudios prospectivos, del entorno externo y de la competencia. También se resalta su papel en el establecimiento claro de objetivos para la consecución de eficiencia operativa, contribuyendo así a la obtención de resultados óptimos.

Con referencia a disponer de un Sub Sistema de Planificación:

Tab.1. Muestra el porcentaje de aprobación del Sub Sistema de Planificación con Metodologías Ágiles.



Fuente; Elaboración propia.

Según las opiniones abiertas en general, existe consenso con respecto a la necesidad de aplicar una planificación estructurada y ordenada, adaptada a las características específicas de cada empresa. Se marca la relevancia de establecer metas claras a corto, mediano y largo plazo, así como la necesidad de una alineación efectiva con los objetivos estratégicos del Estado. Se considera que las metodologías de tipo ágil pueden optimizar la gestión empresarial y reducir las posibilidades de fracaso, proporcionando herramientas, directrices y alternativas de mejora para el proceso empresarial, mediante la aplicación de

metodologías como la de innovación, mapeo, mejora de procesos, objetivos, resultados y de acciones para el desarrollo de valor, sugiriendo además la inclusión de un Sub Sistema de Ejecución.

Al respecto de incluir un Sub Sistema de decisiones; Los profesionales militares y civiles indican en un 41% estar totalmente de acuerdo, un 51% está de acuerdo y el 8% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por otro lado, un 29% de las autoridades de COFADENA está totalmente de acuerdo, el 57% está de acuerdo y el restante el 14% indeciso.

Las respuestas abiertas enfatizan la importancia de la etapa de decisiones dentro del proceso de planificación empresarial, como una consecuencia lógica del proceso, siendo crucial desde un punto de vista estratégico. Se destaca que las decisiones deben basarse en información precisa y confiable, derivada de estudios del entorno y de la planificación previa, que apoyará a la obtención de resultados adecuados en términos de alcanzar los objetivos, resolver problemas y optimizar el rendimiento empresarial, resaltando además la evaluación de opciones, el proceso compartido y la necesidad de concretar la decisión en un modelo empresarial.

Con referencia a incluir un Sub Sistema de Ejecución; El análisis e interpretación de las respuestas cualitativas obtenidas, así como la revisión continua de las bases teóricas, orientó la necesidad de incluir en la propuesta inicial un Sub Sistema de Ejecución que, mediante el empleo de las denominadas metodologías de carácter ágil, puedan contribuir a la aplicación más eficiente de la estrategia empresarial, incluyendo además la gestión oportuna de la información, así como del conocimiento, en el marco de la interoperabilidad.

Con respecto a contar con un Sub Sistema de Control:

Tab.2. Muestra el porcentaje de aprobación del Sub Sistema de Control.



Fuente; Elaboración propia.

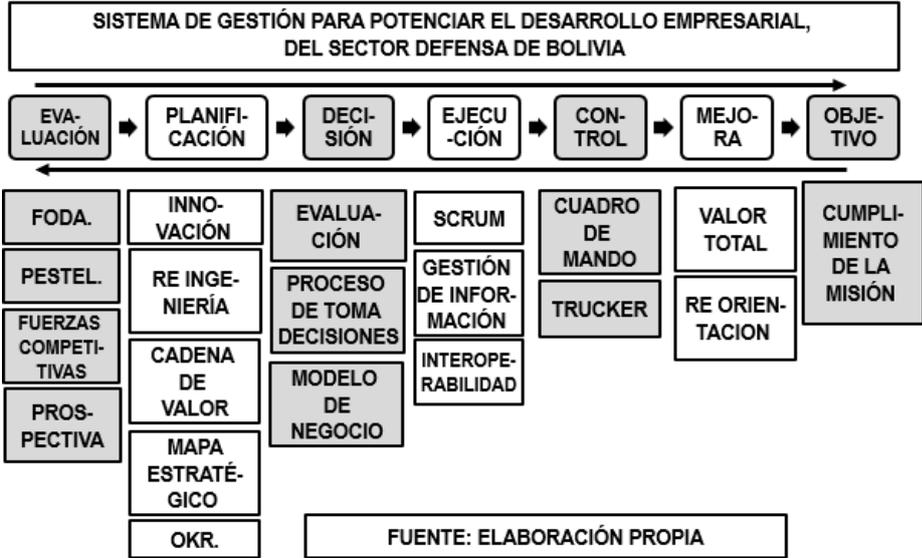
Los diversos criterios revelan la importancia de la etapa de control de la gestión en el proceso empresarial. Se reconoce que esta etapa es crucial para verificar lo planificado y evaluar el cumplimiento de los objetivos. La evaluación permanente, el seguimiento de las acciones y la retroalimentación son elementos esenciales destacados en estas respuestas. Además, se observa un consenso en cuanto a considerar el Cuadro denominado de Mando.

Haciendo referencia al Sub Sistema de Mejora: Los encuestados militares y civiles en un (47%) están totalmente de acuerdo, el 44% de acuerdo, y el restante 9% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por otro lado, el 14% de las autoridades de dicha Corporación, están totalmente de acuerdo, el 71% de acuerdo y el restante 14% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Finalmente, el 100 % de esta muestra indicó que no se cuenta con un Sistema de Gestión. Las diferentes opiniones destacan la importancia de la etapa de mejora en el proceso empresarial, se recalca la necesidad de reorientar lo planificado, buscar eficacia y optimizar procesos de manera constante. La retroalimentación y el seguimiento continuo son considerados esenciales para adaptarse a cambios, corregir errores y satisfacer las necesidades del cliente, con la evaluación de la secuencia para el desarrollo de valor.

