

**ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS**  
**“CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”**



**Título**

**Propuesta de Mapa de Procesos para la Brigada de Servicios del  
Ejército del Perú: Estrategia para la calidad del Servicio**

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

**Autor**

**Tte Crl MG Roberto Carlos ALONSO TAPIA**

**Código ORCID**

<https://orcid.org/0000-0002-9511-0821>

**Lima – Perú**

**2025**

# 17% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

## Filtered from the Report




- ▶ Bibliography
- ▶ Quoted Text
- ▶ Cited Text
- ▶ Small Matches (less than 10 words)

## Exclusions

- ▶ 1 Excluded Source

---

## Top Sources

- 14%  Internet sources
- 1%  Publications
- 13%  Submitted works (Student Papers)

---

## Integrity Flags

### 0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

## **Dedicatoria**

A mis amados padres, cuyo apoyo incondicional ha sido el pilar de cada uno de mis logros, en especial a mi madre, **Martha Tapia Valenzuela**, por su amor, sacrificio y ejemplo constante de fortaleza y entrega.

A mi adorada esposa, compañera fiel en este largo y desafiante camino que representa la carrera militar, por su comprensión, paciencia y por estar siempre a mi lado en cada paso de esta noble vocación.

Y a mis lindos y hermosos hijos, quienes son la razón de mi esfuerzo diario, la inspiración que da sentido a mi vida y el motor que impulsa mi crecimiento personal y profesional.

## INDICE

<b>Resumen</b> .....	ii
<b>Introducción</b> .....	iii
<b>Capítulo I: Información General</b> .....	5
1.1 Descripción de la Dependencia o Unidad. ....	5
1.2 Tipo de actividad que desarrollo.....	5
1.3 Lugar y fecha .....	5
1.4 Misión .....	5
1.5 Visión .....	5
1.6 Funciones del puesto que ocupo.....	5
<b>Capítulo II: Marco Teórico</b> .....	7
2.1 Antecedentes .....	7
2.1.1 Antecedentes Internacionales.....	7
2.1.2 Antecedentes Nacionales.....	8
2.2 Bases Teóricas .....	10
2.2.1 Gestión por Procesos .....	10
2.2.2 Calidad de servicio .....	11
2.3 Términos básicos (Glosario de términos) .....	12
<b>Capítulo III: Desarrollo del Tema</b> .....	15
3.1 Campo de aplicación .....	15
3.2 Tipo de aplicación .....	16
3.3 Diagnostico.....	16
3.4 Propuesta de innovación .....	18
3.4.1 Objetivo de la propuesta.....	18
3.4.2 Descripción simple de la propuesta.....	18
<b>Conclusiones</b> .....	24
<b>Recomendaciones</b> .....	25
<b>Referencias</b> .....	26
<b>Anexos</b> .....	28
Informe profesional .....	28

## Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional se llevó a cabo en el Batallón de Transportes del Ejército N.º 511, ubicado en el Fuerte General de División Hoyos Rubio, en el distrito del Rímac. Su objetivo principal fue diseñar un Mapa de Procesos para las Grandes Unidades de Servicios del Ejército, con el propósito de optimizar la gestión y garantizar un servicio de calidad.

El problema identificado en este estudio es la ausencia de una gestión versátil y efectiva en las Brigadas de Servicios del Ejército, dentro del enfoque de gestión por procesos establecido en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Actualmente, estas Grandes Unidades de Servicios operan bajo una estructura funcional, lo que impacta en el cumplimiento de su misión, afectando los principios de eficiencia y oportunidad. Esta problemática fue identificada por el autor a partir de su experiencia laboral y su formación académica, que incluye una maestría y un doctorado en gestión pública.

A partir de la aplicación de estrategias de gestión, como la gestión por procesos, se elaboró un Mapa de Procesos para una Brigada de Servicios, el cual servirá como modelo para las demás brigadas. Esto facilitará la transición hacia una gestión por procesos, contribuyendo a mejorar la calidad del servicio que se brinda. Además, permitirá una gestión más eficiente y versátil, asegurando el cumplimiento de su misión de manera oportuna. En consecuencia, se generará un impacto positivo en la Institución, alineado con los objetivos de modernización de la gestión pública.

**Palabras clave:** gestión por procesos, mapa de procesos, calidad del servicio, Brigadas de Servicio.

## Introducción

Este trabajo de suficiencia profesional surge a partir de la experiencia profesional y académica del autor en el ámbito de la modernización de la gestión pública, con un enfoque particular en la gestión por procesos. Esta experiencia motivó la elaboración de una propuesta de Mapa de Procesos para las Brigadas de Servicios del Ejército del Perú, unidades responsables del sostenimiento en sus respectivas Divisiones de Ejército. El objetivo es optimizar su gestión, promoviendo la eficiencia y la mejora continua en la calidad del servicio que prestan.

El estudio está estructurado en tres capítulos. El primer capítulo presenta una visión general de la Brigada de Servicios y el rol del autor en la formulación del Mapa de Procesos. Además, se contextualiza la relevancia de estas unidades dentro del Ejército y su impacto en el cumplimiento de su misión de cada División de Ejército.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, abordando conceptos fundamentales sobre la modernización de la gestión pública y la metodología de gestión por procesos. Asimismo, se analizan enfoques previos en este ámbito, resaltando la importancia de este modelo para fortalecer la calidad del servicio que se brindan en las Grandes Unidades de Servicios.

En tanto al tercer capítulo está dedicado a la propuesta del Mapa de Procesos para una Brigada de Servicios, incluyendo su representación gráfica, la identificación de procesos estratégicos, misionales y de soporte, así como las estrategias para su implementación. Además, se examinan los beneficios de gestionar por procesos y su impacto en la eficiencia en el cumplimiento de su misión.

Finalmente, el trabajo concluye con recomendaciones que destacan la importancia de adoptar la gestión por procesos en las Brigadas de Servicios y su potencial efecto positivo en otras dependencias del Ejército, contribuyendo así a la mejora integral de la institución.

## Capítulo I: Información General

### 1.1 Descripción de la Dependencia o Unidad.

En BMG N° 115 de la 5ª Brigada de Servicios.

### 1.2 Tipo de actividad que desarrollo

Como My Ejecutivo/S-3

### 1.3 Lugar y fecha

En la guarnición de Iquitos, año 2021.

