

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



**Gestión del desempeño de la Organización Militar y la implementación de Modelos Integrados**

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

**Autor**

**Sheyla Sayuri Infante Roque**

**(0000-0001-6616-1278)**

**Asesor**

**Dr. Carlos Alfonso Monja Manosalva**

**(0000-0003-3350-1250)**

**Lima – Perú**

**2021**

## **Dedicatoria**

A Dios divino hacedor por colmarme de sabiduría, paciencia y bendiciones para transcurrir con éxito cada uno de mis días, a mis abuelos gestores trascendentales de cada uno de los logros familiares y a las personas que coadyuvaron siempre en el logro cada uno de mis proyectos.

## **Agradecimiento**

En primer lugar, agradezco a Dios por convertirse en mi fuente de vida y darme las cosas que necesito para hacer realidad mis metas.

## ÍNDICE

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
ÍNDICE .....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
RESUMEN .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	viii
<b>CAPITULO I INFORMACIÓN GENERAL .....</b>	<b>9</b>
1.1 Dependencia (donde se desarrolla el tema) .....	9
1.2. Tipo de actividad (Función y Puesto) .....	9
1.3. Lugar y Fecha .....	9
1.4. Visión del Batallón de Servicios N° 112 .....	9
1.5. Misión del Batallón de Servicios N° 112.....	10
1.6 Funciones del Puesto que Ocupó .....	10
1.7 Actividades en el Puesto que Ocupó .....	10
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Antecedentes.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.1 Antecedentes internacionales .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.2 Antecedentes nacionales .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Bases teóricas.....</b>	<b>16</b>
Gestión del desempeño en los Ejércitos.....	16
Desempeño individual.....	17
El Balanced Scorecard (BSC).....	18

Modelo Hoshin Kanri.....	19
<b>2.3 Definición de términos .....</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO III DESARROLLO DEL TEMA.....</b>	<b>23</b>
<b>3.1. Campo de acción .....</b>	<b>23</b>
<b>3.2 Tipo de aplicación.....</b>	<b>23</b>
<b>3.3 Diagnostico.....</b>	<b>24</b>
<b>3.4 Propuesta de innovación .....</b>	<b>24</b>
<b>3.4.1 Objetivo de la propuesta .....</b>	<b>24</b>
<b>3.4.2 Descripción simple de la propuesta innovación.....</b>	<b>25</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>30</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>31</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>32</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>35</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Gestión Estratégica adoptado al EP .....	26
--	----

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Medios y procesos en el Modelo de Gestión Estratégica.....	25
Tabla 2. Plan de Integración de Gestión Estratégica. ....	27

## RESUMEN

El estudio de suficiencia profesional titulado: ***GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN MILITAR Y LA IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS INTEGRADOS*** tiene como principal objetivo contribuir a un modelo de gestión del desempeño, para contribuir y mejorar el alineamiento de gestión del desempeño individual y en donde se integre sus objetivos organizacionales en el Ejército del Perú.

Se realiza este estudio, debido a que los sistemas de Gestión del Desempeño son fundamentales en las organizaciones ya que aseguran y promueven su mejora constante, asegurando también la alineación organizacional, para que todas sus personas contribuyan de manera efectiva a la consecución de los objetivos estratégicos. Esta investigación se presenta por la necesidad de verificar y mejorar los modelos de gestión del desempeño organizacional e individual en el Ejército del Perú, con el fin de esclarecer en qué medida están integradas.

Finalizando el estudio se presentó una propuesta que propone establecer un Modelo de Gestión Estratégica basado en el Proceso de Planeamiento Estratégico, el cual contribuya a la alineación e integración de la gestión del desempeño en el Ejército del Perú, en donde se constituya, además los objetivos organizacionales.

**Palabras clave:** *Gestión del desempeño; Objetivos estratégicos; Evaluación organizacional; Evaluación individual; Alineación e Integración.*

## INTRODUCCIÓN

El tema de este trabajo de suficiencia profesional, sobre gestión del desempeño de la organización militar. La implementación de modelos integrados en el Ejército del Perú y realizada por el autor en base a su experiencia en el ámbito de dicha institución militar, está relacionada con el esfuerzo institucional continuo y para mejorar los modelos de gestión organizacional e individual, con el fin de lograr los objetivos estratégicos de manera eficiente y efectiva. La adopción de buenas prácticas de planificación no garantiza el logro de los objetivos. Existen numerosos aspectos internos y externos que influyen dinámicamente en la consecución de los objetivos estratégicos por parte de las organizaciones, provocando desviaciones de las intenciones originales. Para minimizar las desviaciones en la consecución de los objetivos estratégicos, se adoptan diferentes modelos de gestión organizativa y de recursos humanos. Por ello, el autor fundamenta el estudio, estructurados de la siguiente manera:

Capítulo Uno: se desarrolla la descripción de la Información General, donde se indica la Dependencia, el tipo de actividad, lugar, fecha y la misión y visión. Actividades relacionadas al escalafón militar.

Capítulo Dos: Presenta el Marco Teórico, donde describe los antecedentes nacionales e internacionales, además de la Descripción Teórica basado en la bibliografía internacional del tema de ataque nocturno. Por último, este capítulo presenta la definición de términos.

Capítulo Tres: Presenta el Desarrollo del Tema, donde se describe el Campo y Tipo de Aplicación, el Diagnóstico planteado por el autor de acuerdo a su experiencia militar. Por último, en este capítulo se presenta una Propuesta de Innovación, que busca dar solución al problema observado. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPITULO I**

### **INFORMACIÓN GENERAL**

#### **1.1 Dependencia (donde se desarrolla el tema)**

La presente suficiencia profesional es desarrollada en el Batallón de Servicios N° 112, cuya Cuartel General se acantona en el Rímac, perteneciente a la Segunda División de Ejército.



#### **1.2. Tipo de actividad (Función y Puesto)**

El cargo ejercido fue de Jefe de Sección en el Batallón de Servicios N° 112, Unidad del Ejército de Perú, con la responsabilidad de mantener el control y la vigilancia en el territorio nacional preservando el bienestar nacional.