Hallazgos de la investigación:

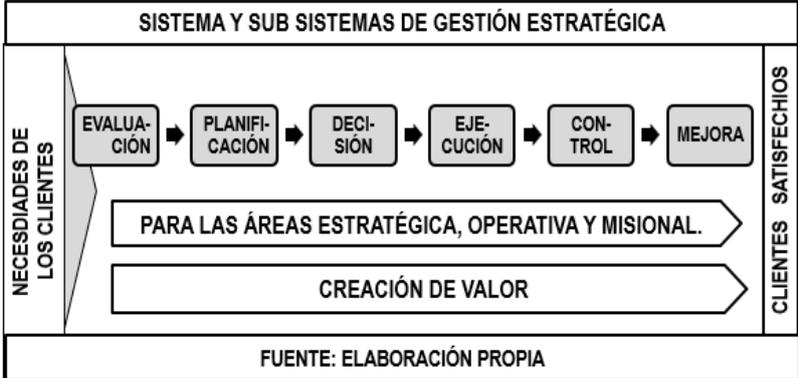
Sistema de Gestión (SG.).

Fig. 2. Presenta la estructura del SG.



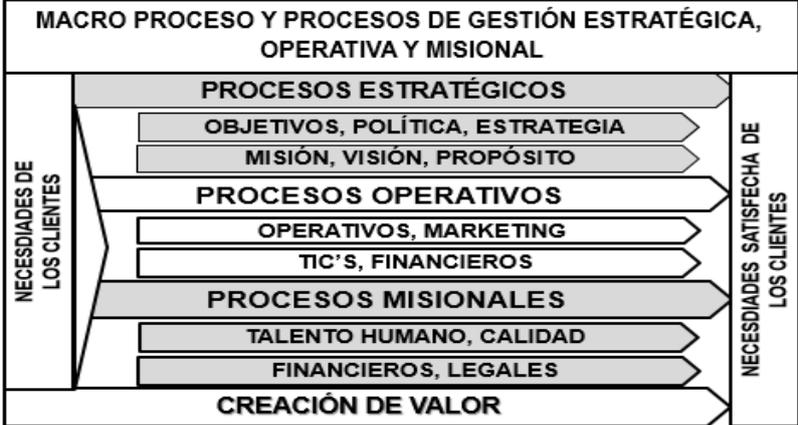
El SG., propuesto contiene metodologías que de acuerdo a necesidades particulares han sido adecuadas, sin embargo, su mayor valor radica en la sistematización de diversos métodos en sus Sub Sistemas, constituyendo esta articulación integrada, el hallazgo sustantivo de la investigación.

Fig.3. Muestra las áreas de empleo del SG.



El SG., se desempeña mediante sus Sub Sistemas para el área estratégica (Que establece la orientación general para el desempeño de la Empresa), operativa (Que define los procesos y procedimientos propios de su modelo empresarial) y misional (Que establece las dimensiones de apoyo de la Empresa), transversalizados por la permanente función que busca desarrollar valor diferencial.

Fig.4. Muestra la articulación de Procesos.



Fuente; Elaboración propia.

Describe la articulación funcional de los Procesos clave, en las áreas de gestión, desde la percepción de las insuficiencias hasta complacer las necesidades del cliente.

Sub Sistema de Evaluación.

Metodología de diagnóstico:

Fig. 5. Muestra gráficamente la Metodología de diagnóstico.

METODOLOGÍA FODA.		
	FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
ÁMBITO INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ÁMBITO EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

FUENTE: ALBERT HUMPHREY 1960

Es empleado para comprender la situación actual del entorno propio de la Empresa, con él se busca aprovechar y fortalecer las fortalezas y oportunidades identificadas, mientras que se trabaja en la mitigación de debilidades internas y amenazas externas.

Método de análisis externo:

Fig. 6. Expone un modelo de referencia para el análisis del entorno externo.

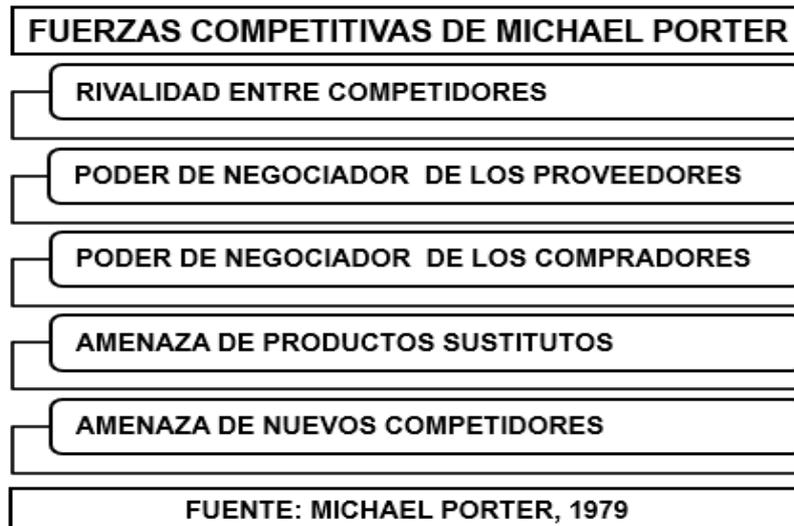
PERFIL ESTRATÉGICO MODELO: MÉTODO PESTEL						
DIMENSIÓN	FACTORES	MUY POSITIVO	POSITIVO	NEUTRO	NEGATIVO	MUY NEGATIVO
POLÍTICA	A					
	B					
ECONÓMICA	C					
	D					
SOCIAL	E					
	F					
TECNOLÓGICA	G					
	H					
ECOLÓGICA	I					
	J					
LEGAL	K					
	L					

FUENTE: NARAYANAN Y LIAM FAHEY, 1968

Este instrumento se utiliza para evaluar el ámbito externo de una Empresa, a través de su valoración, en una escala determinada para cada una de las diferentes dimensiones, se concreta en el Perfil, que permite una comprensión más objetiva y ágil.

