

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
“CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”



**Las nuevas exigencias de la administración pública y sus influencias en el
empleo operativo del Ejército del Perú**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de
Licenciado en Ciencias Militares con Mención en Administración**

Autor

Paul Jean Orosco Torrelio
(0000-0003-4813-8044)

Asesor

Dr. Carlos Alfonso Monja Manosalva
(0000-0003-3350-1250)

Lima – Perú

2021

Dedicatoria

“El presente trabajo lo dedico a mi esposa e hijos quienes son mi motivación diaria para seguir esforzándome y a mis padres que siempre me apoyaron en cada paso que he dado”

Agradecimiento

“Agradezco a mis padres que siempre me apoyaron y estuvieron en esos momentos difíciles de mi carrera profesional”

ÍNDICE

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
ÍNDICE.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	v
RESUMEN.....	vi
INTRODUCCIÓN	vii
CAPITULO I INFORMACIÓN GENERAL	8
1.1. Dependencia (donde se desarrolla el tema).....	8
1.2. Tipo de Actividad (Función y Puesto).....	8
1.3. Lugar y Fecha.....	8
1.4. Visión del BOPE	9
1.5. Misión del BOPE.....	9
1.6. Actividades del Puesto que Ocupó	9
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	10
2.1 Antecedentes.....	10
2.1.1 Antecedentes Internacionales.....	10
2.1.2 Antecedentes Nacionales	12
2.2 Descripción teórica	13
2.2.1. Definición de Administración.....	13
2.2.2. Empleo operativo del Ejército del Perú	15
2.2.3. Nuevas demandas de administración pública	17
2.2.4. Nuevas prácticas de Gestión pública	19
2.3. Definición de términos.....	22

CAPÍTULO III DESARROLLO DEL TEMA	24
3.1. Campos de Aplicación	24
3.2. Tipos de aplicación	24
3.3. Diagnostico	25
3.4 Propuesta de innovación.....	25
3.4.1. Descripción sobre la propuesta.....	26
2.4.2. Objetivo	29
3.4.3. Recursos para la propuesta	26
CONCLUSIONES	31
RECOMENDACIONES	32
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
ANEXOS.....	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Modelo de Nueva Gestión Pública</i>	18
Figura 2. <i>Evaluación del Desempeño</i>	30

RESUMEN

El título de la siguiente investigación es: Las nuevas exigencias de la administración pública y sus influencias en el empleo operativo del Ejército del Perú. El objetivo es presentar las nuevas demandas de la administración pública, definir sus principales aspectos para concluir si puede favorecer al funcionamiento de la Fuerza Terrestre. Este propósito se logrará, inicialmente, a través de la revisión bibliográfica nacional e internacional para así determinar su correcta importancia.

El mundo vive una era en la que la globalización, los avances tecnológicos y, sobre todo, la ética asume roles fundamentales entre las organizaciones del mercado. Así, es importante destacar que las organizaciones públicas también forman parte de esta evolución, ya que, aunque no pretendan obtener una ventaja económica, su principal objetivo es satisfacer las necesidades de la sociedad para lograr una situación de bienestar. Estas nuevas demandas guardan relación con la Administración Pública y sus influencias en el empleo operativo del Ejército del Perú.

De acuerdo a los resultados encontrados en el estudio, se presenta una propuesta seguida de un estudio para la implementación de buenas prácticas de gestión en la conducción de Proyectos Estratégicos del Ejército y concluyendo con la presentación de resultados por lo que se incluye como propuesta de innovación integrar Estrategias de Modernización de la Administración Pública.

Palabras clave: *Administración pública, Gestión, Modernización y Ejército del Perú.*

INTRODUCCIÓN

Este trabajo trata sobre las nuevas demandas de la Administración Pública y sus influencias en el empleo operativo del Ejército del Perú. Toda innovación se enfrenta a una resistencia inicial y esta puede ser resuelta con un estudio para ver si las nuevas herramientas de Gestión Pública dificultan o favorecen la operatividad del Ejército en el cumplimiento de la misión constitucional de las Fuerzas Armadas.

El anterior enfoque está justificado, ya que es muy actual y está en línea con la propuesta presentada: “Estrategias de Modernización de la Administración Pública”, que busca mejorar la calidad de servicio en el ámbito militar. En el ámbito personal, el desarrollo del tema es importante en vista del uso de la experiencia del autor a lo largo de ocho años de servicio en el Ejército del Perú, en el que en algunas ocasiones estuvo directamente involucrado como agente administrativo. En ese sentido el trabajo se realiza de la siguiente manera:

- I. Capítulo presenta la Información General, donde se indica la Dependencia, el Tipo de actividad, lugar, fecha y la Misión y Visión.
- II. Capítulo, se realiza el Marco Teórico, donde describe los antecedentes nacionales e internacionales, además de la Descripción Teórica y la definición de los términos.
- III. Capítulo, presenta el Desarrollo del Tema, donde se describe el Campo y Tipo de Aplicación, el Diagnóstico sobre la problemática actual. Por último, en este capítulo se presenta una Propuesta de Innovación, que busca dar solución al problema observado.

Para finalizar la investigación se presentan las conclusiones y las recomendaciones.

CAPITULO I

INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Dependencia (donde se desarrolla el tema)

La Unidad donde se desarrolla el tema propuesto es el Batallón de Operaciones de Protección del Ejército (BOPE), perteneciente al Comando Administrativo del Cuartel General del Ejército - CA-CGE



1.2. Tipo de Actividad (Función y Puesto)

El cargo desempeñado es de Comandante de Sección del Batallón de Operaciones de Protección del Ejército.

1.3. Lugar y Fecha

El lugar de ubicación del Batallón de Operaciones de Protección del Ejército (BOPE), es el Departamento de Lima, Perú, el año establecido es el 2020, tiempo donde el autor desempeño funciones en esta Unidad militar.

1.4. Visión del BOPE

Establecer un Batallón altamente eficiente, eficaz y efectivo en la conducir operaciones de Protección al Ejército del Perú. Además, se tiene la visión de ser reconocido como una Unidad que promueve el respeto y la seguridad dentro de su jurisdicción, respetando así nuestros principios constitucionales.