#### **1.3. Lugar y Fecha**

El Batallón de Servicios N° 112, se encuentra acantonado en el distrito de Rímac, provincia de Lima, departamento homónimo de Perú. El rol desempeñado por la autora fue en el año 2015.

#### **1.4. Visión del Batallón de Servicios N° 112**

Integrar un Batallón de Inteligencia Militar Conjunta, con talentos altamente especializados y el apoyo de tecnología de punta, que puede brindar inteligencia útil y oportuna para la toma de decisiones.

## **1.5. Misión del Batallón de Servicios N° 112**

La misión del Batallón de Servicios N° 112 es realizar operaciones mediante la planificación e implementación de operaciones de inteligencia, contrainteligencia e inteligencia técnica, la inteligencia se genera permanentemente en el territorio nacional y áreas de interés para la toma de decisiones de mando en el ámbito Militar con el fin de contribuir a la misión del mando conjunto del Ejército del Perú.

## **1.6 Funciones del Puesto que Ocupó**

Como Jefe de Sección en el Batallón de Servicios N° 112, se desempeñan funciones, tales como:

- ✚ De acuerdo con la posibilidad de servicio, contribuir a la realización de las acciones de saneamiento requeridas por la defensa nacional.
- ✚ Asistir en la formulación de doctrinas, tácticas, normas y procedimientos para el uso de recursos de organización, equipo, orientación, capacitación, gestión y servicio.
- ✚ Planificar sus actividades actuales y futuras y realizar los preparativos necesarios para el desempeño normal de las funciones asignadas.
- ✚ Asesorar al comandante en jefe del ejército y al Estado Mayor sobre las actividades y funciones relacionadas con su profesión.

## **1.7 Actividades en el Puesto que Ocupó**

Las actividades realizadas en el Batallón de Servicios N° 112, se basan en:

- ✚ Apoyar al Ejército en operaciones de defensa civil y defensa territorial.
- ✚ Proteger, mantener y restaurar la salud de los soldados y sus familias.
- ✚ Cooperar con el trabajo de reclutamiento y selección.
- ✚ Asesorar al Comando del Ejército en todo lo relacionado con la misión del servicio.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes**

##### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

Zamora (2018). En su trabajo de investigación titulado: *“Administración y Gestión Educativa en el Diseño Curricular del Programa del Diplomado de Estado Mayor, de la Escuela Superior de Estado Mayor (DEM-ESEM) del Ejército de Nicaragua, para la Enseñanza en Línea durante 2016”*. Publicado en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Tuvo como objetivo evaluar la particularidad de la gestión educativa en el diseño del curso del diplomado diseño del Estado Mayor del Estado Mayor del Ejército de Nicaragua (DEM-ESEM), órgano encargado de determinar y definir documentos de gestión, especificar medidas para asegurar la base del plan de estudios y determinar un estrategia integral de gestión de la calidad, con el fin de intentar proponer la mejora continua de los parámetros de la estructura y las condiciones de los equipos con el fin de buscar el fortalecimiento del conocimiento. Esto ha llevado a considerar diferentes aspectos, tales como: decisiones administrativas educativas sobre diseño curricular, adecuación o transformación para definir documentos de gestión; además, las medidas de gestión educativa y la gestión de la calidad total asegurarán altos niveles académicos en cada proceso educativo del currículo Calidad fundamento del plan de estudios. En conclusión, el rediseño de curso del curso DEM-ESEM se desarrolla en base a la experiencia de cursos presenciales a distancia, que tiene cierta aplicabilidad virtual, y cuenta con la participación de diferentes expertos nacionales y extranjeros y miembros de diferentes federaciones militares. Istmo, Europa y continente asiático, temas de interés. Es por ello que la razón para considerar al intermediario técnico radica en la posibilidad de su adquisición, la influencia del establecimiento de la interacción y la forma de aprender.

Mena, J. (2019). Elaboró su trabajo de investigación titulado: *“La transferencia de tecnología en el ejército nacional de Colombia en el periodo (2011-2018)”*. Presentado en la Universidad Externado de Colombia. Su objetivo fue evaluar como militar el proceso de creación de conocimiento y transferencia de tecnología como parte de la estrategia. Debido a que el trasfondo colombiano asumió un escenario complejo para el desarrollo de las instituciones militares. Más de 60 años de conflicto armado han obligado a los militares colombianos a buscar procesos de mejora continua que les permitan cumplir con eficacia y eficiencia su misión constitucional de proteger al país y protegerlo de amenazas internas y externas. En el caso del Ejército Nacional de Colombia, esto significa estar al día con las tendencias en políticas y planes de defensa y seguridad, herramientas y suministros, lo que hace de la modernización y la tecnología el eje horizontal de su modelo de mejora continua. En conclusión, la organización del sistema de ciencia y tecnología necesita ser reorganizada y rediseñada para concentrar la generación de nuevo conocimiento bajo una única estructura organizativa. Asimismo, al no existir una producción mínima de conocimiento, es necesario cambiar la categoría de centro de investigación a oficina de ciencia y tecnología, y la estructura organizativa se desgasta por la integración de personal, recursos, etc., de estos centros.

Torres (2018), en su tesis de Grado, titulada: *“Control de Gestión en la Administración del Ejército Nacional de Colombia”*. El objetivo fue diseñar estrategias administrativas para mejorar la gestión y el desempeño del control de calidad del Ejército Nacional de Colombia en 2018. El estudio realizó una revisión documental de la normativa vigente sobre el control de gestión y el sistema de gestión de la calidad de las entidades públicas colombianas, analizó la situación interna del Ejército Nacional de Colombia y luego realizó un diagnóstico del estado actual del control y gestión de la calidad en Colombia. la entidad, mostrar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. El control como actividad administrativa juega un papel importante en la gestión de las organizaciones públicas y privadas, pues comprender si las decisiones de gestión contribuyen al desarrollo de la organización, tomar medidas correctivas e implementar mecanismos preventivos y reducir errores es fundamental en el proceso.