### 1.4 Misión

El Ejército del Perú tiene como misión: Proteger a la nación y los intereses nacionales de cualquier amenaza o agresión empleando el poder militar terrestre, participar en las acciones de Sinagerd, desarrollo sostenible del país, control de orden interno y política exterior de acuerdo a la ley, de manera permanente y eficaz; con el fin de contribuir a garantizar la independencia, soberanía, integridad territorial y bienestar de la población.

### 1.5 Visión

La visión del Ejército del Perú es: ser un ejército disuasivo, reconocido, respetado e integrado a la sociedad.

### 1.6 Funciones del puesto que ocupo

Como Ejecutivo referidas en el Servicio Interior RE 31 – 44, edición 2014:

El Ejecutivo de la Unidad tiene como responsabilidad principal supervisar la ejecución de las directrices emitidas por el Comandante de Unidad, además de proporcionarle recomendaciones que considere necesarias para garantizar su cumplimiento. Asimismo, colabora estrechamente con él en la gestión del servicio, el liderazgo y la administración, asegurando la aplicación de normas y reglamentos. También tiene el rol de coordinar y dirigir las actividades del Estado Mayor, permitiendo que el Comandante cuente con la autonomía requerida para centrarse en la preparación operativa de la Unidad.

En cualquier circunstancia, el Ejecutivo debe dejar de lado sus intereses personales y actuar en apoyo del Comandante, alineándose con sus objetivos y decisiones. Para ello, el

Comandante le mantiene informado no solo sobre las órdenes emitidas, sino también sobre los motivos que las sustentan y los propósitos que buscan alcanzar.

Su función esencial radica en la supervisión y coordinación del trabajo tanto del Estado Mayor de la Unidad (EMU) como del Estado Mayor Especial (EME). Es responsable de garantizar el cumplimiento de sus obligaciones administrativas conforme a lo estipulado en este reglamento y en el RE 1-5 (ADURE) (División de Doctrina, 2014, pp. 4-17, 4-18).

Como Oficial de Instrucción y Operaciones (S-3), referidas en el Servicio Interior RE 31 – 44, edición 2014:

El S-3 asesora al Comandante de Unidad en lo referente a la organización, educación, instrucción, entrenamiento y operaciones de la Unidad. Dentro de los límites de su autoridad, ejerce responsabilidades similares a las del Comandante de Unidad en cuanto a la dirección, supervisión y control del personal. Además, se encarga de cumplir tanto con las funciones generales del Estado Mayor como con aquellas específicas vinculadas a la organización y las actividades de formación y operativas. Su labor se desarrolla conforme a las normas, reglamentos y directivas en vigor, siguiendo las disposiciones establecidas por el Comandante de Unidad.

Facilita que los Comandantes de Sub Unidad ejerzan iniciativa propia, asegurando que estos, a su vez, fomenten dicha actitud en Oficiales, Supervisores, Técnicos, Suboficiales y tropas bajo su mando, con el propósito de optimizar el empleo de las habilidades individuales. Solo interviene en aspectos específicos cuando requiere establecer directrices aplicables a todas las Sub Unidades, detecta negligencias graves o identifica errores que afectan la instrucción, o en casos de incumplimiento de normativas y reglamentos vigentes (División de Doctrina, 2014, pp. 4-20, 4-21).

## Capítulo II: Marco Teórico

### 2.1 Antecedentes

#### 2.1.1 Antecedentes Internacionales

Ortíz-Fernandez et al. (2024) realizaron una revisión sistemática de información académica relacionada a la gestión por procesos, aplicada a empresas entre los años 2011 y 2012. Para ello, se analizó documentación relevante proveniente de bases de datos reconocidos como Scopus, Scielo entre otras. Los resultados muestran que la gestión por procesos contribuye de manera significativa a mejorar de la rentabilidad empresarial y a satisfacer a los clientes. Asimismo, destacan que incorporar tecnologías de información ha dado lugar a la gestión de procesos de negocio, permitiendo modelar, optimizar y la automatización de operaciones bajo un enfoque estratégico. En consecuencia, se concluye que la gestión por procesos no debe ser abordada como una actividad aislada, si no como parte de una filosofía organizacional que se orienta a la eficiencia, eficacia y mejora continua, motivo por el cual se aprecia que el enfoque basado en procesos es un factor importante en un proceso de competitividad hacia el mercado.

Alarcón et al. (2023) realizaron una revisión bibliográfica sobre estudios publicados entre los años 2019 y 2022 en base de datos relevantes como Scopus, Scielo, Web of Science, entre otras. El análisis mostro la importancia de la gestión por procesos en las instituciones de la administración pública en Colombia. Este estudio resalta que dicho enfoque organizacional es fundamental, ya que contribuye a mejorar la competitividad institucional, y especialmente, a ofrecer una respuesta eficiente a las necesidades que tienen los ciudadanos, sobre todo en el ámbito de la administración local. Se concluye que la gestión por procesos promueve una mejora continua como parte de un proceso cultural en una organización, a razón de que se estructura actividades y resultados como procesos orientados a objetivos

estratégicos, lo que fortalece la eficiencia y eficacia institucional ante las demandas de la ciudadanía.

Benítez (2021) realizó un estudio en el que propuso un modelo de gestión que permita integrar teorías sobre la gestión por procesos, gestión de riesgos y bases de datos integradas, con el objetivo de mejorar los procesos administrativos y reforzar la seguridad en las instalaciones militares en el Ecuador. Su propuesta se basó en la experiencia de sectores como la aviación, industria y medicina, y fue sometida a una simulación que evidenció un aumento de manera significativa en cuanto a la eficiencia operativa. Cuyo resultado logro una reducción del 94,8 % en el tiempo promedio de ejecución y una disminución del personal requerido. La automatización e integración de procesos, conjuntamente al incorporar barreras de previsión visuales basadas al modelo del queso suizo, permitieron la optimización sobre el flujo de información, una mejora en la toma de decisiones y fortalecer seguridad institucional. Con este enfoque se demuestra la viabilidad de adaptar soluciones con tecnología avanzada en contextos militares complejos.