1.5. Misión del BOPE

El Batallón de Operaciones de Protección del Ejército (BOPE), tiene como misión proteger los intereses de los comandos nacionales ante cualquier amenaza o agresión. Participa además en el desarrollo económico y social y de las operaciones de defensa civil y las políticas exteriores de acuerdo con la ley y de manera permanente y efectiva; ayudar a proteger la independencia, soberanía e integridad territorial y bienestar general del país.

1.6. Actividades del Puesto que Ocupó

Como Comandante de Sección del Batallón de Operaciones de Protección del Ejército (BOPE), desarrollaba las siguientes actividades:

- Dar instrucciones a los soldados designados en su sección para determinar las metas establecidas para el cumplimiento de las misiones militares, las cuales se establecen como las metas anuales de gestión y desarrollo del ejército peruano.
- Participaba de la seguridad integrada, donde el Batallón de Operaciones de Protección del Ejército (BOPE), ejecutaba acciones de protección al Comando Administrativo del Cuartel General del Ejército del Perú.
- Planificar y supervisar las actividades del Batallón para completar las tareas planteadas que promueven y facilitan los lineamientos planteados por el comando superior.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Ortegon (2016). En su investigación, tuvo como objetivo “Administración del riesgo en el Ejército Nacional como mecanismo vital en el desarrollo empresarial” (pp. 4). El enfoque de este trabajo fue establecer la importancia de la gestión de riesgos como propuesta para el desarrollo de la organización militar nacional, y analizar las emergencias que pueden interferir con el avance de los asuntos administrativos de la organización. Estas emergencias son causadas por una variedad de factores y diferentes razones. Sus prácticas pueden comprometer la relación con los diferentes grupos de interés, como la mejora continua y la productividad, las tendencias mundiales actuales en el marco de la globalización, los cambios en la estructura organizativa global, los cambios en las aplicaciones basados en la evolución de consumidores cada vez más exigentes y las demandas establecidas en la modernidad en muchos campos ha llevado la gestión de riesgos a su máximo apogeo. La estabilidad y firmeza del Ejército Nacional radica en el reconocimiento de la importancia de la gestión de riesgos desde el ámbito de la gestión empresarial de alto nivel a través de un esquema estructural diseñado para desarrollarse dentro del marco organizacional. En conclusión, desde la perspectiva de la alta dirección, la creación de un departamento de gestión de riesgos organizacionales en el ejército nacional contribuirá a orientar y evaluar la responsabilidad social empresarial en el campo del desempeño organizacional a través de planes de acción, mapas de riesgos, indicadores y el proceso y procedimientos de mejora.

Vilas (2020). En su investigación, Tuvo como objetivo “Elaborar un modelo básico de gestión, administración y dirección para las FFAA argentinas, en los modelos de calidad total y su proyección a nivel estratégico militar optimizando su desarrollo orgánico-funcional, contemplando como base la capacitación/educación del personal de las FFAA” (pp. 11).

La Gestión de la Calidad Total (TQM: Gestión de la Calidad Total) permite concebir un modelo de gestión para las empresas y el dominio público, guiado por la búsqueda de la excelencia. Aunque la TQM se basa en un sistema de planificación con una sólida base empírica, como "padre" del modelo de gestión, se basa en la premisa de cumplir con los estándares de diseño y la completa satisfacción del cliente. Para que cualquier organización logre sus objetivos, ya sea producir bienes o prestar servicios, y se logra a través de una secuencia de relaciones. En el trabajo diario, todos los miembros están cooperando y enfocándose en los propósitos principales antes mencionados. En el caso de las organizaciones de producción o servicios del sector privado, se puede observar que aquellas organizaciones que apliquen el concepto de TQM satisfarán a sus clientes en términos de calidad y cantidad de productos, continuarán transformándose de acuerdo a las necesidades del mercado, y serán particularmente comprometidos con la innovación y el desarrollo, en lugar de aquellos que no lo hicieron. Por otro lado, en el caso de las instituciones públicas, cuando no se siguen estas premisas básicas del modelo de calidad, se convertirán en una carga insostenible para el estado, provocarán el deterioro de la relación entre el estado y la ciudadanía, y aumentará la sensación de desconfianza.

Velásquez (2019). En su investigación, tuvo como objetivo "identificar las similitudes y diferencias doctrinarias existentes en la planificación y empleo del sistema logístico militar de los ejércitos del Ecuador y Argentina para que las características positivas de ambos puedan ser aprovechadas" (pp. 3). El ejército moderno bajo la situación actual requiere de un sistema logístico flexible que asegure el apoyo de las tropas en los diferentes casos de uso y determine el mejor modo de operación logística para asegurar el cumplimiento de la maniobrabilidad. Sin embargo, el Ejército Argentino considera que la maniobrabilidad es el eje central y la logística como uno de sus planes comparado con el ejército ecuatoriano, existen algunas diferencias en el uso y doctrinas logísticas de la pieza, por constituir un eje horizontal, sin mencionar que se constituye como una de las operaciones de combate sistemáticas.

La estructura y organización de las fuerzas armadas resalta la importancia de brindar apoyo logístico integrado mediante el uso de funciones y servicios logísticos, esta estructura permite a los profesionales y campos técnicos atender y enfocarse en las necesidades emergentes. Por tanto se concluye que, si bien el ejército argentino tiene una distribución territorial, la estructura de las tropas involucradas en el combate es futura. Están considerando construir un sistema logístico basado en parte en el batallón del Arsenal, esperando asignar los medios de acuerdo a sus necesidades.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Caro, J. (2021). En su investigación, el objetivo estuvo basado en “Identificar los contenidos ya previstos constitucional y legalmente que faciliten la eventual incorporación del derecho a la buena administración en el marco normativo peruano, teniendo en cuenta que esto significará un beneficio para los administrados en las sedes administrativas” (pp. 21). En las áreas donde presta servicios el autor, suelen recibir atención los recursos administrativos de personal militar contra las decisiones de las instituciones armadas a las que pertenece, y los más comunes son los recursos para el ascenso de un determinado oficial u oficial a un rango superior. También se señaló que respecto a la solicitud del personal militar para impugnar el proceso de ascenso, algunas personas consideraron que carecían de apoyo suficiente. Luego de analizar el caso, se determinó que esto se debió principalmente a la escasez de información y los oficiales entendieron el proceso de promoción en el que participaron. En conclusión, la buena gestión es un derecho que ha sido reconocido recientemente por la ley en algunos ordenamientos jurídicos. Su principal fundamento es el papel que desempeñan los ciudadanos en los países modernos. Teniendo en cuenta esta interacción, se redefine la importancia de respetar ciertas garantías mínimas para las persona. Por ejemplo, la autoridad administrativa debe respetar y determinar los procedimientos administrativos adecuados, la transparencia de la información que procesa la autoridad administrativa y la motivación de las acciones administrativas. Por lo tanto, además de respetar estos estándares, también se basa sobre el marco legal vigente, también darán legitimidad a las acciones, procedimientos y decisiones del Poder Ejecutivo.