En conclusión, la normativa del Ejército en materia de control y calidad ha sido elaborada a través de su SIG (Sistema Integrado de Gestión), lo que ha llevado a la agencia a implementar una gestión de procesos que permite una mejor interpretación y control de cada unidad operativa; esta gestión se ve reflejada en la implementación de MECI (Modelo Estándar de Control Interno) y SISTEDA (Sistema De Desarrollo Administrativo) y aplicar la Estándares de calidad de tecnología de gestión pública en el macro diagrama de flujo de la organización. El Ejército Nacional de Colombia tiene una buena tendencia a lograr logros sobresalientes en la gestión y control de calidad, es una institución altamente organizada, sus propios valores de honor, respeto, orden y disciplina son el mayor apoyo para el logro de las metas misioneras. Los líderes del Ejército cuentan con pilares, como el autocontrol, la autogestión y la autorregulación, lo que los convierte en excelentes líderes en la implementación de las estrategias sugeridas en este documento.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

Núñez (2018). Elaboró su trabajo de investigación titulado: *Relación entre niveles de satisfacción de la capacitación y desempeño laboral del personal civil femenino de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"*. Expuesto en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El objetivo estuvo basado en Identificar la relación entre la satisfacción formativa y el desempeño laboral de las mujeres civiles en la escuela militar "Coronel Francisco Bolognesi" de Chorrillos. La formación es un servicio que se brinda dentro de la organización, cumple una función importante porque asegura que las personas que reciben la información realicen las actividades de mejor manera. Por lo tanto, la organización también debe manifestar que los resultados deben ser probados en el corto plazo para satisfacer las necesidades operativas, y si es a largo plazo, debe buscar satisfacer los requisitos y necesidades del departamento de recursos humanos.

Los resultados arrojaron que, la satisfacción del personal civil femenino está significativamente relacionada con las diferencias en las materias que se imparten en los cursos de capacitación. De los resultados obtenidos se puede apreciar que el 21% de los trabajadores están satisfechos con la formación recibida, seguido

del 23% de los trabajadores que no respondieron, y más de la mitad de los trabajadores estaban insatisfechos con la formación recibida (51%).

Esto puede indicar que el programa de capacitación elaborado por la agencia no parte de un diagnóstico previo, es decir, incluye un enfoque de género al momento de elegir temas que satisfagan las expectativas de los trabajadores, que no saben que están siendo discriminados. Mientras que, el desempeño laboral de las mujeres civiles tiene mucho que ver con los temas de capacitación que cumplen con sus expectativas. Observando los resultados obtenidos, el 64% de los trabajadores cree que su desempeño laboral es muy bueno, muy bueno, muy bueno y ha mejorado a través de la formación. Una disminución del 6% significa que su desempeño es normal y el 30% no respondió. Esto evidentemente demuestra que no todos los trabajadores participaron en el programa de capacitación desarrollado por la agencia. En conclusión, la formación se considera un sistema prioritario ante la organización, porque su principal objetivo es impartir conocimiento actuando como consumidor de conocimiento.

Caballero, Cuba y Gonzáles. (2016). Desarrollaron su trabajo titulado: *“Propuesta de lineamientos para la evaluación del desempeño de Oficiales del Ejército del Perú”*, presentado en la Universidad del Pacífico. Tuvo como objetivo formular recomendaciones para los lineamientos de evaluación del desempeño de los militares peruanos, para lo cual se analiza el actual sistema de evaluación del desempeño y se determinan sus aspectos positivos y otros. Enfocándose en las Fortalezas en el entorno nacional y regional y se determinó la viabilidad de la propuesta para sentar las bases de un sistema que responda a las metas fijadas en la normativa y sirva de base para una evaluación justa y veraz. Los resultados se promueven y designan con base en la meritocracia.

El estudio encontró que desde el establecimiento del Sistema de Evaluación de Oficiales del Ejército del Perú en 1921, no ha habido cambios sustanciales en los objetos y evaluación. Por tal motivo, luego de un diagnóstico detallado, se analizó el sistema de evaluación del desempeño de los oficiales militares en el ámbito nacional, y se encontró que existen muchas similitudes con el sistema de evaluación del desempeño desactualizado y el sistema de evaluación del desempeño militar. Algunos países representativos de la región, como Brasil, Chile

y Colombia, establecen las características y particularidades en términos de evaluación basada en comportamientos, principios y valores institucionales, que se pueden aplicar a la realidad del sistema, y la aplicación de herramientas informáticas que proporcionan agilidad y mejor usabilidad.

Como resultado de este trabajo, se acordó la propuesta de criterios de evaluación del desempeño del oficial del Ejército del Perú (EP) en las tres categorías militares de oficiales del EP. Por otra parte, la tecnología de la información y la comunicación debe utilizarse para permitir la evaluación del desempeño de manera automatizada, presentar resultados inmediatos y luego analizar y utilizar la información en beneficio del evaluador y del instituto de investigación. La propuesta permitirá evaluar el desempeño de manera veraz y objetiva, determinando la brecha entre las necesidades académicas y conductuales del campo profesional y el desempeño del evaluado, para optimizar el proceso y las responsabilidades laborales de los cambios de puesto y nombramiento de académicos.

Carranza, Valverde y Vera (2016) en su investigación Implementación de la gestión por procesos en la Escuela Militar EMCH, teniendo como objetivo incrementar en forma significativa la satisfacción de éstos respecto a la calidad de dichos productos recibidos, como son: i) oficiales del grado de subteniente o alférez, profesionales en Ciencias Militares; ii) servicios de consultoría en temas de seguridad y defensa; iii) publicaciones científicas relacionadas con temas de seguridad, defensa y desarrollo nacional; iv) apoyo a poblaciones vulnerables en temas de capacitación y mejora de su bienestar y v) servicios de defensa interna del territorio nacional.

La integración de procesos es esencial para las empresas que buscan conectar sistemas e información de manera eficiente. BPI (Integración de procesos) permite la automatización de procesos comerciales, la integración de sistemas y servicios y el intercambio seguro de datos entre numerosas aplicaciones. Superar los desafíos de la integración permite a las organizaciones conectar sistemas interna y externamente. Además, permite la automatización de los procesos de gestión, operativos y de soporte. Esto brinda a las empresas e instituciones una ventaja sobre la competencia, ya que pueden dedicar menos tiempo a preocuparse por los desafíos de la integración y más tiempo y energía para impulsar nuevos negocios.

