

**COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO  
ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS**



**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO  
PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIAS MILITARES CON MENCIÓN  
EN INGENIERÍA**

**LA COMPAÑÍA DE MATERIAL DE GUERRA DEL BATALLÓN DE SERVICIOS  
DE LA GUC, PROPUESTA DE MEJORA, BASADO EN LA ORGANIZACIÓN  
POR PROCESOS**

**PRESENTADO POR:  
CHIRINOS MARROQUIN EDWIN**

**LIMA – PERÚ**

**2021**

## INDICE

|                                                                      |             |
|----------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>RESUMEN</b>                                                       | i           |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                                                  | ii          |
| <br>                                                                 |             |
| <b>CAPITULO I: INFORMACIÓN GENERAL</b>                               | <b>Pág.</b> |
| <br>                                                                 |             |
| 1.1 Dependencia o Unidad (donde se desarrolla el tema).....          | 3           |
| 1.2 Tipo de actividad (Función y puesto).....                        | 3           |
| 1.3 Lugar y Fecha .....                                              | 4           |
| <br>                                                                 |             |
| <b>CAPITULO II: MARCO TEORICO</b>                                    |             |
| <br>                                                                 |             |
| 2.1 Campos de aplicación.....                                        | 5           |
| 2.2 Tipo de aplicación (Operativo, administrativo y/ o técnico)..... | 5           |
| 2.3 Definición de términos.....                                      | 9           |
| <br>                                                                 |             |
| <b>CAPITULO III: DESARROLLO DEL TEMA</b>                             |             |
| <br>                                                                 |             |
| 3.1 Antecedentes .....                                               | 11          |
| 3.2 Descripción .....                                                | 16          |
| 3.3 Propuesta de innovación .....                                    | 19          |
| <br>                                                                 |             |
| <b>CONCLUSIONES</b>                                                  |             |
| <br>                                                                 |             |
| <b>RECOMENDACIONES</b>                                               |             |
| <br>                                                                 |             |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>                                    |             |

## **ANEXOS**

01. Informe profesional

02. Mapa de procesos de una organización

## RESUMEN

El Ejército es una organización compleja, con dependencias a nivel nacional como la Tercera Brigada de Caballería, Tacna, que necesita de soporte logístico permanente y eficiente, realizado por el Batallón de Servicios, que tiene problemas de falta de personal, antigüedad de material de trabajo, funciones logísticas que no están bajo un solo comando o integradas, que reduzca tiempo de respuesta a los pedidos de los usuarios; actualmente, una unidad con problemas en radios debe solicitar mantenimiento a la compañía de comunicaciones, si tiene un fusil con culata rota a la compañía de material de guerra, cocinas de campaña a intendencia. Este exceso de interrelaciones hace que los tiempos de respuesta aumenten y la efectividad disminuya.

La Gestión por procesos optimiza recursos humanos y materiales mediante un estudio interno de las actividades del Batallón, se propone una nueva organización por funciones logísticas, particularmente a la compañía de Material de Guerra, como brazo de mantenimiento de la GUC.

En la región cambios en la organización en base a procesos y por funciones logísticas se han dado en varios países con resultados satisfactorios, organización puesta a prueba en operaciones de guerra convencional (operación tormenta del desierto).

**Palabras clave**

**Gestión por procesos**

**Organización**

**Mantenimiento**

## INTRODUCCIÓN

Diversos problemas de orden administrativo se presentaron en la Compañía de Material de Guerra N°20 durante el año 2011 que tienen parte de sus orígenes en la organización y las funciones que realiza actualmente, la búsqueda de una solución nació con el estudio de la ley de modernización de la gestión pública, que señala a la gestión por procesos en la búsqueda de soluciones a organizaciones complejas y finalmente se estudia como otros ejércitos han implantado organizaciones por funciones logísticas con resultados positivos.

El presente trabajo se divide en tres capítulos, en el primero se describe la unidad, el lugar y la época, que permiten conocer la situación de la organización militar y estudiar los posibles cambios para el cumplimiento de su misión.

El segundo capítulo es el marco teórico, aquí se introduce los conceptos sobre organización, gestión por procesos y los lugares donde se ha aplicado este tipo de organización. Finalmente, se elabora un glosario de términos y sus conceptos aplicados a la organización

En el último capítulo se describe la organización de la compañía de material de guerra, se describe las funciones que realiza y propone una nueva organización basada en las funciones logísticas, que cumpla con las condiciones de estandarización y reacción inmediata. Se termina con conclusiones y algunas recomendaciones.

## **CAPITULO I: INFORMACION GENERAL**

### **1.1 Dependencia o Unidad**

El presente trabajo se desarrolla en base a las experiencias y las actividades que se realizan en la Compañía de Material de Guerra, sub unidad que pertenece al Regimiento de Servicios N°20 (Batallón de Servicios), a su vez orgánico de la 3ra Brigada de Caballería.

### **1.2 Tipo de actividad**

Las actividades que desarrolla la compañía de Material de Guerra como parte del sostenimiento a la fuerza militar son las de abastecimiento y mantenimiento de material de guerra a las unidades orgánicas y en apoyo a la 3ra Brigada de Caballería. Siendo su función "Proporcionar apoyo logístico de Material de Guerra a los elementos orgánicos y asignados en refuerzo de la GUC".