Farfán, Núñez y Torres (2016). En su investigación, cuyo objetivo fue “Definir el escenario apuesta que permitirá orientar la gestión estratégica institucional para la modernización del Ejército del Perú” (pp. 1). Para su desarrollo, este trabajo se sustenta en las bases teóricas y metodológicas del "proceso de planificación estratégica" establecido por CEPLAN a través de la Directiva 001-2014-CEPLAN, el proceso comprende cuatro etapas: prospectiva, estratégica, análisis institucional y seguimiento. Los tres primeros son continuos, es decir, uno es el resultado del otro, y el cuarto es a lo largo de todo el proceso. Para la planificación estratégica se han formulado y finalizado las dos primeras etapas: escenarios de apuestas, visión institucional, metas estratégicas y sus respectivos indicadores y metas, acciones estratégicas y rutas estratégicas; estos productos sirven de base para que el futuro Comando del Ejército Peruano disponga de instituciones, para determinar en detalle los requisitos presupuestarios necesarios para la modernización. En conclusión, la situación cambiante en la región, además de la existencia y aumento de amenazas generalizadas a nuestros sistemas nacionales de seguridad y defensa, también requiere que los países de la región cuenten con Fuerzas Armadas capaces de responder a estas amenazas en las mejores condiciones para el éxito; por ello, el gobierno peruano debe realizar los esfuerzos necesarios para modernizar el Ejército y las Fuerzas Armadas, que les permitan desarrollarse en un estado de confianza y tranquilidad en beneficio de todos los peruanos.

2.2 Descripción teórica

2.2.1. Definición de Administración

La administración es un proceso social, que se encarga de planificar y regular eficazmente las operaciones de la empresa para lograr las metas establecidas. Debe entenderse como un proceso, un camino sistemático y organizado, que incluye el desarrollo de actividades u operaciones orientadas a la consecución de metas, estas operaciones constituyen un ciclo ordenado y razonable, algunos de los cuales preceden a otros (Chacón, 2019).

Es un arte o técnica para liderar o motivar a otros basado en una comprensión clara y profunda de la naturaleza humana. Usa el poder para organizar, dirigir y controlar a los subordinados responsables (y los equipos que comandan) con el fin de coordinar adecuadamente todos los servicios prestados para lograr los objetivos de la empresa (Chacón, 2019).

❖ **Administración Pública**

Conjunto de organismos administrativos que realizan actividades para lograr metas (bienestar general) a través de los servicios públicos (un medio que la administración pública puede utilizar para lograr el bienestar general), y su estructura y funcionamiento suelen estar regulados por la ley administrativa (Chacón, 2019).

Los organismos e instituciones de la administración pública del orden central y local, a partir de la optimización de recursos, fortalecen la democracia para orientar al país hacia la modernización y el desarrollo, y crear calidad de vida para los ciudadanos; determinar que la administración pública tome a las personas como eje fundamental y proporcione por sus problemas Soluciones eficientes, viables y transparentes (Chacón, 2019).

Desde una perspectiva formal, la administración pública debe entenderse como una institución pública que obtiene la autoridad y los medios necesarios para satisfacer los intereses generales del poder político. Desde un punto de vista material, las actividades de la institución son consideradas como problemas de su gestión y autogestión. -existencia, ya sea en relación con otras organizaciones similares que todavía están en relación con las personas para asegurar el cumplimiento de su misión (Chacón, 2019).

Al estudiar la administración pública desde la perspectiva de la integración y las funciones que debe desarrollar y quiénes deben realizar sus actividades, es decir, la estructura y dirección, entonces debemos creer que la administración pública se estudia desde la perspectiva de la integración, en el punto de vista político (Chacón, 2019).

Es por ello que las nuevas tendencias socioeconómicas, políticas, ambientales y tecnológicas y las mayores exigencias que trae el mundo actual en constante cambio han provocado cambios tremendos en los diversos Estados. Por lo tanto, en términos de sus funciones administrativas, la realización de sus objetivos. Depende de lo interno y como factor externo, los administradores públicos, los profesionales dedicados y capacitados competitivamente son indispensables en dicha gestión, la cual debe basarse en principios y valores éticos (Chacón, 2019).

La evolución de la administración pública avanza como su país. En una ecuación proporcional, para tener un control más efectivo y métodos transparentes en la organización, los servidores públicos también necesitan urgentemente convertirse en un requisito indispensable; sobre la administración pública y sus instituciones. Conocimientos sólidos. La permanente renovación, apropiación indebida y provisión de nuevas tecnologías, la capacitación competitiva a nivel nacional e internacional, basada en la honestidad en sus actividades laborales, contribuirá a establecer un nuevo modelo de cultura organizacional (Chacón, 2019).

2.2.2. Empleo operativo del Ejército del Perú

Esta sección pretende demostrar cómo se organiza el Ejército del Perú para cumplir su función como Institución del Estado y como órgano de la Administración Pública Directa (Caro, 2021).

Las Fuerzas Armadas son instituciones regulares, nacionales y permanentes, reguladas por sus propias leyes. En este sentido, la Constitución del Perú prevé lo siguiente:

En cuanto a la administración pública, se considera que es un conjunto de instituciones públicas que ejercen funciones administrativas para sus departamentos administrativos, por lo que, dado que el poder administrativo cuenta con un gran número de entidades, es necesario concentrar esta labor en una de sus instituciones: el Ministerio de Defensa (Caro, 2021).