#### 2.1.2 Antecedentes Nacionales

Alonso (2021) realizó un estudio en la 5ª Brigada de Servicios del Ejército del Perú, en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, en donde evidenció que la implementación de la Gestión por Procesos permite mejorar de manera significativa la calidad del servicio. La propuesta planteada se centró en sustituir la estructura organizacional funcional por una basada en procesos, mediante la elaboración de un Mapa de Procesos y fichas procedimentales conforme al DS N.º 004-2013-PCM y la Directiva N.º 008-H1.c del Ejército. Empleando una metodología cuantitativa y un diseño correlacional, determinando que existe una relación positiva entre la gestión por procesos y la satisfacción de los usuarios internos y externos, mostrando así la importancia de este enfoque para una gestión más eficiente y orientada a resultados.

Flores & Núñez (2021) realizaron un estudio de caso en la Defensoría del Pueblo con el propósito de describir cómo se da la gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública. Para ello, efectuaron entrevistas a expertos con preguntas relacionadas al conocimiento técnico que debe poseer un especialista, en concordancia con la metodología aplicada de acuerdo a la Norma Técnica N° 001-2018-SGP/PCM. Esta se refiere a elementos relevantes para el diseño de procesos, actividades de seguimiento y evaluación, mecanismos para la mejora continua y, por último, medios que son empleados para difundir los procesos. Los autores concluyen que este modelo, aunque trabajoso, resulta ser eficaz. Sin embargo, las instituciones de la administración pública no lo aplican conforme a la normativa vigente, lo que genera una brecha en la gestión. La gestión por procesos debe ser implementada de manera progresiva; su aplicación en el Estado aún se encuentra en una fase inicial de conocimiento y madurez. Dado que la modernización de la gestión pública ha sido establecida como política de Estado, los procesos adquieren un carácter fundamental en la implementación de nuevos sistemas de mejora que impacten positivamente en la calidad de los servicios que se brindan a los ciudadanos.

Andaluz (2020) en su investigación titulada "Optimización de la gestión de municiones en el Ejército del Perú", analiza los componentes del proceso de administración, monitoreo y control de municiones para mejorar su eficiencia. A través de un enfoque cualitativo y un estudio descriptivo-analítico, concluye que, si bien el Ejército cuenta con un sistema estructurado, es necesario optimizar las etapas de abastecimiento, especialmente en el cálculo de necesidades, almacenamiento, control de stock y disposición final, debido a la falta de integración. Se recomienda fortalecer la forma de gestionar en base a procesos en todas las dependencias, rehabilitar la infraestructura y desarrollar un sistema de gestión de almacenes que vincule los Centros de Munición

(Cemun) con el Servicio de Material de Guerra del Ejército (SMGE) y la Jefatura de Patrimonio del Ejército (Jepae).

## 2.2 Bases Teóricas

### 2.2.1 Gestión por Procesos

La gestión por procesos es un enfoque clave para optimizar la eficiencia organizacional mediante la identificación, análisis y mejora continua de los procesos. Este modelo se basa en diversas perspectivas teóricas, entre ellas la filosofía de W. Edwards Deming, reconocido como el padre de la gestión de la calidad total, estableció 14 principios esenciales aplicables a cualquier organización. Entre ellos, destaca la necesidad de priorizar la mejora continua, adoptar un enfoque basado en la calidad, eliminar la dependencia de la inspección como único mecanismo de control y promover la optimización de procesos en lugar de centrarse exclusivamente en la reducción de costos. Asimismo, resalta la importancia del liderazgo, la capacitación y la eliminación de barreras interdepartamentales para fomentar un entorno de trabajo colaborativo. Además, enfatiza la necesidad de suprimir prácticas que generen presión innecesaria en los trabajadores y de implementar programas de formación continua, asegurando que el cambio organizacional sea impulsado por todos sus miembros (Gómez & Vázquez, 2019).

Por otro lado, Bravo (2009, como se citó en Alonso, 2021) aborda la gestión por procesos desde una perspectiva sistémica, destacando su impacto en la producción y el control en la gestión, especialmente en variables como tiempo, calidad y costos. Este enfoque integra conceptos como la integralidad, la reducción de la complejidad y la teoría del caos, promoviendo la innovación en la ejecución de procesos. Asimismo, subraya la importancia de la gestión del cambio, la responsabilidad social y el análisis de riesgos, estableciendo una relación estratégica entre personas, procesos, estructura y tecnología para mejorar el desempeño organizacional.

En el 2018 la Secretaría de Gestión Pública sostiene que la modernización del Estado requiere un enfoque basado en la obtención de resultados, superando el modelo organizacional funcional tradicional. La gestión por procesos permite transformar insumos en bienes y servicios con mayor eficiencia y a menor costo, garantizando así una administración más efectiva. Este enfoque se encuentra dentro de los cinco pilares de la política de modernización de la administración pública y ha demostrado ser una herramienta fundamental para mejorar la gestión pública y alcanzar objetivos institucionales de manera más eficiente.

La gestión por procesos representa un modelo integral que, al combinar principios de calidad, eficiencia y mejora continua, permite optimizar el desempeño organizacional en diversos sectores. Su aplicación no solo contribuye a la productividad y al control de gestión en el ámbito empresarial, sino que también resulta clave en la modernización de la administración pública, promoviendo estructuras más eficientes y orientadas a resultados.

### 2.2.2 Calidad de servicio

La calidad de servicio se define como el nivel de excelencia que una empresa busca alcanzar en satisfacer a sus clientes, mientras que el servicio representa el conjunto de acciones que respaldan una transacción comercial (Cevallos, 2023).

El modelo teórico de la calidad de servicio, desarrollado por Christian Grönroos en 1988, es un referente en la comercialización y gestión de servicios, formando parte de la denominada Escuela Nórdica de pensamiento. Grönroos, pionero en marketing de servicios y gestión de relaciones con clientes, sostiene que la calidad de servicio se compone de dos dimensiones clave: técnica y funcional. La calidad técnica se asocia con el conocimiento, las habilidades del personal y los recursos tecnológicos empleados, mientras que la calidad funcional abarca la interacción con el cliente, la accesibilidad y la actitud del personal. La combinación de ambas influye en la percepción

de la calidad y en la imagen corporativa de la empresa (Alonso, 2021).

Brady y Cronin, (2001, como se citó en Alonso, 2021) amplían este enfoque, señalando que la calidad de servicio se evalúa en tres dimensiones: i) la interacción empleado-cliente, que considera la actitud, comportamiento y expertis del personal; ii) el entorno del servicio, determinado por el ambiente físico y social; y iii) el resultado del servicio, medido por factores como el tiempo de espera y la tangibilidad de la experiencia. Estos elementos, en conjunto, impactan directamente en la satisfacción del consumidor y en la reputación de la organización.