Método de evaluación de competitividad:

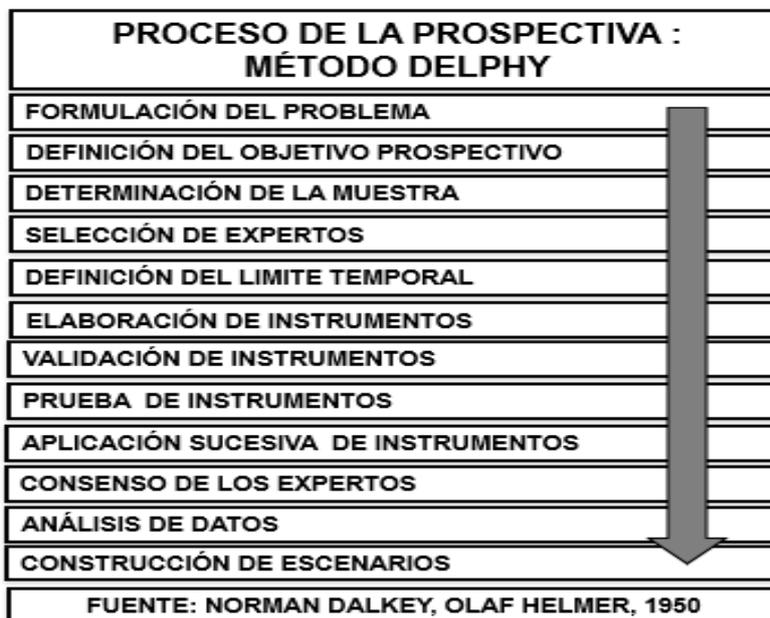
Fig. 7. Describe las dimensiones de las fuerzas competitivas.



Instrumento ventajoso que evalúa la competitividad de una empresa, analizando y contrastando sus cinco dimensiones con la situación y entorno de la Empresa.

Metodología Prospectiva:

Fig. 8. Expone el proceso metodológico de la Metodología Prospectiva.



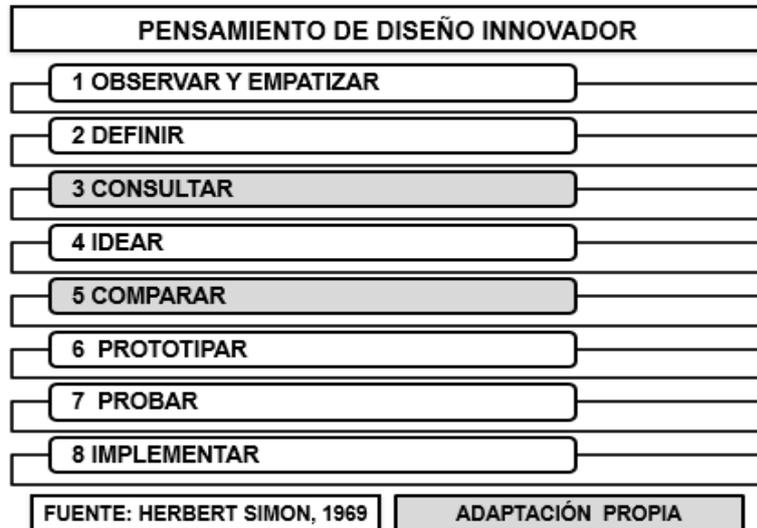
Este método se emplea en la planificación para el futuro, se basa en recopilar opiniones de expertos en un campo específico para predecir tendencias, identificar problemas y tomar decisiones proactivas informadas, se desarrolla con varias rondas de cuestionarios en las que los expertos expresan sus

opiniones, luego sus respuestas se analizan y socializan, para llegar a un consenso, expresado en escenarios.

Sub Sistema de planificación.

Método de innovación:

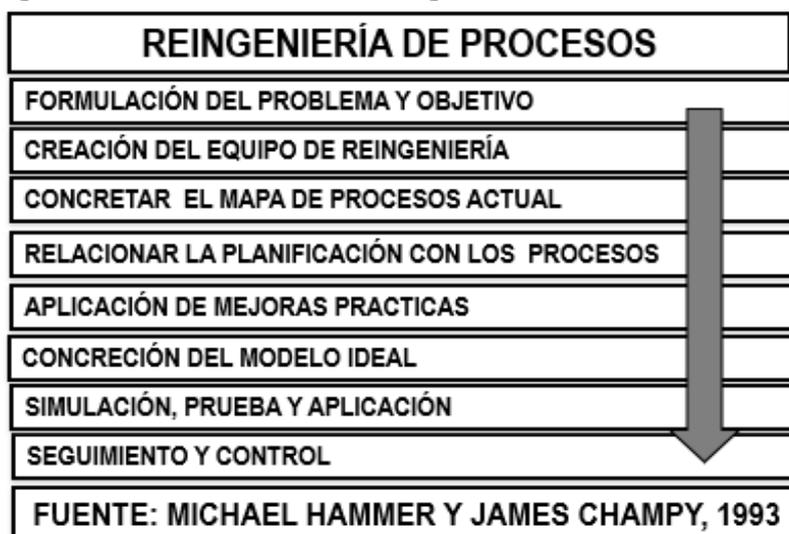
Fig. 9. Muestra el proceso para el diseño de innovaciones empresariales.



Metodología que impulsa la innovación para la aplicación de nuevas ideas, productos y servicios. Se han propuesto dos aspectos al proceso; la consulta al estado del arte y la comparación con otros modelos, que están orientados a conocer los avances referidos al objeto de estudio.