El Ministerio formuló la "Ley de Organización y Función" aprobada por Decreto N ° 1134, que determinó su estructura orgánica básica, funciones, naturaleza jurídica y alcance de competencias; asimismo, otro instrumento normativo del departamento es su reglamento de organización y función., Aprobado por Decreto Supremo No. 006-2016-DE, cuyo propósito es aclarar y definir las atribuciones, funciones y titularidad de las instituciones que integran el departamento. Además de definir su estructura organizacional hasta el tercer nivel organizacional, la normativa también incluye los pilares básicos que orientan las distintas direcciones y unidades ejecutivas del departamento para formular sus acciones y determinar sus funciones (Caro, 2021).

❖ **Estructura orgánica del Ministerio de Defensa**

De acuerdo a Ley de Organización y Funciones, el Ministerio de Defensa se estructura orgánicamente de la siguiente manera: "Alta Dirección, Órganos Ejecutores, Órgano de Control Institucional, Órgano de Inspectoría General, Órgano de Defensa Jurídica, Órganos de Línea, Órganos de Administración Interna, Organismos Públicos y Empresas del Sector Defensa" (Caro, 2021).

"La Alta Dirección del referido Ministerio está conformada por el Ministro, el Viceministro de Políticas para la Defensa, el Viceministro de Recursos para la Defensa y el Secretario General" (Caro, 2021).

En este sentido, estos funcionarios públicos están a cargo de una oficina, y el ministro está a cargo de un Despacho Ministerial. La función principal de este departamento es coordinar con el gabinete asesor y otras agencias de la entidad para procesar los diferentes documentos previamente acordados, para que lo firme el ministro; Las áreas específicas del departamento; el Secretario General es responsable de la Secretaría General y brinda asesoría y asistencia al Ministro en asuntos relacionados con la gestión del departamento (Caro, 2021).

❖ **Fuerzas Armadas en el Perú**

De acuerdo con la Ley de Organización y Función del Ministerio de Defensa, los órganos armados también son considerados como agencias ejecutivas, cuyo propósito principal es proteger la independencia, soberanía e integridad territorial de la República. Son los encargados de controlar el orden interno, sujeto a lo dispuesto en el artículo 137 de la Constitución Política del Perú. Las Fuerzas Armadas en el Perú son constituidas por el Ejército del Perú, la Marina de Guerra del Perú y la Fuerza Aérea del Perú (Caro, 2021).

Dado lo anterior, parece que la Carta Magna otorga a las Fuerzas Armadas un tratamiento diferente al de otras instituciones del Estado, siempre que lo disponga una ley específica. También se observa que esta autonomía se restringe a la preparación, el empleo y la condición especial de los militares. Cualquier otro segmento de la Administración Pública aplicado a la Armada, Ejército y Fuerza Aérea sigue los principios de interés general, con énfasis en la legalidad, impersonalidad, moral, publicidad y eficiencia (Caro, 2021).

La gama de misiones constitucionales y subsidiarias del Ejército conlleva una compleja capacidad de coordinación y control que requiere una organización administrativa muy bien estructurada (Caro, 2021).

2.2.3. Nuevas demandas de administración pública

El surgimiento de nuevas prácticas administrativas no significó la desaparición de tendencias anteriores, por el contrario, los fenómenos permanecen amalgamados en la cultura administrativa y muchas veces son desafíos a superar (Chacón, 2019).

El principal desafío para los gobiernos y la administración pública en el mundo contemporáneo es promover un desarrollo económico y social sostenible, en un entorno de cambios de paradigma, que están teniendo un profundo impacto en la sociedad, especialmente en los ámbitos económico, social, ambiental, cultural y tecnológico (Chacón, 2019).

Este desafío impone a los gobiernos y administraciones públicas la necesidad de repensar el tema de la gobernanza y el modelo de gestión pública, a la par que requiere de mecanismos innovadores de relación con la sociedad. En este esfuerzo, los gobiernos, además de la preocupación permanente por elevar el nivel de desempeño de la gestión pública (entregando cada vez más bienes y servicios, con menos recursos), deben prestar especial atención a los temas relacionados con la ética, la moral y la transparencia en la gestión pública (Chacón, 2019).

❖ Características de la Nueva Gestión Pública

Los objetivos marcados en la reforma e innovación que deben afrontar el gobierno y sus organismos públicos en esta nueva etapa están directamente relacionados con la búsqueda de la calidad, Hood (citado por Chacón, 2019).

Describe que la base teórica de una nueva gestión pública es el neo institucionalismo y la gestión profesional. El primero apunta a promover la idea de libre competencia y estructuras basadas en resultados, y el segundo apunta a promover una cultura organizacional basada en la eficiencia en la que el comportamiento de los servidores públicos sea consistente con los productos y servicios esperados.

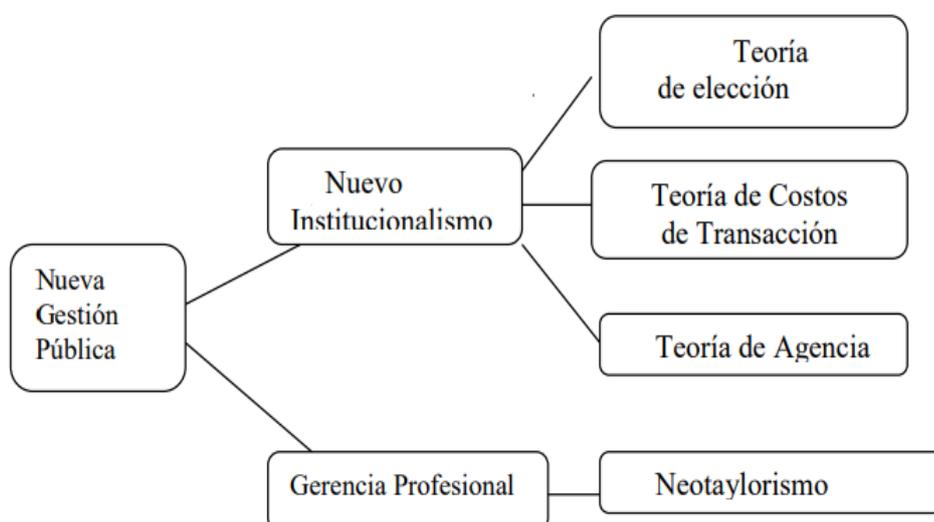


Figura 1. *Modelo de Nueva Gestión Pública*

Fuente: Chacón, (2019).