### 2.3 Términos básicos (Glosario de términos)

#### Bien o servicio

Un bien o servicio es el producto final que resulta de las actividades realizadas dentro de un proceso organizacional (Secretaría de Gestión Pública, 2014).

#### Cadena de valor

La cadena de valor describe cómo una organización desarrolla sus actividades desde la materia prima hasta la distribución del producto final. Cada etapa agrega valor según la disposición del consumidor a pagar. Su análisis permite optimizar costos y mejorar la eficiencia del proceso productivo (Secretaría de Gestión Pública, 2014).

#### Calidad

Plantea que la calidad en la gestión pública debe evaluarse en relación a la capacidad para atender, de manera oportuna y eficaz, las expectativas y necesidades de los usuarios. Esto debe alinearse con objetivos previamente establecidos, orientados a los propósitos fundamentales de la administración pública, y medirse a través de resultados concretos que reflejen el interés y las demandas de la sociedad (Secretaría de Gestión Pública, 2014).

#### Cliente

El cliente es quien recibe bienes o servicios ofrecidos por un proveedor, pudiendo ser un individuo, grupo, entidad o empresa que busca satisfacer una necesidad específica. La terminología utilizada puede variar según la naturaleza del bien o servicio que se ofrece (Secretaría de Gestión Pública, 2014).

- Cliente Externo: Persona, grupo, empresa u organización fuera del proceso que recibe un bien o servicio.
- Cliente Interno: Individuo o entidad dentro de la organización que recibe bienes o servicios en el marco del proceso interno.
- Cliente Transformador: Un cliente interno que recibe insumos de otro cliente interno, les agrega valor y posteriormente los entrega a otro cliente, ya sea interno o externo.

#### Eficiencia y eficacia

Toda organización debe considerar tanto la eficacia como la eficiencia. La eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos, mientras que la eficiencia evalúa el uso óptimo de los recursos en los procesos (Chiavenato, 2019).

#### Gestión por procesos

Es un enfoque estructurado que organiza y optimiza actividades, procedimientos y tareas dentro de la cadena de valor, asegurando que los bienes y servicios proporcionen un impacto positivo a los ciudadanos, acorde con los recursos disponibles. Este enfoque abarca la identificación, análisis y mejora continua o transformación radical de los procesos, incorporando diversas metodologías, herramientas y mecanismos de control para su eficiente implementación (Carranza, et al., 2016, p. 10).

#### Gestión

Según la Real Academia Española, gestionar implica realizar acciones orientadas a alcanzar un objetivo o concretar un negocio. En este sentido, la gestión se define como el proceso de llevar a cabo dichas acciones para obtener resultados específicos (Ocampos y Valencia, 2017).

## Mejora Continua

Es el proceso constante de optimización de productos, servicios o procesos a través de ajustes progresivos y transformaciones significativas, con el objetivo de aumentar su eficiencia, calidad y valor (Carranza, et al., p. 10).

## Mejora de la calidad

Es considerada una necesidad estratégica fundamental para la competitividad en mercados exigentes. Para alcanzar el liderazgo, las organizaciones deben no solo ofrecer productos o servicios de alto nivel, sino también mantener y fortalecer las relaciones con sus clientes, asegurando su satisfacción y fidelización (Alonso, 2021).

## Organización

Es un sistema de actividades coordinadas entre varias personas, donde la cooperación del personal es esencial para alcanzar los objetivos y garantizar su existencia (Chiavenato, 2002).

## Proceso

Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman insumos en productos o servicios destinados a usuarios internos o externos. Para su ejecución, integra personas, herramientas, tecnología y materiales, siguiendo una secuencia estructurada de acciones. Los procesos no funcionan de manera independiente, sino que están vinculados a otros que pueden influir en su desarrollo y resultados (Carranza, et al., 2016).

## Procesos estratégicos

Estos procesos están relacionados con la definición de las políticas, estrategias, objetivos y metas de una organización, además de garantizar su cumplimiento (Secretaría de Gestión Pública, 2018).

## Procesos misionales

Corresponden a aquellos procesos en los que se generan los bienes y servicios dentro de la cadena de valor, también conocidos como Procesos de Realización, Clave o Core Business. Su propósito es dar

respuesta a las necesidades y expectativas de los usuarios o destinatarios, asegurando su satisfacción. Además, estos procesos deben aportar valor, un concepto fundamental dentro de la cadena de valor (Secretaría de Gestión Pública, 2018).

#### Procesos de soporte

Se encargan de brindar asistencia y respaldo a los procesos operativos o misionales. Se encargan de llevar a cabo las actividades necesarias para que estos últimos puedan desarrollarse de manera eficiente y óptima (Secretaría de Gestión Pública, 2018).

### **Capítulo III: Desarrollo del Tema**

#### 3.1 Campo de aplicación

El campo de aplicación de esta propuesta se enmarca dentro de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, aprobada mediante el D.S. 004-2013-PCM, cuyo objetivo es transformar las entidades del Estado mediante cinco pilares estratégicos. Uno de estos pilares es la gestión por procesos, concebida como un enfoque moderno orientado a obtener resultados que permite mejorar la manera de gestionar de las instituciones públicas.

En este contexto, el Ejército del Perú, como entidad estatal, requiere adoptar este enfoque en sus diversas dependencias y grandes unidades, incluyendo las Brigadas de Servicios, que cumplen un rol fundamental en el soporte logístico y operativo. La implementación de la gestión por procesos en una Brigada de Servicios representa una estrategia clave para optimizar sus procedimientos, reducir redundancias y mejorar la calidad del servicio que brinda tanto a sus clientes internos (Grandes Unidades y Unidades) como externos (otras instituciones y la sociedad en general).

La migración hacia una gestión basada en procesos no solo permite una mayor eficiencia operativa, sino que también fortalece la transparencia y el control de los recursos, alineándose con los principios de modernización del Estado. En este sentido, la presente propuesta busca demostrar cómo esta herramienta de gestión puede potenciar el

desempeño de una Brigada de Servicios, garantizando una prestación de servicios más ágil, efectiva y alineada con los objetivos estratégicos del Ejército del Perú.