Metodología de mejora de procesos:

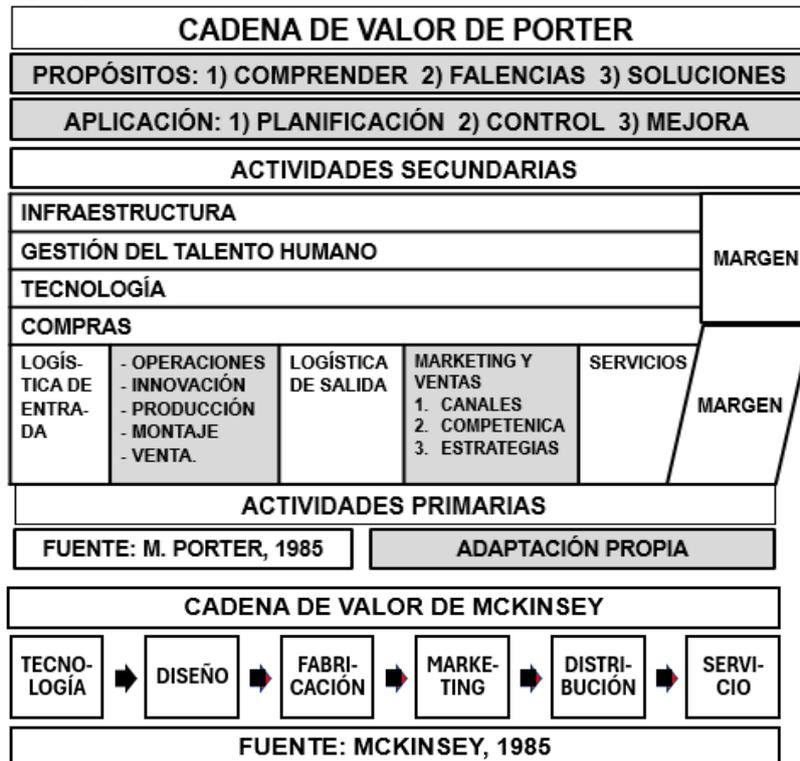
Fig. 10. Describe un modelo de Reingeniería.



Es un enfoque de gestión empresarial que tiene como objetivo diseñar, optimizar y en su momento evaluar y corregir los procesos empresariales, tiene el propósito de incrementar su rendimiento integral, su objetivo es eliminar procesos innecesarios o ineficientes, simplificando y haciendo más eficientes las operaciones.

Método de cadena de valor:

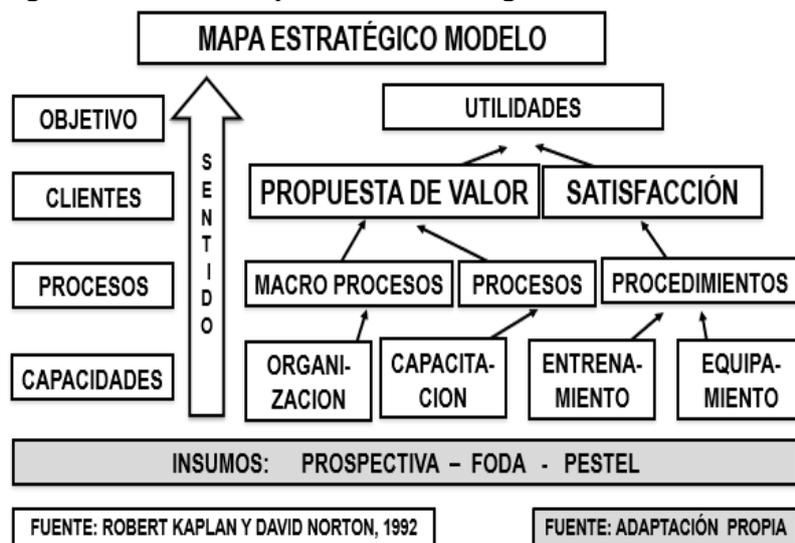
Fig.11 y 12. Muestran dos modelos de cadenas de valor.



Constituyen instrumentos que, siendo modelos de referencia, ayudan a definir los procesos para el diseño de propuestas de valor de la empresa.

Método de Mapeo:

Fig. 13. Presenta el Mapa del nivel Estratégico.



Herramienta que ayuda a las Empresas a alinear sus objetivos en sus cuatro dimensiones; capacidades, procesos, cliente y financiera, visualizando sus interacciones entre sí mediante una relación causal, definiendo una o varias rutas para lograr la estrategia empresarial. Al respecto se recomienda la inclusión de los Insumos.

Método de objetivos y resultados:

Fig. 14. Presenta una complementación al método de objetivos y resultados.

COMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO DE OBJETIVOS, RESULTADOS Y ACCIONES CLAVE	
NO.	TAREAS Y ACTIVIDADES
1	EVALUACIÓN: FODA., PESTEL., SONDEO DE MERCADO, PROSPECTIVA
2	PLANIFICACIÓN: MISIÓN, VISIÓN Y PROPÓSITO
3	DETERMINACIÓN PARTICIPATIVA DEL OBJETIVO ANUAL
4	DEFINICIÓN PARTICIPATIVA DE LOS OBJETIVOS TRIMESTRALES
5	ESTABLECIMIENTO DE LOS RESULTADOS CLAVE
6	DESARROLLO DE LAS ACCIONES CLAVE
7	ASIGNACIÓN DE MEDIOS, ORGANIZACIÓN Y CAPACITACIÓN
8	ESTRUCTURACIÓN DE MACRO PROCESOS, PROCESOS.
9	INNOVACIÓN (CREACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR)
10	PRUEBA
11	DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING
12	LANZAMIENTO, COMERCIALIZACIÓN Y CIERRE DE VENTA

FUENTE: ANDY GROVE, 1970 ADAPTACIÓN PROPIA

Dicha metodología permite establecer de manera colaborativa y transparente; objetivos claros y mensurables, posteriormente y en consecuencia define los resultados a lograr, finalmente las acciones que deben ejecutarse para lograr dichos objetivos. Con la intención de contextualizar esta metodología se sugiere complementarla con acciones tendientes a lograr una mayor efectividad empresarial. Puntos 1 y 2, 7 al 12.