2.2.4. Nuevas prácticas de Gestión pública

❖ Gestión del conocimiento

Refiriéndose a la "Gestión del conocimiento", Buiza, Carmona y Saiz (2010), sostienen que la sociedad en general y los ámbitos de la Administración Pública no tienen una cultura y un entorno centrado en el aprendizaje y / o la innovación organizacional y, salvo raras excepciones, tampoco fomenta la formación continua de sus empleados.

Buiza et al., (2010), explican que el aprendizaje organizacional está compuesto por iniciativas que tienen como objetivo mejorar el desempeño de una organización y de las personas que trabajan en ella, a través de la identificación, captura, validación y transferencia de conocimiento.

La innovación sistemática, por otro lado, es crear un mañana diferente, que hace obsoletos los productos exitosos de hoy y los reemplaza por otros. Sin embargo, para Buiza et al., (2010), la Gestión del Conocimiento es esencialmente una cuestión de personas y procesos, incluyendo la comunicación como factor mediador. Todo ello, para aportar ese conocimiento individual que agrega valor al conocimiento organizacional.

❖ Gestión de riesgos

La gestión de riesgos contribuye al conocimiento y desarrollo del ejército nacional, apoya plenamente los procesos y dinámicas administrativas en el ámbito de la transparencia, y garantiza siempre la eficiencia y eficacia de los procesos organizacionales, reconoce la importancia de optimizar los procesos administrativos y establecer estrategias de mejora continua, y proporciona sistemas para la gestión de entidades (Ortegon, 2016).

La “Gestión de Riesgos” es otra práctica de gobierno corporativo que ha ganado protagonismo en la Administración Pública. Según Ortegon (2016), el riesgo es el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos. En la Metodología de Gestión de Riesgos del Ministerio de Transparencia y Contraloría General de la Unión (CGU), el riesgo se define como la posibilidad de ocurrencia de un evento que impacte en el logro de los objetivos de la organización.

En esta misma dirección, en 2009 se lanzó la norma ABNT NBR ISO 31000: 2009 Gestión de Riesgos - Principios y Directrices, con el objetivo de difundir principios y directrices para la gestión de riesgos, aplicables a organizaciones de cualquier sector. En el ámbito del Ejecutivo Federal, el marco normativo que orienta a los órganos y entidades públicas en la estructuración de los mecanismos de control interno, gestión de riesgos y gobernanza es la Instrucción Normativa MP / CGU No. 01, de 10 de mayo de 2016, en el cual conceptos, se presentan principios, objetivos y responsabilidades relacionados con los temas (Ortegon, 2016).

❖ **Gestión de proyectos**

La “Gestión de proyectos” ha ido ganando importancia en la Administración Pública, ya que su objetivo es cumplir con las ambiciones de la sociedad, lo que muchas veces se realiza a través de la obra pública. En este sentido, Buiza et al., (2010), opinan que:

La cultura de elaboración y gestión de proyectos necesita ser difundida e implementada en todos los niveles de una organización / empresa. Varios autores consideran el tema “gestión de proyectos” la esencia de una revolución en las próximas décadas, en términos de cambios y avances en los sistemas organizacionales; cualquier institución, incluso la más tradicional, tiene áreas que pueden lograr innovaciones y mejoras en su proceso de gestión.

También según Buiza et al., (2010), para una gestión eficiente y eficaz de los proyectos en la gestión pública, es necesario implementar centros de control de obra, que se materializan en oficinas inspiradas en la Project Management Office (PMO).

El Instituto de Gerenciamiento de Proyectos (Project Management Institute PMI), es una de las asociaciones más grandes de profesionales de la gestión de proyectos. Ayuda a más de 700.000 miembros, profesionales certificados y voluntarios en prácticamente todos los países del mundo a aumentar el éxito de sus empresas, avanzar en sus carreras y hacer que la profesión sea más madura (Buiza et al., 2010).

También de acuerdo con la Project Management Body of Knowledge (PMBOK) es un conjunto de prácticas en gestión de proyectos organizadas por el Instituto PMI y es considerada la base de conocimiento sobre gestión de proyectos por parte de profesionales en el campo (Buiza et al., 2010).

❖ **Gestión del cambio**

Según Rogelo (2008), la “Gestión del cambio” establece metodologías para el cambio organizacional, que puede ser planificado o no planificado, y aborda una visión sistémica o contingente de los procesos.

Así, el gestor público establecerá en su rutina el Análisis y Mejora de Procesos y la Metodología de Análisis y Solución de Problemas, utilizando las más diversas herramientas existentes (Rogelo, 2008).

❖ **Gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación**

La gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación también forman parte de las nuevas demandas de administración pública así, como la ampliación de las asociaciones público-privadas, una buena evaluación de resultados e impactos, el modelo de gobernanza de la Base Industrial de Defensa, buenas prácticas metodológicas de prospección, como la prospectiva tecnológica, el desarrollo de capacidades en la gestión de competencias, la necesaria formación de los recursos humanos y la adecuada protección de los activos intelectuales, por citar algunos (Buiza et al., 2010).

Así, los desarrollos tecnológicos han ido añadiendo nuevas exigencias en la gestión pública que pueden interactuar con los demás desarrollos de la Administración Pública Gerencial.

2.3. Definición de términos

A continuación, según la Real Academia Española 2021, se describen los siguientes conceptos:

TIC

Son tecnologías que utilizan la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones para crear nuevas formas de comunicación a través de tecnología y herramientas de comunicación para facilitar la emisión, acceso y procesamiento de la información.

Exigencia

Se trata del acto y resultado del pedido, exigir algo arbitrariamente.

Modernización

La modernización es un proceso socioeconómico de industrialización y tecnificación. A diferencia de la modernidad o el modernismo, el propósito de utilizar es un estado de futuro o futuro eterno, es alcanzar la modernidad.

Autoevaluación

La autoevaluación es un método que consiste en valorar uno mismo la propia capacidad que se dispone para tal o cual tarea o actividad, así como también la calidad del trabajo que se lleva a cabo, especialmente en el ámbito pedagógico.