### 3.2 Tipo de aplicación

La implementación de la gestión por procesos en una Brigada de Servicios del Ejército del Perú tendrá un impacto significativo en los ámbitos administrativo y operativo, contribuyendo a la mejora integral de su desempeño. Este enfoque permitirá optimizar los procesos de gestión, garantizando una administración más eficiente, oportuna y alineada con los objetivos estratégicos institucionales.

Con la adopción de la gestión por procesos, la organización de la Brigada será más ágil y dinámica, dejando atrás el enfoque funcional tradicional, caracterizado por estructuras rígidas y compartimentadas. En su lugar, se establecerán procesos interconectados, lo que facilitará una mejor coordinación entre las distintas áreas, agilizando la toma de decisiones y reduciendo los tiempos de respuesta en la ejecución de tareas clave.

El impacto de esta transformación será especialmente visible en las operaciones logísticas, esenciales para el cumplimiento de la misión de la Brigada. La mejora en la planificación, ejecución y control de estos procesos permitirá una mayor eficiencia en la distribución de recursos, optimización de tiempos y reducción de costos operativos, garantizando un soporte logístico más efectivo para el personal militar y las unidades que dependen de estos servicios.

En este sentido, la aplicación de la gestión por procesos no solo fortalecerá la capacidad operativa de la Brigada, sino que también contribuirá a la modernización y mejora continua de sus servicios, alineándose con las políticas de modernización del Estado y los estándares de calidad en la gestión pública.

### 3.3 Diagnostico

Las Brigadas de Servicios del Ejército del Perú opera bajo un modelo de gestión funcional o tradicional, caracterizado por estructuras jerárquicas

rígidas y procesos compartimentados. Este enfoque, lejos de alinearse con los principios de modernización establecidos en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (D.S. 004-2013-PCM), ha generado una serie de limitaciones que afectan el cumplimiento eficiente y oportuno de su misión.

Uno de los principales problemas derivados de esta gestión funcional es la fragmentación de los procesos, donde cada área trabaja de manera independiente, dificultando la comunicación y coordinación entre unidades. Como resultado, los flujos de trabajo se vuelven lentos, burocráticos y poco flexibles, afectando la capacidad de respuesta ante las necesidades logísticas y operativas de la Brigada.

Asimismo, la falta de un enfoque por procesos impide una gestión eficiente de los recursos, generando duplicidad de funciones, sobrecarga administrativa y un uso ineficiente del tiempo y los medios disponibles. Esto repercute directamente en la logística militar, ralentizando el abastecimiento de bienes y servicios esenciales, lo que podría comprometer el desempeño y operatividad de las unidades dependientes.

Otro aspecto crítico es la ausencia de indicadores de desempeño y mejora continua, lo que dificulta la evaluación de los procesos y la identificación de oportunidades de optimización. Sin una gestión basada en resultados, se carece de mecanismos efectivos para medir la eficiencia y calidad del servicio, limitando la capacidad de adaptación a los nuevos roles y exigencias del entorno institucional.

En este contexto, la falta de modernización y adaptación a modelos de gestión más dinámicos no solo afecta la eficiencia interna, sino que también tiene un impacto negativo en la prestación de servicios a clientes internos y externos. La necesidad de una transición hacia la gestión por procesos es imperativa para mejorar la coordinación, reducir tiempos de respuesta y optimizar los recursos, garantizando así un servicio más efectivo y alineado con los objetivos estratégicos del Ejército del Perú.

### 3.4 Propuesta de innovación

La presente propuesta consiste en el diseño y elaboración de un Mapa de Procesos para una Brigada de Servicios del Ejército del Perú, identificando y estructurando sus procesos estratégicos, misionales y de soporte. Esta iniciativa busca establecer un modelo de gestión por procesos que optimice el funcionamiento de la Brigada, facilitando una administración más eficiente, alineada con los principios de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

#### 3.4.1 Objetivo de la propuesta

Diseñar e implementar un Mapa de Procesos para una Brigada de Servicios del Ejército del Perú, estructurando sus procesos estratégicos, misionales y de soporte con el fin de optimizar su gestión administrativa y operativa. Esto permitirá mejorar la eficiencia, coordinación y calidad del servicio, alineándose con los principios de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, y garantizando una administración más ágil, orientada a resultados y capaz de responder de manera efectiva a las necesidades logísticas y operacionales de la Brigada.

#### 3.4.2 Descripción simple de la propuesta

Esta implementación seguirá un enfoque estructurado en etapas, conforme a la Norma Técnica 001-2018-PCM/SGP "Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública", asegurando su alineación con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Etapas de Implementación:

##### 1. Planeamiento de la Gestión por Procesos

- Sensibilización y alineamiento estratégico con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Conformación de un equipo técnico para la gestión por procesos.
- Definición del alcance y objetivos del proyecto.

## 2. Identificación de los Procesos

- Levantamiento de información sobre la estructura y funciones actuales de la Brigada de Servicios.
- Identificación y clasificación de los procesos en estratégicos, misionales y de soporte.
- Elaboración de un inventario de procesos con sus interrelaciones.

## 3. Caracterización de los Procesos

- Descripción detallada de cada proceso identificado (objetivo, entradas, actividades, responsables y salidas).
- Identificación de indicadores de desempeño y puntos críticos en los procesos.

## 4. Diseño del Mapa de Procesos

- Elaboración del Mapa de Procesos de la Brigada de Servicios, estableciendo la relación entre los procesos estratégicos, misionales y de soporte.
- Definición de responsables y niveles de interacción entre procesos.