Sub Sistema de Toma de decisiones.

Método de evaluación:

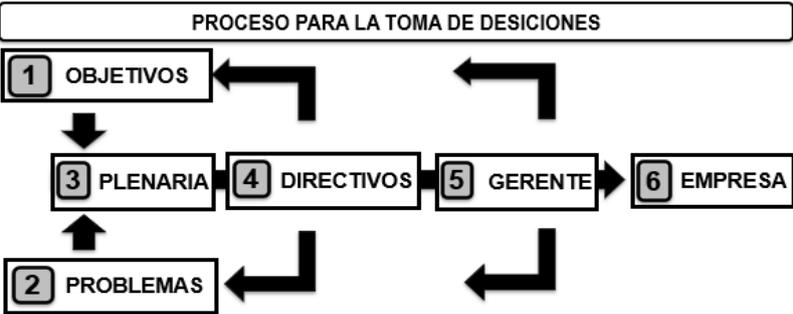
Fig. 15. Muestra un modelo para evaluar las decisiones.

EVALUACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES				
EVALUACIÓN DE LA ALTERNATIVA "A"				PONDERACIONES PARCIALES
VARIABLES DE EVALUACIÓN	V 1	V 2	V 3	-----
PONDERACIÓN PARCIAL				
VARIABLES DE EVALUACIÓN	V 4	V 5	V 6	-----
PONDERACIÓN PARCIAL				
VARIABLES DE EVALUACIÓN	V 7	V 8	V 9	-----
PONDERACIÓN PARCIAL				
PONDERACIÓN TOTAL DE LA ALTERNATIVA "A"				

FUENTE: DOUGHERTY & PFALTZGRAFF, 1993

Método de toma de decisiones:

Fig. 16. Muestra un modelo para el proceso de toma de decisiones

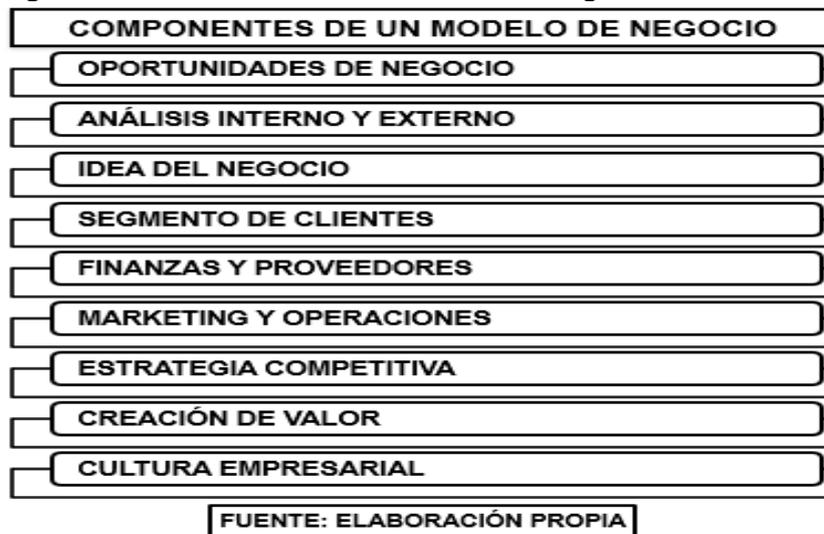


Fuente; Elaboración propia.

Es importante la evaluación objetiva de alternativas para optar por la mejor, así como la aplicación de un proceso de construcción compartido, que además permita internalizar la mejor decisión.

Método del modelo empresarial:

Fig. 17. Presenta la adecuación del formato de negocio.

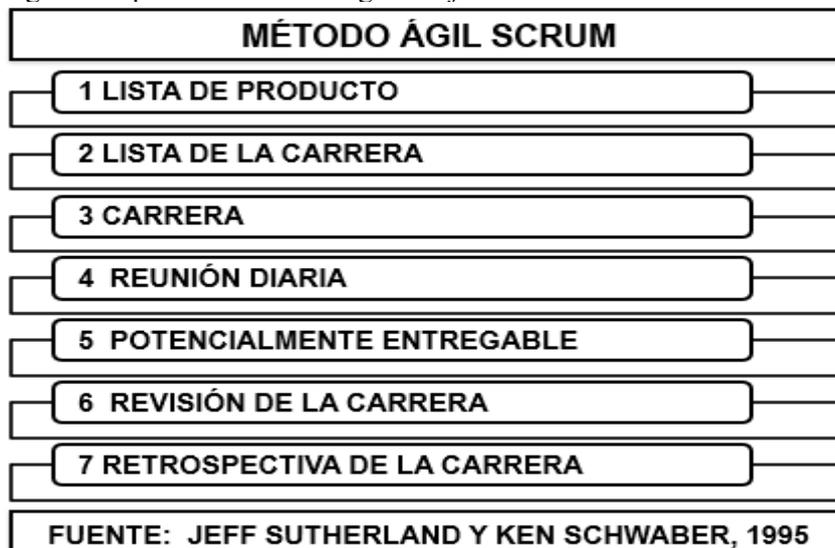


Como un modelo referencial plantea para la evaluación, los elementos de una empresa, con los que logra obtener el valor económico, social y relacional. Existen varios tipos y su elección depende del contexto externo y propio de la empresa, puesto que en él se concreta la decisión.