Desempeño

Significa realizar una acción o completar una función específica. Usamos sustantivos para mostrarnos que se ha realizado una actividad, que puede ser laboral o de cualquier otra índole.

Gestión

Marco teórico que integra diversas actividades y constituye un modelo. En cuanto a la idea de gestión, nos referimos al sistema de organización de actividades. Por tanto, el concepto de modelo de gestión se refiere al programa o representación teórica del proceso de implementación.

Estrategia

Una estrategia es una serie de acciones que se implementarán en un contexto dado, cuyo objetivo es lograr el objetivo propuesto.

Organización

El término organización se utiliza para referirse a las acciones o resultados de una organización. Por otro lado, se especifica un sistema diseñado para lograr determinadas metas u objetivos de manera satisfactoria, y estos sistemas pueden estar compuestos por otros subsistemas relacionados para realizar funciones específicas.

Planificación

Se trata de determinar las metas de mediano y largo plazo de la organización, tomar el rumbo de acción (camino) y destinar los recursos (medios) necesarios para lograr estas metas.

Recursos Humanos

Es el departamento de la empresa que se encarga de buscar, seleccionar, reclutar y capacitar a los postulantes para los puestos de trabajo, así como administrar los beneficios o ganancias que se les otorgan. El departamento de recursos humanos es una parte importante de cualquier empresa, porque su trabajo se desarrolla con cambios y crecimiento, que busca empleados excelentes y que cumplan con los requisitos necesarios.

CAPÍTULO III

DESARROLLO DEL TEMA

3.1. Campos de Aplicación

La constitución del campo de aplicación del presente estudio es la Unidad militar donde se estudiará el tema propuesto, siendo el caso del Batallón de Operaciones de Protección del Ejército (BOPE), perteneciente al Comando Administrativo del Cuartel General del Ejército - CA-CGE.

El área de investigación será el Sistema de Personal del Ejército. Las líneas de Investigación: Selección de personal. Motivación. Capacitación. Comportamiento Organizacional, Talento Humano. Propuesta pedagógica: Constructivismo y Sistema de información.

3.2. Tipos de aplicación

El propósito de este estudio es presentar las nuevas demandas de la Administración Pública, definir sus principales aspectos positivos y formular su funcionamiento en la Fuerza Terrestre. La investigación integra la formación y desarrollo de los recursos humanos, permite identificar las necesidades y las competencias transversales, reconocidas como determinantes de un rendimiento excelente y exitoso. En ese sentido se dirige el estudio al nivel administrativo del Ejército del Perú con la intención de fortalecer el empleo de nivel operativo.

3.3. Diagnostico

El mundo vive una era en la que la globalización, los avances tecnológicos y, sobre todo, la ética asume roles fundamentales entre las organizaciones del mercado. Además, satisfacer las necesidades de los clientes es fundamental para la supervivencia de una empresa en el mercado, sea cual sea el negocio o rama del mercado. En este sentido, el uso de buenas prácticas de gestión permite optimizar el flujo de información organizacional, permite cumplir en mejores condiciones los objetivos estratégicos planificados e impulsa su crecimiento.

Así, es importante destacar que las organizaciones públicas también forman parte de esta evolución, ya que, aunque no pretendan obtener una ventaja económica, su principal objetivo es satisfacer las necesidades de la sociedad para lograr una situación de bienestar.

Este trabajo trata sobre las nuevas demandas de la Administración Pública y sus influencias en el empleo operativo del Ejército del Perú. Toda innovación se enfrenta a resistencias iniciales y se puede remediar con un relevamiento de si las nuevas herramientas de Gestión Pública están perjudicando o favoreciendo la capacidad operativa para cumplir con la misión constitucional de las Fuerzas Armadas. En este contexto, surge una pregunta: ¿hay una simple burocratización, que es la preocupación por el proceso, o una racionalización, que es la preocupación por el resultado, de los procesos gerenciales en la Administración Pública aplicados en el Ejército del Perú?

3.4 Propuesta de innovación

Considerando el desarrollo de la investigación y de acuerdo a la revisión bibliográfica realizada se considera importante contribuir al desarrollo de una buena administración acorde con el Ejército del Perú, por lo que se incluye como propuesta de innovación integrar Estrategias de Modernización de la Administración Pública e integrarlos en la política actual de gestión de la fuerza terrestre.

3.4.1. Descripción sobre la propuesta

La Administración pública aplicada en el Ejército del Perú comienza con la propia acción del Comandante de Fuerza y se desarrolla en todos los niveles de la Fuerza, para ello se emiten lineamientos con el objetivo de cumplir con la Estrategia de Defensa Nacional. Cabe señalar que, de acuerdo con estos lineamientos que se han establecido a nivel internacional, el enfoque de la propuesta es reconocer el derecho a la buena administración, que se considera importante integrar.

Existe la necesidad de reevaluar la planificación estratégica del Ejército del Perú ante un escenario económico desfavorable para las inversiones. En el imperioso intento de transformar al Ejército para el futuro, es prudente combinar lo deseable con lo posible en el corto y mediano plazo. El propósito de esta acción es entregar una Fuerza Terrestre efectiva a las nuevas generaciones del Perú, por adecuada que sea a nuestras posibilidades.

2.4.2. Base de la propuesta

A partir de la premisa anterior, y para dar idea a la propuesta presentada se debe establecer la integración de varios aspectos de las nuevas prácticas de gestión pública para incidir directamente en el empleo operativo y el consecuente cumplimiento de la misión constitucional del Ejército del Perú:

Conocimiento administrativo

La gestión del conocimiento debe realizar en los más diversos niveles del Ejército del Perú, influyendo en el funcionamiento del Sistema de Doctrina Militar Terrestre.

Gestión de proyectos

La gestión de proyectos que realiza la alta dirección del Ejército del Perú debe llevarse a cabo mediante una Oficina de Proyectos y un Instituto de Gestión de Proyectos desarrollando Normas de Elaboración, Gestión y Seguimiento de Proyectos.

Gestión de riesgos

Aprobar en la Política de Gestión de Riesgos, en el ámbito de la Administración Pública, con estrictas Ordenanzas de implementación y determinando que los diferentes escalones organizan comités o equipos de gestión y control de riesgos.