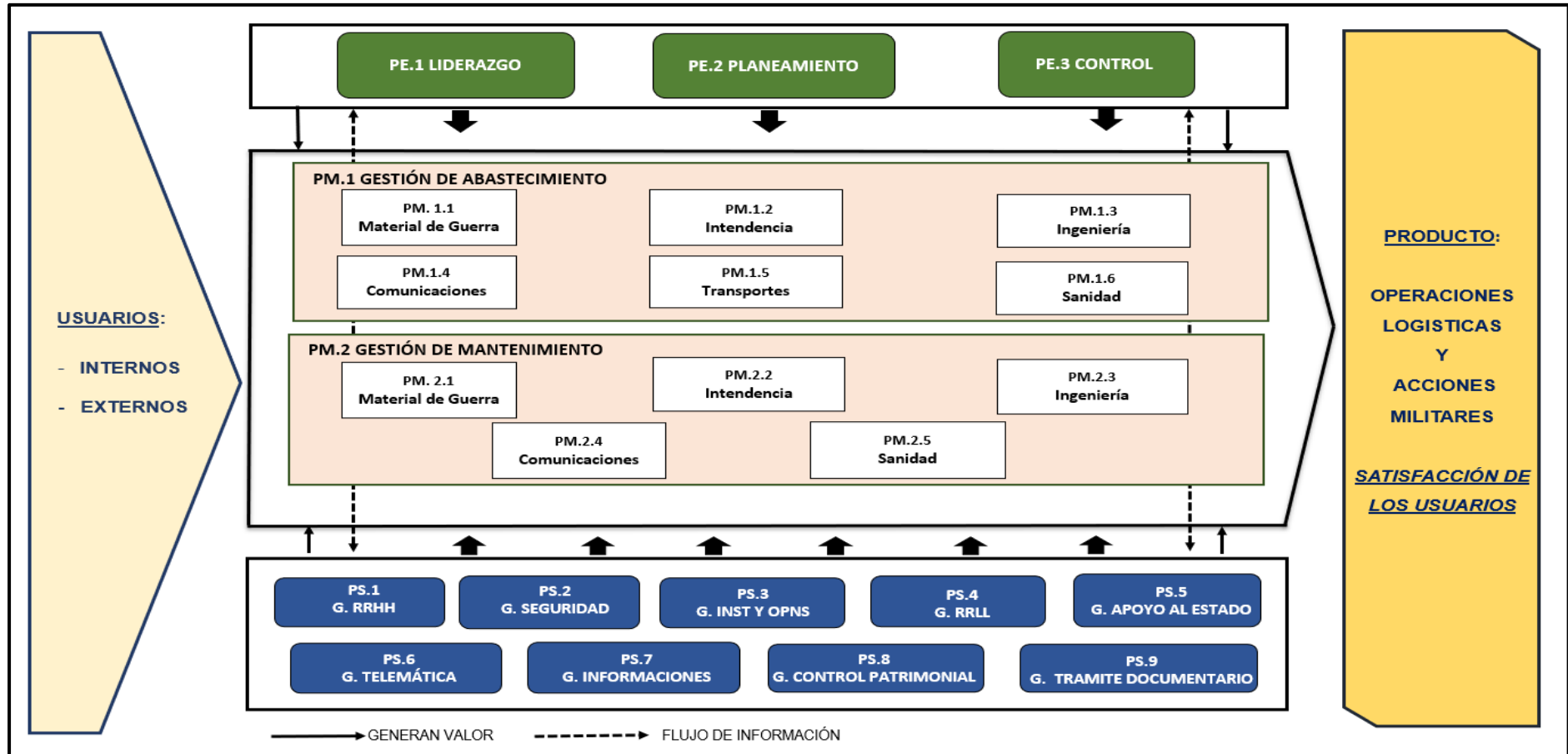
## 5. Implementación y Optimización

- Aplicación del modelo de gestión por procesos en la Brigada.
- Definición de mecanismos de seguimiento y evaluación.
- Establecimiento de un plan de mejora continua basado en indicadores de desempeño.

## 6. Monitoreo y Evaluación

- Medición del impacto de la gestión por procesos en la eficiencia operativa y la calidad del servicio.
- Identificación de oportunidades de mejora y ajuste continuo del modelo implementado.

## MAPA DE PORCESOS DE UNA BRIGADA DE SERVICIOS



## Inventario de procesos

### Procesos Estratégicos

N.º	NOMBRE DEL PROCESO	TIPO DE PROCESO	DUEÑO DEL PROCESO
<b>PE.1</b>	<b>GESTIÓN DE LIDERAZGO</b>	<b>ESTRATÉGICO</b>	<b>CG</b>
PE 1.1	TOMA DE DECISIONES	ESTRATÉGICO	CG
<b>PE.2</b>	<b>GESTIÓN DE PLANEAMIENTO</b>	<b>ESTRATÉGICO</b>	<b>JEM</b>
PE 2.1	PLANES Y DOCUMENTOS DE GESION	ESTRATÉGICO	SEPLAN
<b>PE.3</b>	<b>GESTIÓN DE CONTROL</b>	<b>ESTRATÉGICO</b>	<b>INSPECTORIA</b>
PE 3.1	CONTROL INTERNO	ESTRATÉGICO	INSPECTORIA
PE 3.2	INTEGRIDAD Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN	ESTRATÉGICO	INSPECTORIA

### Procesos Misionales

N.º	NOMBRE DEL PROCESO	TIPO DE PROCESO	DUEÑO DEL PROCESO
<b>PM.1</b>	<b>GESTION DE ABASTECIMIENTO</b>	<b>MISIONAL</b>	<b>CMDTE UU</b>
PM 1.1	MATERIAL DE GUERRA	MISIONAL	CMDTE BTN MG
PM 1.2	INTENDENCIA	MISIONAL	CMDTE BTN INT
PM 1.3	INGENIERIA	MISIONAL	CMDTE CIA ING
PM 1.4	COMUNICACIONES	MISIONAL	CMDTE CIA COM
PM 1.5	TRANSPORTES	MISIONAL	CMDTE BTN TRANSP
PM 1.6	SANIDAD	MISIONAL	CMDTE CIA SAN

<b>PM.2</b>	<b>GESTION DE MANTENIMIENTO</b>	<b>MISIONAL</b>	<b>CMDTE UU</b>
PM 2.1	MATERIAL DE GUERRA	MISIONAL	CMDTE BTN MG
PM 2.2	INTENDENCIA	MISIONAL	CMDTE BTN INT
PM 2.3	INGENIERIA	MISIONAL	CMDTE CIA ING
PM 2.4	COMUNICACIONES	MISIONAL	CMDTE CIA COM
PM 2.6	SANIDAD	MISIONAL	CMDTE CIA SAN