Sub Sistema de Ejecución.

Metodología de ejecución:

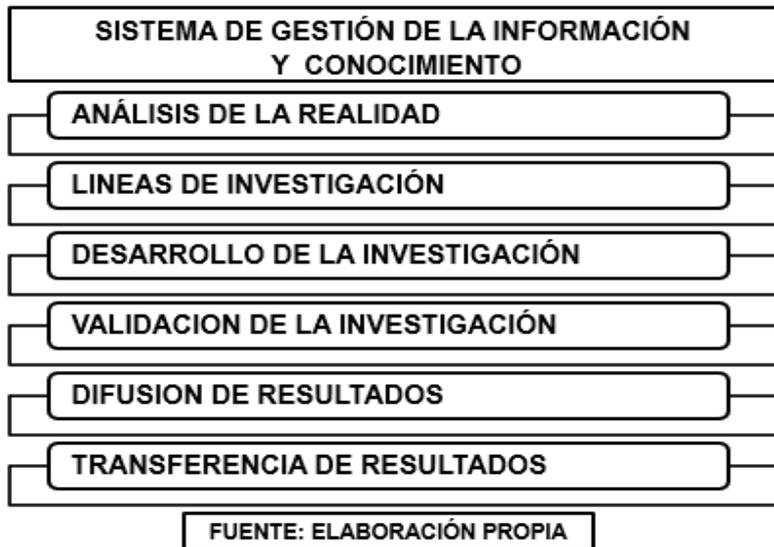
Fig. 18. Expone una metodología de ejecución



Es un marco ágil comúnmente utilizado en el desarrollo de proyectos, se basa en los principios de transparencia, inspección y adaptación y se centra en la colaboración, desarrollo de valor y la mejora.

Metodología de gestión de la información:

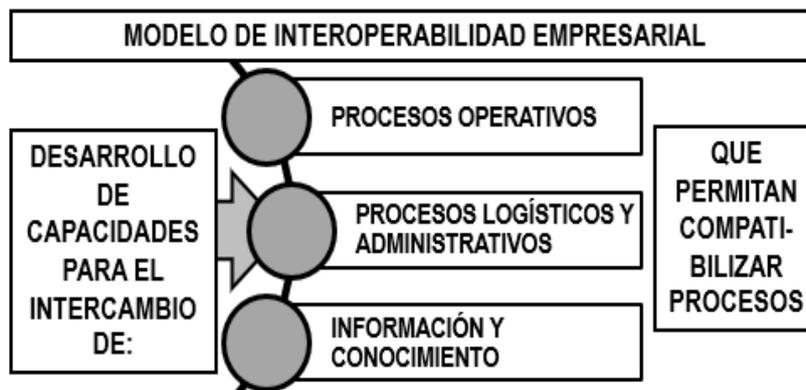
Fig. 19. Describe un sistema de gestión de datos e información para el desarrollo del conocimiento.



Se refiere a la actividad de recopilar, organizar, almacenar y distribuir información y conocimientos.

Metodología de interoperabilidad:

Fig. 20. Expone los elementos de un sistema de interoperabilidad.



Tiene el propósito de desarrollar capacidades para el intercambio y compatibilización de procesos, logística e información.

Sub Sistema de Control.

Metodología de Mando:

Fig. 21. Plantea el Cuadro denominado de Mando

CUADRO DE MANDO INTEGRAL				
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	META	ESTADO ACTUAL
OBJETIVO FINANCIERO				
CLIENTES				
PROCESOS				
DESARROLLO DE CAPACIDADES				

FUENTE: ROBERT KAPLAN Y DAVID NORTON, 1992

Herramienta de gestión cuyos propósitos clave son, sistematizar y medir la estrategia empresarial a través de indicadores precisos.

Metodología de Seguimiento:

Fig. 22. Presenta el Seguidor de Resultados

SEGUIDOR DE RESULTADOS				
RESULTADOS				
RESULTADO CLAVE	SEGUIMIENTO			
	IDEAL	MEDIO	BAJO	INSUFICIENTE

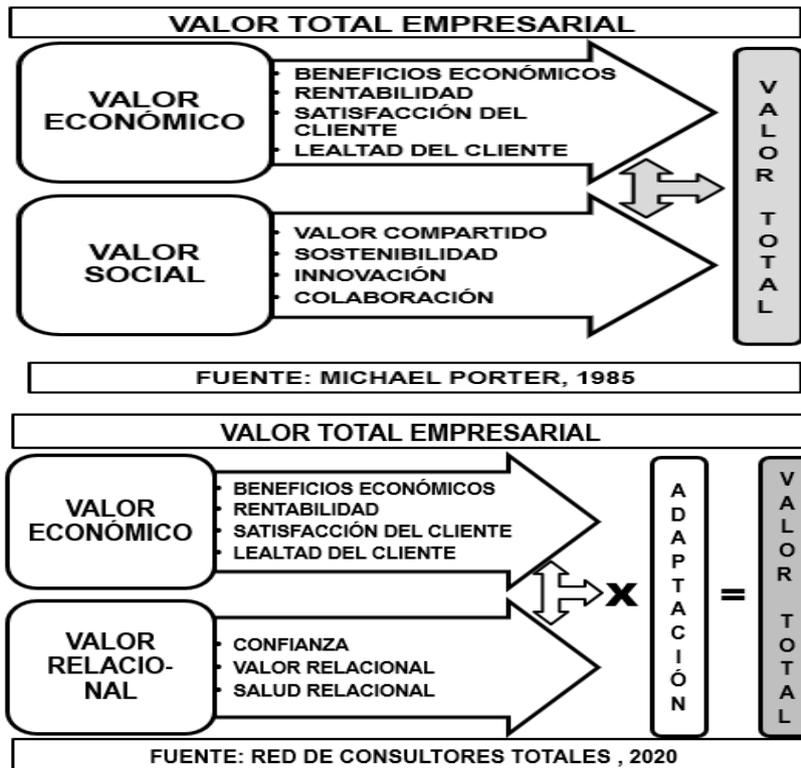
FUENTE: ANDY GROVE, 1970

Instrumento visual que permite de una manera ágil y objetiva apreciar la evolución de una estrategia empresarial, que se representa por su resultado.

Sub Sistema de Mejora.

Metodología de creación del valor:

Fig. 23 y 24. Presentan dos modelos de creación del valor empresarial desde una perspectiva total.



En el primero, el concepto de Valor Total se desprende de la relación entre el valor económico y el valor social, por su parte el segundo, relaciona el valor económico con el valor relacional, en nuestro criterio las tres variables podrán concretizar el valor total y sirven como un modelo que podrá ser adaptado por la Empresa para reorientar la mejora.

Metodología de reorientación:

Fig. 25. Describe las estrategias competitivas.



Estrategias fundamentales para la planificación y reorientación estratégica, pueden ayudar a determinar cómo una empresa puede obtener una ventaja competitiva, brindando opciones para la Reorientación.

Como discusión podemos afirmar que:

Se contrastó positivamente el problema con la Idea a Defender, validando la propuesta, considerando que:

Con respecto a la contribución al Desarrollo Nacional: Se muestra que el Sector Defensa es fundamental para el Desarrollo del Estado, por su presencia en todo el territorio Nacional, cumple con las políticas emanadas del Estado y los planes de carácter estratégico, generando recursos para el Tesoro del Estado, contribuyendo simultáneamente a la Seguridad y Defensa del Estado.

Con relación al Sistema de Evaluación: Se considera que es parte esencial del proceso de planificación estratégica, pues permite conocer el estado inicial real e identificar los posibles escenarios futuros, evaluando todos los aspectos que pueden influir en la estrategia empresarial.

Al respecto del Sistema de Planificación: Se determina que es urgente la implementación de las metodologías de tipo ágil para lograr una gestión eficiente, buscando mejorar sus procesos, con un enfoque de flexibilidad, colaboración y adaptación continua, basado en la comunicación e iteración. Se considera que todo procedimiento que permita ser más eficiente, es necesario, considerando que cada metodología aporta al todo, relacionando los sistemas de modo integral para crear mayor sinergia, contando con datos e información importantes, que permitan potenciar las estrategias, minimizando el margen de error, evitando retrasos, burocracia, duplicidad de funciones y fuga de esfuerzos.

Con referencia al Sub Sistema de Decisión: Es de sustantiva importancia pues asegura tomar el curso de acción más adecuado y permite internalizar la estrategia en el Personal de la Empresa.

En tanto al Sub Sistema de control: Se debe considerar la estimación del logro de los objetivos de modo permanente, incluyendo el control de calidad, designado responsables, desde la planificación hasta lograr objetivos.

En cuanto al Sub Sistema de Mejora: Es necesario para reorientar lo planificado, buscando la eficacia, incluyendo la autoevaluación, considerando las lecciones aprendidas, para subsanar fallas técnicas o de procedimientos.

Con respecto a que la propuesta se encuentra enmarcada en la legislación vigente: Se determina que se cuenta con bases legales que sustentan la investigación, que permitirán su aplicación en el marco de la Legislación Boliviana.

Consecuencias Teóricas y Metodológicas

El desarrollo del SGE., ha permitido construir una perspectiva teórica contextualizada, vale decir aplicable al contexto institucional del Sector Defensa de Bolivia, con la posibilidad de ser replicado en otros contextos.

Sugerencias

Se sugiere a las Autoridades del Sector Defensa, considerar la propuesta de la presente investigación para que pueda servir como base doctrinaria.

CONCLUSIONES

Los actuales y futuros escenarios, caracterizados por ambientes complejos con crecimiento exponencial, plantean grandes retos a la sociedad en general, a sus instituciones y empresas en particular, al respecto, estas últimas se ven obligadas a lograr mayores niveles de efectividad, para mantenerse competitivas en sus entornos externos, mediante el desarrollo y aplicación de diseños estratégicos que contribuyan a su constante adaptación y transformación, que les brindaran mayor eficiencia y eficacia en sus procesos estratégicos, misionales y de apoyo, así como con el manejo integral de su información.

Actualmente las Empresas Nacionales Estratégicas y Unidades Productivas tienen la misión de contribuir al desarrollo de Bolivia, en este contexto el Sector Público que integra al área de Defensa, a través de sus instituciones y organismos empresariales, contribuye al erario del Estado con utilidades destinadas a proyectos de impacto social, aportando de este modo al logro de políticas y objetivos estratégicos del Estado, en cuyo ámbito de desempeño COFADENA., al formar parte de dicho Sector, desarrolla sus actividades a través de sus diversas Unidades Productivas, cooperando al Desarrollo Nacional en diferentes áreas de interés estratégico, corporación que al comprender la necesidad de un permanente desarrollo y adaptación de sus procedimientos de gestión, plantea como objetivo estratégico la necesidad de modernizar sus sistemas de gestión e información, para la construcción de valor desde una perspectiva y alcance total.