## **2.2 Bases teóricas**

### **Gestión del desempeño en los Ejércitos**

La implementación de mecanismos a nivel de planificación estratégica, gestión estratégica y control de resultados, combinada con la alineación de los objetivos sectoriales con los objetivos estratégicos del Ejército, constituyen los pilares fundamentales para el éxito de la gestión estratégica del Ejército (Camargo, 2009).

La Directiva de Comandantes del Ejército (DCE) constituye un referente para la planificación estratégica del Ejército, estableciendo los objetivos estratégicos y líneas de acción esenciales para el seguimiento del mandato, teniendo como referencia la documentación estratégica militar (Camargo, 2009).

La implementación de la gestión estratégica, seguimiento y evaluación se realiza utilizando la metodología BSC (Balanced Scorecard), soportada por la herramienta de soporte Microsoft Enterprise Project Management (MS EPM) y se basa en una estructura de mapas estratégicos sectoriales que sustentan el mapa estratégico de Directiva de Comandantes del Ejército (Camargo, 2009).

En este contexto, para hacerlo operativo, se definieron líneas de acción para orientar el proceso de alineación estratégica y se definieron indicadores y metas. Para ello se constituyeron las Entidades Sectoriales: Estado Mayor General del Ejército, Órganos de Administración y Gestión Central, Comando de Fuerzas Terrestres, Inspección General del Ejército, Dirección de Educación, Dirección de Historia y Cultura Militar, la Dirección de Comunicaciones y Sistemas de Información y la Academia Militar, que elaboran las Directivas Sectoriales que reflejan la contribución de sus líneas de acción a sus objetivos operativos y a los objetivos estratégicos con los que se relacionan (Camargo, 2009).

Las Directivas Sectoriales establecen líneas de acción, identifican y caracterizan proyectos que materializan los respectivos objetivos sectoriales. Los proyectos forman parte de los respectivos Planes de Actividades, previa selección y priorización (en base a un análisis multicriterio utilizando la herramienta de gestión de proyectos Microsoft Enterprise Project Management), constituyendo la base de la propuesta de presupuesto para el respectivo sector (Camargo, 2009).

En la fase de implementación, el Estado Mayor del Ejército, en estrecha colaboración con las Entidades Sectoriales, apoya y coordina la armonización y estandarización de las Directivas Sectoriales y su respectiva alineación estratégica. El seguimiento y control de la ejecución de las acciones sectoriales que operacionalizan los objetivos es monitoreado y evaluado por las propias Entidades Sectoriales y por la Oficina de Gestión de la Información y el Conocimiento, con el fin de evaluar el avance de los indicadores y el grado de consecución de los objetivos, con base en revisiones parciales (mensuales, trimestrales y anuales), con el fin de brindar los datos necesarios y posible detección de situaciones que requieran decisión superior para corrección, reasignación de recursos o cambio de prioridades (Camargo, 2009).

El sistema de gestión estratégica y la adopción de la metodología Balanced Scorecard, además de alinear y focalizar los recursos con la estrategia del Ejército, aseguran coherencia y consecuencia en la planificación, así como el involucramiento y compromiso de la estructura superior del Ejército en particular, y de toda la organización en general, hacia la estrategia del Ejército” (Camargo, 2009).

### **Desempeño individual**

La Gestión del Desempeño se basa en evaluar el desempeño de los oficiales, egresado y personal civil, de acuerdo con estándares específicos. En esta investigación solo se describe el proceso de gestión del desempeño de los oficiales, considerando que el objetivo es ofrecer un punto de vista externo (Brazzolotto, 2012).

El proceso de evaluación del desempeño de los oficiales tiene como objetivo brindar una retroalimentación constructiva a los oficiales y la mejora permanente en su selección para los puestos y cargos más altos del Ejército Nacional de Colombia (Camargo, 2009). Esta evaluación es responsabilidad de la Comisión de Promoción de Funcionarios y se realiza bajo la coordinación de la Secretaría de la misma Comisión (Brazzolotto, 2012).

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático de evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño del oficial durante un período de tiempo

determinado. El concepto de desempeño se asocia con la conducta (acciones, reacciones y actitudes), la conducta (ética y moral) y el resultado presentado, en relación a lo que se espera del oficial, considerando el nivel jerárquico y la función desempeñada (Brazzolotto, 2012).

Este sistema de evaluación establecido en el Estatuto de las Fuerzas Armadas, tiene como objetivo determinar el mérito de los militares, haciendo coincidir las competencias de la persona evaluada con los intereses y necesidades de la institución (Camargo, 2009). Su mérito es el nivel alcanzado en el desempeño de cargos, actividades y funciones, resultado de: la demostración de competencias; el grado de potencial estimado para enfrentar niveles crecientes de responsabilidad; los resultados obtenidos en los ciclos de estudios y cursos, formación práctica y pasantías; las medidas disciplinarias y penales que le sean de aplicación; otros elementos de información contenidos en el plan de estudios; y su antigüedad en el cargo (Brazzolotto, 2012).

Para la evaluación de mérito se consideran cinco bases: la evaluación individual, que consiste en evaluar el desempeño; evaluación de la formación; evaluación disciplinaria; antigüedad en el cargo; y la evaluación complementaria, que se refiere a la valoración del ejército en función del conjunto de elementos de su currículum y la valoración de su potencial (Brazzolotto, 2012).

La evaluación individual consiste en evaluar el desempeño de puestos y funciones, basándose principalmente en un conjunto de habilidades demostradas: adaptabilidad; autocontrol; Comunicación; cultura general; cultura militar; decisión; determinación y perseverancia; iniciativa; juicio; liderazgo militar; planificación y organización; relaciones humanas y cooperación; sentido del deber y disciplina; técnico profesional; y, finalmente: calidad global del desempeño, cuyo descriptor configura una medida del logro de objetivos (Brazzolotto, 2012).