### Procesos de Soporte

<b>N.º</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>DUEÑO DEL PROCESO</b>
<b>PS. 1</b>	<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>SOPORTE</b>	<b>G-1</b>
PS 1.2	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	SOPORTE	G-1
PS 1.3	BIENESTAR	SOPORTE	G-1
PS 1.4	MORAL Y DISCIPLINA	SOPORTE	G-1
PS 1.4	ARCHIVO	SOPORTE	G-1
<b>PS. 2</b>	<b>GESTIÓN DE SEGURIDAD</b>	<b>SOPORTE</b>	<b>G-2</b>
PS 2.1	INTELIGENCIA	SOPORTE	G-2
PS 2.2	CONTRAINTELIGENCIA	SOPORTE	G-2
<b>PS. 3</b>	<b>GESTIÓN DE ENTO Y OPNS</b>	<b>SOPORTE</b>	<b>G-3</b>
PS 3.1	ENTRENAMIENTO	SOPORTE	G-3
PS 3.2	OPERACIONES	SOPORTE	G-3

<b>PS. 4</b>	<b>GESTIÓN LOGÍSTICA</b>	<b>SOPORTE</b>	<b>G-4</b>
PS. 4.1	ABASTECIMIENTO	SOPORTE	G-4
PS. 4.3	MANTENIMIENTO	SOPORTE	G-4
<b>PS. 5</b>	<b>GESTIÓN DE APOYO AL ESTADO</b>	<b>SOPORTE</b>	<b>G-5</b>
PS. 5.1	APOYO AL DESARROLLO SOSTENIBLE	SOPORTE	G-5
PS. 5.2	GESTIÓN DE RIESGOS Y DESASTRES	SOPORTE	G-5
<b>PS. 6</b>	<b>GESTIÓN DE TELEMÁTICA</b>	<b>SOPORTE</b>	<b>SETEL</b>
PS. 6.1	SOPORTE TÉCNICO	SOPORTE	SETEL
PS. 6.2	CIBERSEGURIDAD	SOPORTE	SETEL
<b>PS. 7</b>	<b>GESTIÓN DE INFORMACIONES</b>	<b>SOPORTE</b>	<b>SIB</b>
PS. 7.1	CEREMONIAS	SOPORTE	SIB
PS. 7.2	RELACIONES PÚBLICAS	SOPORTE	SIB
<b>PS. 8</b>	<b>GESTIÓN DE CONTROL PATRIMONIAL</b>	<b>SOPORTE</b>	<b>CP</b>
PS. 8.1	ALTAS	SOPORTE	CP
PS. 8.2	BAJAS	SOPORTE	CP
<b>PS. 9</b>	<b>GESTIÓN DE TRÁMITE DE DOCUMENTARIO</b>	<b>SOPORTE</b>	<b>G-1</b>
PS. 9.1	GESTIÓN DOCUMENTARIA	SOPORTE	G-1
PS. 9.2	ACCESO A LA INFORMACIÓN	SOPORTE	G-1

## **Conclusiones**

1. La implementación de la gestión por procesos en una Brigada de Servicios del Ejército del Perú contribuirá significativamente a la mejora de la calidad del servicio, fundamentándose en cuatro aspectos clave: la disponibilidad de infraestructura adecuada para la prestación del servicio, la fiabilidad en la ejecución de los procesos sin errores, la capacidad de respuesta eficiente ante necesidades y contingencias, y la generación de confianza en los usuarios, asegurando que reciben un correcto servicio de calidad.
2. La incorporación de un Mapa de Procesos en la Brigada de Servicios permitirá una identificación clara y bien estructurada de sus procedimientos, optimizando su productividad y eficiencia. Esto se traducirá en la provisión de bienes y servicios de alta calidad, con un impacto positivo tanto en el sector defensa como en la sociedad. Además, este enfoque podrá servir como modelo de referencia para otras dependencias del Ejército, promoviendo una gestión más moderna y alineada con los principios de eficiencia y mejora continua.
3. La identificación detallada de los procedimientos de acuerdo al Mapa de Procesos facilitará la elaboración de fichas técnicas para cada proceso, constituyéndose en un insumo esencial para el desarrollo del Manual de Procedimientos (MAPRO) en una Brigada de Servicios. Este documento será clave para estandarizar, documentar y mejorar la ejecución de los procesos, asegurando una gestión más ordenada y eficiente.

## **Recomendaciones**

1. Como primer paso es la sensibilización y compromiso del personal

Para garantizar una implementación efectiva de la gestión por procesos en la Brigada de Servicios del Ejército del Perú, es fundamental llevar a cabo un proceso de sensibilización dirigido a todo el personal militar y civil. Esto permitirá que comprendan la importancia y el impacto de este enfoque, promoviendo su involucramiento activo y compromiso con la transformación organizacional.

2. Una buena capacitación del equipo responsable

Una vez logrado el compromiso del personal, se recomienda proporcionar capacitación especializada al equipo de la sección de planeamiento, responsable de la implementación de la gestión por procesos. Esto asegurará que cuenten con las herramientas y conocimientos necesarios para estructurar, documentar y optimizar los procesos dentro de la Brigada, alineándose con los estándares de modernización y mejora continua.

3. Definición correcta de objetivos estratégicos y asignación de recursos

Para que la gestión por procesos tenga un impacto real en la optimización y calidad del servicio, es imprescindible establecer objetivos estratégicos claros, alineados con la misión de la Brigada. Asimismo, se recomienda que el Comandante General garantice la asignación oportuna de recursos humanos, materiales y tecnológicos, además de brindar las facilidades necesarias, reconociendo que el tiempo del personal es un factor crítico para el éxito de la implementación.