Esta política contempla que los administradores públicos controlen los factores que impiden el logro de los objetivos organizacionales y que ya establezcan líneas de acción para prevenir daños o el incumplimiento de la misión del Ejército.

Para ejemplificar la gestión de riesgos al más alto nivel del Ejército, se plantea lo siguiente

- La frustración de las expectativas de la sociedad por la falta de capacidad efectiva de empleo del Ejército en la Garantía del Orden y en el control de fronteras, con consecuencias negativas para la seguridad de los centros urbanos.
- Reducción de la capacidad de proteger los activos de información contra las amenazas cibernéticas, con mayores riesgos de colapso en varios sectores vitales de la sociedad.
- Incumplimiento de compromisos contractuales, ocasionando gastos extraordinarios, derroche de recursos con sistemas inoperantes y obsoletos, fallas de proveedores, desempleo y evasión de mano de obra altamente especializada.
- Pérdida de confiabilidad de la Base Industrial de Defensa, con interrupción de inversiones e investigación e innovación.
- Retraso en el desarrollo y disponibilidad de tecnologías de doble uso en beneficio de la sociedad.

- Incremento progresivo de los costos del programa, debido a la necesidad de reequilibrio económico, redistribución de costos fijos y amortización de inversiones.

La inestable situación de la economía del país ha impuesto a todos una situación recurrente de grave restricción presupuestaria. El gran desafío del Ejército del Perú ha sido realizar las adaptaciones necesarias al Portafolio Estratégico, viabilizando los programas dentro de un cronograma establecido y ajustado a cada nueva realidad presupuestaria.

Gestión del cambio

La gestión del cambio en el Ejército del Perú debe ser impulsada por la implementación de un Programa de Excelencia Gerencial. Al consolidarse en todos los niveles de gestión, establece un Modelo de Excelencia en Gestión Pública personalizado para el Ejército del Perú. Básicamente puede seguir la siguiente secuencia:

- Todo comienza con la Autoevaluación, donde a través de un proceso bien establecido de uso internacional, se verifican ocho Criterios de Excelencia basados en el nuevo Modelo de Excelencia en Gestión Pública personalizado para el Ejército del Perú.
- El resultado de esta Autoevaluación, luego de su Validación por un equipo externo a la Organización Militar, se registra en un Informe que señalará directamente las Fortalezas y Oportunidades de Innovación y Mejora.
- El análisis y la adecuada priorización de los datos resultantes de la Autoevaluación producen información relevante para el Plan de Manejo de la Organización Militar y para sus procesos críticos.

- Luego de la ejecución de los respectivos Planes de Acción, para llevar a cabo las acciones de la Organización Militar en línea con su Misión, Visión de Futuro y Objetivos Estratégicos Organizacionales, es necesario utilizar un Sistema de Medición del Desempeño Organizacional para brindar los análisis necesarios para la integración de las herramientas.

Este Sistema puede estar administrado por herramientas de Tecnología de la Información (TIC) que proporciona la integración sistémica de todo el proceso de mejora continua en las Organizaciones Militares del Ejército del Perú.

Gestión de la ciencia tecnología e innovación

La gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación debe llevarse a cabo en el ámbito del Ejército del Perú por un Departamento de Ciencia y Tecnología. Agrega valor a todas las demás prácticas de gestión, además de proporcionar el avance tecnológico necesario para el uso de la Fuerza Terrestre. Existen desafíos que merecen atención, como la expansión de las alianzas público-privadas, que cuentan con una buena evaluación de resultados, impactos y modelo de gobernanza para la Base Industrial de Defensa.

Permitir la implementación de un conglomerado científico, tecnológico e industrial estructurado con instituciones de educación superior, centros e institutos de investigación, desarrollo e innovación, empresas incubadas y otras organizaciones y empresas que interactúan entre sí, para crear un complejo industrial nacional para generar Productos. Defensa que agregan ventaja operativa, táctica o estratégica a la Fuerza Terrestre, preferiblemente con tecnología dual.

2.4.3. Objetivo de la propuesta de innovación

El objetivo de la propuesta es implementar Estrategias de Modernización de la Administración Pública en el Ejército del Perú, a fin de orientar y evaluar el desempeño de la organización a través de planes de acción, indicadores y procedimientos para los planes de mejora en el modelo estándar de control interno.

Su integración es importante para todas las unidades militares, también contribuye al establecimiento de un marco de rendición de cuentas social y comercial. Es un tema relacionado con el equilibrio, la transparencia y la eficiencia de todos los procesos administrativos. Esto refleja al Ejército del Perú como una fuerza social y a través de él contribuye al progreso y al desarrollo económico del país.

En este sentido se tiene como otro objetivo proporcionar la Doctrina, Organización, Capacitación, Material y Personal calificado a las organizaciones y unidades para gestionar los procesos de Estrategias de Modernización de la Administración Pública. En sentido se considera importante establecer un proceso de evaluación del desempeño con el objetivo de lograr la mejora de los Recursos Humanos. Esta evaluación debe darse de la siguiente manera:



Figura 2. *Evaluación del Desempeño.*

Fuente: Elaboración propia (2021).

CONCLUSIONES

La evolución de la Administración Pública ha alcanzado un punto de equilibrio que se denomina convencionalmente fase de gestión. Por tanto, es oportuno plantear el problema inicial de verificar si las nuevas herramientas de Gestión Pública están favoreciendo o perjudicando la capacidad operativa del Ejército del Perú para el cumplimiento de la misión constitucional de las Fuerzas Armadas.

Se evidenció, a través de la investigación bibliográfica, que la Administración Pública es un conjunto de organismos administrativos que realizan actividades para lograr metas (bienestar general) a través de los servicios públicos (un medio que la administración pública puede utilizar para lograr el bienestar general).

El Ejército del Perú, organismo de la Administración Pública, presenta una estructura compleja para el cumplimiento de sus misiones constitucionales y subsidiarias. Además, en los últimos años, ha venido experimentando un proceso de transformación para alinearse con las nuevas demandas.

El éxito de los Programas Estratégicos del Ejército es la materialización de que las nuevas demandas de la Administración Pública están influyendo positivamente en el empleo operativo de la Fuerza Terrestre. Prueba de ello es la reciente adquisición de materiales para el monitoreo de la frontera, material de defensa, material de transporte blindado, entre otros. Toda esta modernización, en la mayoría de los casos, proviene de alianzas público-privadas y se infiere que también agrega valor al desarrollo.