### **El Balanced Scorecard (BSC)**

Existen varios modelos de sistemas de gestión adoptados por organizaciones públicas y privadas. El Balanced Scorecard (BSC) es un modelo de gestión

estratégica cuyo propósito es traducir la misión y estrategia de una unidad de negocio en objetivos y medidas tangibles, que permitan evaluar el desempeño global de las organizaciones. El BSC es uno de los sistemas de medición del desempeño más extendidos en las organizaciones (Kaplan y Norton, 2004).

A partir de varias experiencias de implementación del BSC, se concibió una herramienta muy importante, el mapa estratégico. El mapa comunica la estrategia de la organización con precisión y claridad a través de una representación gráfica de las relaciones causales de objetivos e indicadores desde la perspectiva del BSC (perspectiva financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) (Kaplan y Norton, 2004).

Sin embargo, el mayor mérito del BSC fue llamar la atención sobre el hecho de que el éxito de una empresa depende no solo de los resultados comerciales, sino también de cómo se estructura internamente y cómo se gestionan las relaciones dentro de los equipos de trabajo (Kaplan y Norton, 2004).

A Schneiderman se le atribuye la creación y el desarrollo del primer BSC, que fue descrito y estudiado por Kaplan, Shank y Hendrickson. Las perspectivas identificadas en el modelo original de BSC no eran directamente adaptables a las organizaciones públicas, concretamente a las Fuerzas Armadas portuguesas. Considerando que estas perspectivas de gestión son los puntos centrales de las organizaciones donde se agrupan los objetivos estratégicos, se derivó un modelo adaptado para las Fuerzas Armadas con diferentes perspectivas: las externas de misión y procesos, y las internas de recursos y estructura o mejora (Kaplan y Norton, 2004).

### **Modelo Hoshin Kanri**

Hoshin-Kanri es un proceso de implementación de objetivos desarrollado en Japón y formalizado en los Estados Unidos de América en la década de 1980. Representa la integración de la implementación de objetivos de arriba hacia abajo con la identificación de los recursos necesarios para lograr esos objetivos. Los objetivos y los medios se equilibran mediante un proceso llamado Catchball. Este proceso se implementa en toda la organización para involucrar todas las

contribuciones individuales necesarias para alcanzar los objetivos principales (Rompho, 2011).

Muchas empresas de todo el mundo utilizan este método, como Hewlett-Packard, Procter and Gamble, AT&T, Xerox Corporation e IBM (Rompho, 2011).

La palabra Hoshin se compone de dos caracteres utilizados en el idioma japonés, ho significa "dirección", mientras que shin significa "aguja". Juntos forman la palabra Hoshin, que traduce un camino, una política, un plan, una meta. La palabra Kanri se convierte en Kan que significa "control" y Ri que significa "razón" (Rompho, 2011).

Akao (1991) describe a Hoshin Kanri como un enfoque sistemático que integra las actividades diarias de toda la organización con sus objetivos estratégicos. Según esta descripción, las actividades diarias incluyen no solo las operaciones, sino también todo lo demás que es necesario para la gestión diaria de la misión de la organización.

El modelo Hoshin Kanri se basa en un proceso de implementación de acciones de control de procesos en la gestión estratégica (Akao, 1991), utiliza el ciclo de Deming, PDCA, un proceso cíclico que resulta de la planificación (Plan), ejecución (Do), verificación (Check), acciones correctivas (Act), siendo adaptado en Hoshin Kanri al ciclo FAIR (Enfoque - Alineación - Integración - Revisión) (Rompho, 2011).

FAIR (Focus-Alignment-Integration-Review) se traduce en un ciclo anual, que se inicia en la fase Focus con acciones de gestión para revisar el desempeño del año anterior y formular prioridades estratégicas para el año siguiente, lo cual se ve en esta metodología como estratégico prioridades. Luego, el ciclo entra en la fase de Alineación y las prioridades estratégicas se alinean con los planes anuales y se implementan a través del proceso Catchball, en las diversas áreas de la organización (Rompho, 2011).

La fase de Integración corresponde a la integración de las prioridades estratégicas en las acciones de gestión actuales y diarias, es decir, los planes se ejecutan de acuerdo al ciclo PDCA, con el fin de asegurar que las acciones correctivas se tomen de manera inmediata a través de un proceso de mejora

continua y estandarización. La fase de revisión comprende el proceso de revisión anual del desempeño de la organización y su estrategia. La información recopilada en el ciclo anual se entrega a la fase Focar, para la continuidad iterativa del ciclo (Rompho, 2011).

### **2.3 Definición de términos**

**Alineación.** Estado de consistencia entre planes, procesos, información, decisiones, capacidades, acciones, resultados y análisis que sustentan los objetivos organizacionales (Real Academia Española, 2021).

**Evaluación del desempeño.** Resultado de un juicio de valor sobre la contribución del colaborador en el pasado, con el objetivo de asignarle una clasificación de desempeño global (Real Academia Española, 2021).

**Desempeño.** Resultado o resultados obtenidos de procesos que permiten evaluar y comparar los resultados de la organización con las proyecciones de desempeño, estándares, resultados pasados, objetivos y otros resultados de las organizaciones (Real Academia Española, 2021).

**Integración.** La armonización de planes, procesos, información, decisiones, capacidades, acciones, resultados y análisis que apoyan las metas organizacionales (Real Academia Española, 2021).

**Gestión del rendimiento.** Proceso integral de gestión de recursos humanos, organizado en diferentes etapas, que consiste en alinear las metas individuales con las organizacionales a través de un plan de acción del empleado, así como monitorear el desempeño de la persona durante un período estipulado, con el fin de corregir las desviaciones y asegurar su éxito (Real Academia Española, 2021).

**Gestión estratégica.** Proceso que garantiza que la formulación estratégica es consecuente, seguida de una operacionalización coherente de la estrategia y un

control sistemático de los resultados obtenidos, que se utilizan para implementar las posteriores adaptaciones y correcciones necesarias (Real Academia Española, 2021).

## **CAPÍTULO III**

### **DESARROLLO DEL TEMA**

#### **3.1. Campo de acción**

El área de investigación en donde se procede el desarrollo de la presente Suficiencia profesional fue en el Batallón de Servicios N° 112, cuya Cuartel General se acantona en el Rímac, perteneciente a la Segunda División de Ejército.