Comprendiendo esta problemática, se desarrolló la presente investigación, que como idea a defender, plantea un Sistema de Gestión, dotado de los Sub Sistemas de Evaluación, Planificación, Decisión, Ejecución, Control y Mejora que mediante el empleo de métodos de naturaleza ágil, esboza una alternativa para que nuestras Empresas Públicas, posean mayor nivel de adaptación a los contextos presentes y prospectivos, en términos de cumplimiento de sus encargos misionales y constitucionales, propuesta que fue validada y complementada mediante el procesamiento e integración de datos cuali y cuantitativos con rigor científico, demostrando además la capacidad de replicabilidad de la propuesta. Con relación a las metodologías propuestas, si bien han sido adecuadas de acuerdo a la necesidad contextual, la contribución efectiva y el hallazgo significativo de la investigación radica en la integración, articulación y complementación sistémica de dichas metodologías, en el Sistema de Gestión propuesto, aportando además con bases teóricas y metodologías para la futura construcción de un nuevo paradigma administrativo, en el que las funciones de planificación, control y mejora entre otras, se verán absorbidas por el concepto de Gestión Integral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcon, A. B. (2021). La disrupción como fenómeno organizacional. *Revista Gestión y Gerencia*, 15(2), 51.
- Allendes, B. (2020). Entorno VUCA: enfrentando el desafío organizacional a través del liderazgo efectivo. *Universidad Del Desarrollo*, 72.
<https://repositorio.udd.cl/bitstream/handle/11447/4736/EntornoVUCA.pdf?sequence=1%0A>
<https://repositorio.udd.cl/bitstream/handle/11447/4736/EntornoVUCA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Basantes Ávalos, J. L., Centeno Parra, E. X., Bonilla Torres, E. M., & Basantes Avalos, R. A. (2021). Planificación Estratégica: antecedentes de aplicación y su vigencia en un mundo contemporáneo. *ConcienciaDigital*, 4(2.1), 154–165.
<https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i2.1.1741>
- CDAEN. (2020). Sistema de Interoperabilidad del Estado, para enfrentar la pandemia del Coronavirus, así como otras amenazas y riesgos a la seguridad del Estado. *Coyuntura*, 1, 1–32.
- Cofadena. (2022). Memoria Institucional 2022. COFADENA, Memoria Anual.

- Congreso Nacional. (2009). Constitución Política del Estado Bolivia. Constitución Política Del Estado (CPE) (7-Febrero-2009) (Vigente) PREÁMBULO, 0, 1–107.
[http://bolivia.infoleyes.com/shownorm.php?id=469\[12/28/20114:30:59PM\]](http://bolivia.infoleyes.com/shownorm.php?id=469[12/28/20114:30:59PM])
- De Gregorio Prieto, A. (2003). Gestión Estratégica. Universidad de Barcelona, 1–34.
- DIPLAE., C. D. E. P. de B. (2015). Proyecto de Reforma de las FFAA de Bolivia. 1–4.
- Flores, T. G. L. y M. C. (2013). El FODA: Una Técnica para el Análisis de Problemas en el Contexto de la Planeación en las Organizaciones. Investigadoras Del I.I.E.S.C.A, 84–98.
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- G., M., . C., & . L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. Industrial Data, 6, 89–94.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81606112>
- González, J. (2009). La Teoría de la Complejidad. Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal, 76(157), 243–245.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49611942024>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. In MC Graw Hill Education (Vol. 10).
<https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- Huamaní, G. (2011). Programa De Capacitación En Gestión De Conflictos Sociales Para Gobiernos Regionales Y Locales. Immunology, 137, 108.
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/19AB859CE3950C7C05257A7000725B4B/\\$FILE/final.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/19AB859CE3950C7C05257A7000725B4B/$FILE/final.pdf)
- Madrigal, G. R. (2018). MANUAL DE Design Thinking.
- Moscoso, J. N. (2017). Les méthodes mixtes en recherche en éducation: Vers une utilisation réflexive. Cadernos de Pesquisa, 47(164), 632–649. <https://doi.org/10.1590/198053143763>
- Norton, K. y. (n.d.). CUADRO DE MANDO.
- Nuñez-Lira, L. A., Alfaro Bernedo, J. O., Aguado Lingan, A. M., & González Ponce de León, E. R. (2023). Decisiones Estratégicas Empresariales, Innovación y Competitividad. Revista Venezolana de Gerencia, 28(9), 628–641. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.39>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Taller de Generación de Modelos de Negocio. DEUSTO, 2–285.

- Patrouilleau, M., & Albarracín, J. (2009). *Prospectiva y Estudios del Futuro*. CIDES, UMSA.
- Pazmiño, L. M., Saltos, M. Y., Muñoz, E. R., & Saltos, C. R. (2017). Método ecléctico, enfoque comunicativo para desarrollar aprendizajes significativos. Caso de estudio Instituto de Idiomas de la Universidad Estatal de Bolívar, periodo marzo – agosto del 2013. *Universidad Estatal de Bolívar*, 11, 549–583.
- Perrotti, J. M. D. E. (n.d.). *Prospectiva y gestión pública*.
- Planificacion, M. D. E., & Desarrollo, D. E. L. (2015). *Ley De La Empresa Pública*.
- Reynoso, S. (2020). La agilidad empresarial en un entorno VUCA la situación de las empresas españolas. 1–52. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/37281>
- Salazar, A., & Salazar, L. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa : una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 1995, 141–164.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=125015749006>
- Saldías Cerda, J. R., & Andalaf, A. (2006). SISTEMAS DE CONTROL DE GESTION, ANALISIS PARA ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO. *Revista Ingeniería Industrial*, 5(1), 61–76.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=25292579&lang=es&site=ehost-live>