Finalmente, en las fuentes consultadas en este estudio, no hubo evidencia de desventajas significativas para el empleo operativo del Ejército del Perú debido a las nuevas demandas de la Administración Pública. En ese sentido se presentó una propuesta que pretende incluir Estrategias de Modernización de la Administración Pública e integrarlos en la política actual de gestión de la fuerza terrestre.

RECOMENDACIONES

- 1 A través de la implementación de las metas y acciones estratégicas determinadas en este trabajo, se recomienda al comando institucional del Ejército del Perú, a tomar la decisión estratégica de iniciar el proceso de capacitación en la práctica de gestión en el ámbito militar. Implementar y organizar un equipo de trabajo y dar a sus integrantes, seguimiento y supervisión sobre el conocimiento de las nuevas demandas de la administración pública.
- 2 Así, para una comprensión más profunda del tema, se recomienda desarrollar otros trabajos con un sesgo más investigativo para remediar las pequeñas barreras que puedan existir. Por ejemplo, se podría realizar una investigación de campo para verificar si la demora, por excesiva burocracia en la adquisición de materiales, influiría negativamente en el funcionamiento del Ejército del Perú y proponer medidas para solucionar este problema, si las hubiera.
- 3 Se recomienda tomar en consideración el presente estudio, donde se destaca la contribución a la certificación de las innovaciones propuestas por las prácticas de gestión desarrolladas por los altos Comandos del Ejército del Perú. Además, ayudará a otros gestores en los niveles más elementales de sus organizaciones, aunque sea de forma adaptativa, explorando los éxitos y las dificultades encontradas en la gestión de la alta dirección.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Buiza, G., Carmona, M. y Saiz, J. (2010). Buenas prácticas de Gestión en Administración Pública. Instituto Andaluz de Tecnología (IAT) - Sevilla. <https://calidad.umh.es/files/2016/03/guia-mp-ap-2005-2008.pdf>
- Caro, J. (2021). El reconocimiento expreso del derecho a la buena administración en los procesos de ascenso en el Ejército del Perú. Universidad Ricardo Palma. https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/3860/DER-T030_76605831_T%20%20%20CARO%20MONGE%20JORGE%20CARLOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chacón, S. (2019). Maestría en gestión pública: una contribución de memoria para la cualificación de la administración pública. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31319/1/Sandra%20S%c3%a1nchez.pdf>
- Farfán, J., Núñez, E. y Torres, A. (2016). "Estrategias para la modernización del Ejército del Perú". Universidad del Pacífico. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1146/Manuel_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=13
- Ortegon, Y. (2016). Administración del riesgo en el Ejército Nacional como mecanismo vital en el desarrollo empresarial. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14513/OrtegonDominguezYersonAlfonso2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Real Academia Española (RAE) 2021. <https://dle.rae.es>
- Rogelo, L. (2008). La administración Estratégica como herramienta de gestión. Revista Científica "Visión de Futuro", 9(1). <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf>

Velásquez, G. (2019). Análisis comparativo del sistema logístico de los ejércitos del Ecuador y Argentina, desde el punto de vista doctrinario. Escuela Superior de Guerra Tte Grl Luis María Campos. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/1847939/1433>

Vilas, J. (2020). Un modelo de gestión administrativa para el ámbito militar basado en la calidad total. Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/1847939/1721>

ANEXOS

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI



“Alma Mater del Ejército del Perú”

ANEXO 01: INFORME PROFESIONAL PARA OPTAR

EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIAS MILITARES

1. DATOS PERSONALES:

1.01	Apellidos y Nombres	OROSCO TORRELIO, PAUL JEAN
1.02	Grado y Arma / Servicio	CAPITÁN INFANTERÍA
1.03	Situación Militar	ACTIVIDAD
1.04	CIP	124306300
1.05	DNI	45579113
1.06	Celular y/o RPM	945210151
1.07	Correo Electrónico	paulorosco3@gmail.com

2. ESTUDIOS EN LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS:

2.01	Fecha_ ingreso de la EMCH	01 ABRIL 2009
2.02	Fecha_ egreso EMCH	31 DICIEMBRE 2012
2.04	Fecha de alta como Oficial	01 ENERO 2013
2.05	Años_ experiencia de Oficial	9 AÑOS
2.06	Idiomas	CASTELLANO

3. SERVICIOS PRESTADOS EN EL EJÉRCITO

Nº	Año	Lugar	Unidad / Dependencia	Puesto Desempeñado
3.01	2013	TUMBES	BIB N°211	CMDTE DE SECC
3.02	2014	TUMBES	BIB N°211	CMDTE DE SECC
3.03	2015	CUZCO	BCT N°34	CMDTE PATRULLA
3.04	2016	AYACUCHO	BCT N°51	CMDTE PATRULLA
3.05	2017	LIMA	BPM N°505	CMDTE DE SECC
3.06	2018	LOCUMBA	EBE	JEFE DPTO DOCTRINA
3.07	2019	LOCUMBA	EBE	JEFE DPTO EDUCACIÓN
3.08	2020	LIMA	BOPE	CMDTE DE SECC
3.09	2021	LIMA	EMCH	SECRETARIO/ INSTRUCTOR

4. ESTUDIOS EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ

Nº	Año	Dependencia y Período	Denominación	Diploma / Certificación
4.01	2019	ESC INF 06 MESES	GESTIÓN DE CIA DE INF	DIPLOMADO

5. ESTUDIOS DE NIVEL UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Período	Bachiller - Licenciado
5.01	NINGUNO		

6. ESTUDIOS DE POSTGRADO UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Período	Grado Académico (Maestro – Doctor)
6.01	NINGUNO		

7. ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN

Nº	Año	Dependencia y Período	Diploma o Certificado
----	-----	-----------------------	-----------------------

7.01	2017	ESC BLIND 07 MESES	DIPLOMADO
7.02	2020	BOPE 01 MES	CERTIFICADO

8. ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO

N°	Año	País	Institución Educativa	Grado / Título / Diploma / Certificado
8.01	2017	ESPAÑA	EJERCITO DE TIERRA	CERTIFICADO

FIRMA _____
POSTFIRMA