Para establecer las líneas de investigación en el presente estudio se requiere: Evaluación de la Educación sobre el Perfil profesional. La Programación curricular. Técnicas e instrumentos de evaluación: Implementar el Constructivismo, la Didáctica de la enseñanza, además de una propuesta pedagógica, que integre un Proceso de aprendizaje-enseñanza.

#### **3.2 Tipo de aplicación**

El tema de este trabajo de investigación grupal “La gestión del desempeño de la organización militar. La implementación de modelos integrados en Ejército del Perú” está relacionada con el esfuerzo institucional continuo para mejorar los modelos de gestión organizacional e individual, con el fin de lograr los objetivos estratégicos de manera eficiente y efectiva.

El objeto de esta investigación es la gestión del desempeño en el nivel operativo del Ejército del Perú. Esta investigación caracteriza los modelos de gestión del desempeño, analizando los aspectos relacionados con la alineación de la evaluación del desempeño individual con la organizacional, con el fin de contribuir a su mejora. El estudio es una investigación de tipo aplicado, ya que pretende encontrar una aplicación práctica para nuevos conocimientos.

### **3.3 Diagnostico**

En las democracias, el funcionamiento de los organismos públicos, incluidas las Fuerzas Armadas, en cumplimiento de la normativa legal, debe asegurar la transparencia y eficacia en la aplicación de los recursos públicos en el logro de los objetivos institucionales para el cumplimiento de la respectiva misión.

La adopción de buenas prácticas de planificación no garantiza el logro de los objetivos. Existen numerosos aspectos internos y externos que influyen dinámicamente en la consecución de los objetivos estratégicos por parte de las organizaciones, provocando desviaciones de las intenciones originales.

Para minimizar las desviaciones en la consecución de los objetivos estratégicos, se adoptan diferentes modelos de gestión organizativa y de recursos humanos. Se realiza esta investigación debido a la necesidad de verificar y mejorar los modelos de gestión del desempeño organizacional e individual en el Ejército del Perú, con el fin de esclarecer en qué medida está integrado.

### **3.4 Propuesta de innovación**

El vínculo entre la estrategia y las iniciativas operativas es un factor importante para el éxito de la estrategia. En ese sentido y en base a la revisión bibliográfica internacional y los resultados positivos encontrados, el presente estudio propone establecer un Modelo de Gestión Estratégica basado en el Proceso de Planeamiento Estratégico, el cual contribuya a la alineación e integración de la gestión del desempeño en el Ejército del Perú, en donde se constituya, además los objetivos organizacionales.

#### **3.4.1 Objetivo de la propuesta**

El Modelo de Gestión Estratégica permite conceptualizar la estrategia y es especialmente relevante debido a su capacidad para alinear a todos los integrantes de una organización con su estrategia global y asegurar de que cada uno

comprenda bien su rol en el proceso de implementación de esa estrategia. Por tanto, puede decirse que facilita la integración de los objetivos a corto plazo con los objetivos a largo plazo, así como la integración de los objetivos estratégicos globales con los objetivos individuales de cada empleado.

### 3.4.2 Descripción simple de la propuesta innovación

De acuerdo a los autores mencionados en el estudio, es importante considerar dentro de un Modelo de Gestión Estratégica, un enfoque orientado al rendimiento y dando importancia a los resultados. Por otro lado, el enfoque basado en procesos, se centra no sólo en los resultados, sino también en los medios para conseguirlos. Así, sugieren una metodología que combine ambos conceptos, para asimilar las fortalezas de cada metodología.

**Tabla 1.** Medios y procesos en el Modelo de Gestión Estratégica

<b>Medios y procesos para el Modelo de Gestión Estratégica</b>		
<b>Enfoque</b>	Visión estratégica	Visión y objetivos vitales
<b>Característica</b>	Basado en desempeño	Basado en procesos
<b>Orientación</b>	Objetivo	Medio
<b>Potencialidades</b>	Cuadro conceptual estructurado	Proceso comunicativo
<b>Vulnerabilidades</b>	De arriba hacia abajo y no participativo	Entendimiento de objetivos vitales

Fuente: Elaboración propia (2021).

El Modelo de Gestión Estratégica permite conceptualizar la estrategia y es especialmente relevante debido a su capacidad para alinear a todos los integrantes de una organización con su estrategia global y asegurar de que cada uno comprenda bien su rol en el proceso de implementación de esa estrategia. Por

tanto, puede decirse que facilita la integración de los objetivos a corto plazo con los objetivos a largo plazo, así como la integración de los objetivos estratégicos globales con los objetivos individuales de cada empleado.

El modelo de la Figura 1 representa una perspectiva completa y global de la aplicación de la metodología del Modelo de Gestión Estratégica a una organización del Ejército del Perú (EP):



Figura 1. Modelo de Gestión Estratégica adoptado al E

- ✓ Finalmente, se entiende que la integración de los Modelos de Gestión Estratégica constituye un importante instrumento en la mejora del desempeño, permitiendo asegurar la armonía de la organización para producir los efectos deseados y capaces de mejorar la alineación de la gestión del desempeño individual con los objetivos organizacionales

Para la implementación de la propuesta presentada sobre emplear un modelo, cuyo plan de integración de Gestión Estratégica, se describe en la Tabla 2.

Tabla 2. Plan de Integración de Gestión Estratégica.

<b>Fase 0</b> <b>Preparación</b>	<b>Fase 1</b> <b>Estrategia</b>	<b>Fase 2</b> <b>Enfoque</b>	<b>Fase 3</b> <b>Alineación</b>	<b>Fase 4</b> <b>Integrar</b>	<b>Fase 5</b> <b>Revisión</b>
Modelo de Formación en Gestión Estratégica	Visión Misión Valores	Gestión en equipos	Equipos tácticos	Planos de ejecución e informes A3	Revisión de estrategia
Revisión de datos	Mapa de estrategia	Relacionar de forma visual y organizada, los Mapas Estratégicos con las tácticas, los procesos y los resultados estratégicos (Nivel 1)	Relaciona, de forma visual y organizada, los Mapas Estratégicos con las tácticas, los procesos y los resultados estratégicos (Nivel 2)	Equipos de acción	Revisión de cuadro de mando
	Indicadores y metas	Gestión en equipos			
	Programas de Gestión Estratégica	Programas de Gestión Estratégica			Programas de Gestión Estratégica

Fuente: Elaboración propia (2021).