## Referencias

- Alarcón, D. N., Alarcón, D. O., Alarcón, D. J., & Alarcón, D. D. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria. *Podium*, 103-118. <https://doi:10.31095/podium.2023.44.7>
- Alonso, T. R. (2021). *Implementación de la gestión por procesos en la 5a Brigada de Servicios del Ejército del Perú para la mejora de la calidad del servicio*. [Tesis de Maestría], Universidad Continental. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/9972>
- Andaluz, S. C. (2020). *Mejoramiento del proceso de gestión de la munición en el Ejército del Perú*. [Tesis de Maestría], Universidad del Pacífico. <http://hdl.handle.net/11354/2693>
- Benítez, L. G. (2021). Integración de procesos, gestión del riesgo y automatización en la gestión de las unidades militares. *Ciencia y Poder Aéreo*, 16(2), 67-81. <https://doi.org/10.18667/cienciaypoderaereo.724>
- Bravo, C. J. (2009). *Gestion de Procesos*. EVOLUCIÓN S.A.
- Cevallos, V. A. (2023). *Diseño de procesos en la prestación de servicios de agencias tour operadoras en la zona 3*. [Tesis de Maestría], Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://acortar.link/iIKI2H>
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de los nuevos tiempos* (Sétima edición ed.). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de Administración* (Décima edición ed.). Mc Graw Hill.
- División de Doctrina. (2014). *Servicio Interior (RE 31 - 44)*. Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE).
- Flores, V. S., & Núñez, L. L. (2021). Gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública en el Perú. *Alpha Centauri*, 2(3), 140-164. <https://orcid.org/0000-0003-3542-9117>
- Gómez, O. M., & Vázquez, D. E. (2019). Teorías de la administración. *TEPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río*, 6(11), 79-83. <https://doi.org/10.29057/estr.v6i11.3842>
- Ocampo, G. L., & Valencia, C. S. (2017). *Gestion Administrativa y la calidad de servicio al usuario, en la red asistencial EsSalud - Tumbes 2016*. [Tesis de Pregrado], Universidad Nacional de Tumbes. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1050203>
- Ortíz-Fernandez, J., Baldeón-Tovar, M., Medina-Pelaiza, L., Ortíz-Humán, C., & Godiño-Poma, M. (2024). Gestión por procesos en las empresas. Una revisión sistémica. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*, 4(1), 7-22. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2024.01.001>

Secretaría de Gestión Pública. (2014). *Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública*. <https://acortar.link/HV8Kl1>

Secretaría de Gestión Pública. (2018). *Norma técnica N° 001-2018-PCM/SGP: Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública*. Presidencia del Consejo de Ministros. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/235944-006-2018-pcm-sgp>

## **Anexos**

Informe profesional

### **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	ALONSO TAPIA ROBERTO CARLOS
1.02	Grado y Arma / Servicio	TTE CRL MATERIAL DE GUERRA
1.03	Situación Militar	ACTIVIDAD
1.04	CIP	121225700
1.05	DNI	40202423
1.06	Celular y/o RPM	981489003
1.07	Correo Electrónico	hector.rat29@gmail.com

##### **2. ESTUDIOS EN LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS:**

2.01	Fecha_ ingreso de la EMCH	01 abril 1998
2.02	Fecha_ egreso EMCH	13 diciembre de 2002
2.04	Fecha de alta como Oficial	01 enero de 2003
2.05	Años_ experiencia de Oficial	22 años de servicio
2.06	Idiomas	Español

### 3. SERVICIOS PRESTADOS EN EL EJÉCITO:

<b>N°</b>	<b>Año</b>	<b>Lugar</b>	<b>Unidad / Dependencia</b>	<b>Puesto Desempeñado</b>
3.01	2004-2006	CAJAMARCA	BIM N°7	CMDTE SECCION
3.02	2007	LIMA	BTN CMDO N° 61	CMDTE SECCION
3.03	2008	LIMA	RC EPR HJ N° 1	CMDTE SECCION
3.04	2009	CANGALLO	BIM N° 34	CMDTE SECCION
3.05	2010	CANAYRE	BCT N° 42	CMDTE CIA
3.06	2010	MAZAMARI	CIA TRANSP VRAE	CMDTE PPUU
3.07	2011	LIMA	CIA MG N° 505	EJECUTIVO/S-3
3.08	2012	LIMA	BOPE	CMDTE CIA
3.09	2013	LIMA	CIA MG N° 505	EJECUTIVO/S-3
3.10	2014	LIMA	SCGE	JEFE POOL VVHH
3.11	2015-2016	MAZAMARI	CIA TRANS IV DE	CMDTE PPUU
3.12	2017	LIMA	ESC MG	ADMINISTRATIVO
3.13	2020	QUISTOCOCHA	BTN MG N° 115	EJECUTIVO/S-3
3.14	2021	IQUITOS	CG V DE	OEC
3.15	2022	PICHARI	CE VRAEM	OEC
3.16	2024	LIMA	BTN TRANSP N° 511	CMDTE UU

#### 4. ESTUDIOS EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ

<b>N°</b>	<b>Año</b>	<b>Dependencia y Período</b>	<b>Denominación</b>	<b>Diploma / Certificación</b>
4.01	2003	ESC MG	COMPLEMENTARIO	DIPLOMADO
4.02	2006	ESC MG	CURSO BÁSICO MG	DIPLOMADO
4.03	2007	ESC MG	MANTENIMIENTO ESPECIALIZADO DE MG	DIPLOMADO
4.04	2012	ESC MG	CURSO AVANZADO MG	DIPLOMADO
4.05	2012	ICTE	ADMINISTRACIÓN	DIPLOMADO
4.06	2018-2019	ESGE	CIENCIAS MILITARES	MAESTRÍA
4.07	2023	ESGE	LIDERAZGO Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	DIPLOMADO
4.08	2023	ESGE	OPERACIONES CONJUNTAS	MODULO

#### 5. ESTUDIOS DE POSGRADO UNIVERSITARIO

<b>N°</b>	<b>Año</b>	<b>Universidad y Período</b>	<b>Grado Académico (Maestro – Doctor)</b>
5.01	2015-2019	UNIVERSIDAD CONTINENTAL (DOS AÑOS)	MAESTRO GERENCIA PÚBLICA
5.02	2021-2024	UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO (TRES AÑOS)	DOCTOR GESTIÓN PÚBLICA Y GOVERNABILIDAD

## 6. ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN

<b>N.º</b>	<b>Año</b>	<b>Dependencia y Período</b>	<b>Diploma o Certificado</b>
6.01	2012	U. TECNOLÓGICA DEL PERÚ (01 MES)	DIPLOMADO INNOVACIÓN TECNOLÓGICA
6.02	2013	CENTRO DE IDIOMAS VIRGEN DE LAS MERCEDES - CIVIME	CERTIFICADO INGLÉS AVANZADO
6.03	2013	UNIVERSIDAD CONTINENTAL (03 MESES)	DIPLOMADO CONTRACIONES Y ADQUISICIONES DEL ESTADO
6.04	2014	UNIVERSIDAD ESAN (06 MESES)	DIPLOMADO FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA - SNIP

.....  
O-2247713791-O+  
ALONSO TAPIA Roberto Carlos  
TTE CRL MG