Contribuciones a la alineación e integración de la gestión del rendimiento

### **Fase 0 - Preparación**

La fase inicial consiste en formar a los líderes en el método Modelo de Formación en Gestión Estratégica y de forma visual y organizada, con los mapas estratégicos con las tácticas, los procesos y los resultados estratégicos, así como en recopilar datos que afectan a la estrategia de la organización.

### **Fase 1 - Estrategia**

La siguiente etapa es la revisión de la estrategia, incluyendo la visión, la misión y los valores, que culmina con la actualización del mapa estratégico, seguida de la actualización de los indicadores y los objetivos, tras la descripción de lo realizado por los integrantes del Ejército del Perú, implica principalmente a los altos cargos y a los mandos intermedios.

### **Fase 2 - Enfoque**

En esta fase se debe nombrar al equipo dentro de un Proceso de planeamiento estratégico (alta dirección) para que traduzca los objetivos del Modelo de Formación en Gestión Estratégica de primer nivel. Luego, se definen las tácticas, los indicadores, los objetivos de esas tácticas y los resultados previstos. A continuación, se establecen relaciones entre los objetivos estratégicos, las tácticas, los indicadores y los resultados esperados, así como el grado relativo de participación de cada empleado en relación con las tácticas.

### **Fase 3 - Alineación**

En esta fase, los objetivos comienzan a dividirse en tantos niveles como se considere oportuno.

Los equipos tácticos designados por la alta dirección deben construir la matriz de segundo nivel. Las tácticas del primer nivel se convierten en los objetivos (estrategias) de Mapas Estratégicos del segundo nivel, y a continuación se definen las iniciativas (tácticas) para alcanzar estos objetivos, los indicadores, las metas y los resultados previstos, así como la correlación entre estos elementos.

El proceso de despliegue mediante Gestión de equipos garantiza la implicación y el alineamiento de todos los empleados y asegura que los medios y objetivos acordados son ambiciosos y realistas dentro de las posibilidades de la organización.

Se trata de un proceso iterativo y las tácticas y/o los objetivos pueden ser revisados. La matriz del tercer nivel se realiza de forma similar.

#### **Fase 4 - Integrar**

Los equipos de acción son designados por cada uno de los miembros de los equipos tácticos y su responsabilidad es traducir las tácticas de las matrices de Mapas Estratégicos de segundo o tercer nivel en planes de acción concretos. Estos planes incluyen los objetivos que deben alcanzarse en el tiempo y responden a las preguntas: ¿Qué?; ¿Cuándo? y ¿Quién?

Para el despliegue, la comunicación y el seguimiento de los planes, las acciones y las iniciativas, se sugiere el uso de informes como medio de comunicación sencillo y estandarizado.

#### **Fase 5 - Revisión**

Una vez que los equipos han comenzado a aplicar las estrategias y tácticas de Mapas Estratégicos, comprueban periódicamente el estado de sus logros con respecto a los resultados previstos. Los equipos informan mensualmente mediante la actualización de los indicadores (cuadros de mando) y mediante los informes. En las reuniones de seguimiento y revisión debe participar toda la organización con la frecuencia adecuada a cada equipo, por ejemplo:

- Equipos (Alta Dirección) - Trimestral a anualmente.
- Equipo táctico - De mensual a semanal.
- Equipo operativo - Semanal a diario.
- Equipo de Acción - Diario.

Cada año, debe realizarse una revisión completa de la estrategia basada en el cuadro de mando anual y en un informe que enumere las cuestiones relevantes y pertinentes para el año siguiente. Se sugiere una sesión prolongada de dos o tres días para aclarar los objetivos y crear consenso.

## CONCLUSIONES

El tema de este trabajo de investigación está relacionado con el esfuerzo de las instituciones en la búsqueda continua de la mejora de los modelos de gestión organizacional e individual para alcanzar los objetivos definidos con eficacia y eficiencia. Este resumen final identificará a grandes rasgos las principales líneas del procedimiento metodológico seguido, mostrará también una evaluación de los resultados obtenidos.

En primer lugar, se dio a conocer Gestión del desempeño en los Ejércitos que hace mención a la implementación de mecanismos a nivel de planificación estratégica, gestión estratégica y control de resultados, los cuales constituyen los pilares fundamentales para el éxito de la gestión estratégica del Ejército. En la evaluación del desempeño individual se identifican posibilidades de mejora, ya que parece que para los militares esto se basa fundamentalmente en la evaluación de las competencias demostradas, mientras que el sistema de evaluación para civiles puede incluir en la evaluación el logro de objetivos individuales definidos.

Se presentó el modelo Balanced Scorecard de gestión estratégica, que permite evaluar el desempeño global de las organizaciones. La adaptación del Balanced Scorecard a las Fuerzas Armadas sigue las perspectivas enumeradas en este modelo, mostrando algunas deficiencias en el desglose de objetivos en la organización. El otro modelo estudiado, ampliamente publicitado en los últimos años, conocido como Hoshin Kanri, presenta una mejor conexión entre las metas de la alta dirección y la gestión diaria a nivel operativo, difundiendo la visión y los objetivos institucionales en toda la organización. En este sentido, la evaluación individual como componente de la gestión del desempeño es relevante para considerar y medir las diferentes contribuciones (individual y en equipo) al logro de los objetivos estratégicos. Como deducción final, se presentó una propuesta de innovación que aporta a la investigación realizada y para futuros trabajos de investigación.

## RECOMENDACIONES

- 1) El Ejército del Perú es una de las instituciones militares más grandes del mundo, en ese sentido se requiere de personal militar especializado para actuar en los procesos. Se recomienda fomentar este tipo de estudio, el cual abre posibilidades para investigaciones encaminadas al desarrollo de herramientas y sistemas de información para apoyar la implementación del modelo integrado propuesto.
- 2) Para la implementación del estudio de investigación realizado, se recomienda que sea experimentado en todas las doctrinas del Ejército del Perú con el fin de evaluar su viabilidad en términos de desarrollo de objetivos, identificación de medios y entidades responsables.
- 3) Se recomienda presentar un modelo capaz de potenciar la alineación de la gestión del desempeño individual con los objetivos organizacionales, modelos integrados y basado en un conjunto de principios que asimilan las fortalezas de cada metodología, permitiendo una integración participativa y alineación de la estrategia definida a niveles operativos.
- 4) Se sugiere tomar en consideración la propuesta de innovación presentada en el capítulo III de la investigación, que consiste en establecer un Modelo de Gestión Estratégica basado en el Proceso de Planeamiento Estratégico, el cual contribuya a la alineación e integración de la gestión del desempeño en el Ejército del Perú, en donde se constituya, además los objetivos organizacionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akao, Y. (1991). *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*. Cambridge: Productivity Press. <https://www.routledge.com/Hoshin-Kanri-Policy-Deployment-for-Successful-TQM/Akao/p/book/9781563273117>
- Brazzolotto, S. (2012). “*Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones*”. Universidad Nacional de Cuyo. [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf)
- Caballero, J., Cuba, A., y Gonzáles, J. (2016). “*Propuesta de lineamientos para la evaluación del desempeño de Oficiales del Ejército del Perú*”, Universidad del Pacífico. [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1473/Jose\\_Tesis\\_materia\\_2016.pdf?sequence=1](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1473/Jose_Tesis_materia_2016.pdf?sequence=1)
- Camargo, L. (2009). “*Desempeño organizacional del Ejército Nacional*”. Pontificia Universidad Javeriana. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/7729/tesis390.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carranza, L. Valverde J. y Vera J. (2016) Implementación de la gestión por procesos en la Escuela Militar EMCH. [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1137/Luis\\_Tesis\\_materia\\_2016.pdf?sequence=1](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1137/Luis_Tesis_materia_2016.pdf?sequence=1)
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard, Estados Unidos: Harvard Business School Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=15760>
- Mena, J. (2019). “*La transferencia de tecnología en el ejército nacional de Colombia en el periodo (2011-2018)*”. Universidad Externado de Colombia.

<https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/2173/GSAAA-spa-2019->

[La\\_transferencia\\_de\\_tecnologia\\_en\\_el\\_Ejercito\\_Nacional\\_de\\_Colombia\\_en\\_el\\_periodo\\_2011\\_2018?sequence=1&isAllowed=y](https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/2173/GSAAA-spa-2019-La_transferencia_de_tecnologia_en_el_Ejercito_Nacional_de_Colombia_en_el_periodo_2011_2018?sequence=1&isAllowed=y)

Nuñez, L. (2018). Relación entre niveles de satisfacción de la capacitación y desempeño laboral del personal civil femenino de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi". Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/11571/Nuñez\\_cl.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/11571/Nuñez_cl.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Real Academia Española (RAE) 2021. <https://dle.rae.es>

Rompho, N. (2011). Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. *International Journal of Business and Management*. 6. 39-46. [https://www.researchgate.net/publication/259564601\\_Why\\_the\\_Balanced\\_Scorecard\\_Fails\\_in\\_SMEs\\_A\\_Case\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/259564601_Why_the_Balanced_Scorecard_Fails_in_SMEs_A_Case_Study)

Torres, J. (2018). "Control de Gestión en la Administración del Ejército Nacional de Colombia". Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17990/TorresCespedesJoseAlejandro2018.pdf>

Zamora, C. (2018). "Administración y Gestión Educativa en el Diseño Curricular del Programa del Diplomado de Estado Mayor, de la Escuela Superior de Estado Mayor (DEM-ESEM) del Ejército de Nicaragua, para la Enseñanza en Línea durante 2016". Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. <https://repositorio.unan.edu.ni/9052/1/98684.pdf>

## 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	INFANTE ROQUE SHEYLA SAYURI
1.02	Grado y Arma / Servicio	TENIENTE INTELIGENCIA
1.03	Situación Militar	ACTIVIDAD
1.04	CIP	400671200
1.05	DNI	46772760
1.06	Celular y/o RPM	951506902
1.07	Correo Electrónico	Zayu_14she@hotmail.com

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

2.01	Fecha_ ingreso de la EMCH	09 AGOSTO 2010
2.02	Fecha_ egreso EMCH	01 ENERO 2015
2.04	Fecha de alta como Oficial	01 ENERO 2015
2.05	Años_ experiencia de Oficial	07 AÑOS
2.06	Idiomas	INGLES

### 3. SERVICIOS PRESTADOS EN EL EJÉRCITO

Nº	Año	Lugar	Unidad / Dependencia	Puesto Desempeñado
3.01	2015	RIMAC	BS N°112	JEFE SECCION
3.02	2016	CHORRILLOS	ESC. COM	ALUMNA
3.03	2017-19	PIURA	BCOM N°111	S-2/JEFE SECC.
3.04	2020	CGC	CIA INFORMACIONES	JEFE SECC. COLECCION
3.05	2021	PICHARI	CIA INTG 114	SECCION HUMANA

### 4. ESTUDIOS EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ

Nº	Año	Dependencia y Período	Denominación	Diploma / Certificación
4.01	2020	ESC INTG./06 MESES	ANALISTA DE INTG	DIPLOMA
4.02				
4.03				
4.04				
4.05				

### 5. ESTUDIOS DE NIVEL UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Período	Bachiller - Licenciado
5.01	---		
5.02	---		

### 6. ESTUDIOS DE POSTGRADO UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Período	Grado Académico (Maestro – Doctor)
6.01	---		
6.02	---		

**7. ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN**

<b>Nº</b>	<b>Año</b>	<b>Dependencia y Período</b>	<b>Diploma o Certificado</b>
7.01	---		
7.02	---		

**8. ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO**

<b>Nº</b>	<b>Año</b>	<b>País</b>	<b>Institución Educativa</b>	<b>Grado / Título / Diploma / Certificado</b>
8.01	---			
8.02	---			

**FIRMA** \_\_\_\_\_  
**POSTFIRMA** SHEYLA SAYURI INFANTE  
**ROQUE**