La función que se cumplió y que permite desarrollar este estudio es la experiencia vivida como comandante de la Compañía de Material de Guerra del Batallón de Servicios N° 20.

Las funciones del Comandante de la Compañía de MG del BS N°20 son:

- Velar por el cumplimiento de la misión de la Compañía de Material de Guerra.
- Coordinar y proporcionar el abastecimiento de artículos de CI II, CI IV y CI VI de MG a la GUC.
- Participar en la constitución de los equipos móviles de mantenimiento de apoyo directo con comunicaciones e ingeniería cuando la situación lo requiera adelantando elementos de apoyo a la GUC.

- Instalar y operar un punto de recolección de Material de Guerra o participar en el punto de recolección general.
- Disponer que se absorba hasta un 30% de refuerzos de apoyo de personal para mantenimiento de apoyo directo.
- Disponer de que se efectúe la seguridad inmediata de la zona de trenes que ocupe en el área de servicios.
- Establecer las coordinaciones internas y externas de la sub unidad.

### **1.3 Lugar y Fecha**

Este estudio se desarrolló en la guarnición de Tacna, sede de la GUC y que pertenece a la III División de Ejército, durante las vivencias y experiencias que se permiten asimilar al comandar una pequeña unidad de apoyo logístico durante el año 2011.

## **CAPITULO II: MARCO TEORICO**

### **2.1 Campos de aplicación**

El trabajo realizado tiene su campo de aplicación en las operaciones logísticas que se llevan a cabo principalmente la operación logística de mantenimiento, que realiza la compañía de Material de Guerra del Batallón de Servicios en guarnición y que pueden ser aplicados en provecho de las operaciones militares en guerra convencional (operaciones militares) y en acciones militares, llevadas a cabo por la Gran Unidad de Combate, en este caso la 3ra Brigada de Caballería.

### **2.2 Tipo de aplicación (Operativo, administrativo y/ o técnico)**

La aplicación de este trabajo tiene por objeto contribuir a aumentar la eficiencia y eficacia en el apoyo a la Gran Unidad de Combate en la función logística de mantenimiento, enmarcado en el apoyo administrativo del Batallón de Servicios (Compañía de Material de Guerra) mediante un estudio de su organización y una propuesta de cambio, basado en los conceptos de la gestión por procesos y el cambio de organización. A continuación se verán conceptos que permitirán realizar el presente trabajo.

En el siglo pasado las organizaciones, estaban estructuradas en la realidad en que se desenvolvían, el ritmo que se le imprimía era lento por naturaleza, no se requería de la innovación o su costo era muy elevado, su visión consistía en perfeccionarse en lo que hacían, Marín Idárraga y Cuadra Mirin (2014) nos describen este proceso. A inicios del siglo XX se introdujo el concepto de la organización por funciones, el ingeniero francés Henri Fayol fue quien aportó especialmente en esta área, posteriormente la escuela neoclásica desarrolló conceptos y elementos que se introdujeron en la administración que fueron considerados en el funcionamiento de la organización y su conformación (Pfeffer, 1982).”No obstante su trascendencia e impacto en la forma de dividir y coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, su consideración de la organización se limitó al análisis de las variables internas que afectan la



eficiencia, en una visión de órgano cerrado que no considera las afectaciones ambientales.”

Desde el final del siglo pasado hasta la actualidad la velocidad exponencial con que se desarrollan los cambios impulsados por la tecnología y las nuevas generaciones las organizaciones han crecido y se han hecho más complejas y a la vez más lentas, desde una perspectiva didáctica se puede ver este crecimiento en el ejemplo que da Jaramillo José Guillermo, Organizaciones orientadas a procesos sistémicos en una exposición para la universidad Pontificia Bolivariana (2002) donde hace un símil entre una estructura que es sostenida por algunas columnas rígidas con la clásica estructura organizacional, esta estructura de requerir crecer es necesario que incremente la cantidad de columnas, esto genera que la estructura se vuelva más rígida y sobre todo pesada, de la misma manera al crecer la organización cobra relevancia lo que sucede al interior de esta sobre lo que necesita o requiere el cliente. Debido a que se incrementó la secuencia a seguir como: secciones, departamentos, etc., la lentitud con que recorre la información requerida tarda en llegar a los tomadores de decisión, gerencia de la organización, desde que el cliente hizo su requerimiento, la respuesta es obviamente mucho más lenta.

Las teorías de organización han acompañado este crecimiento y complejidad creando diversas formas de gestión en la organización, quizá la más relevante son los enfoques de gestión basada en procesos que de acuerdo al artículo “De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica de la organización” de José Antonio Riascos González publicada en la revista Ciencias Estratégicas las organizaciones con enfoque en procesos, buscan lograr una mayor competitividad a través de la identificación de lo que agrega valor y apoyo, así como de los procedimientos de dirección para que la empresa se centre más en las necesidades del cliente sin embargo debido a la cantidad de elementos que se relacionan entre si al interior de la organización lo que aumenta su complejidad, es necesario que el gestor tenga una visión general y sistémica de la organización con la finalidad de revisar y encontrar las brechas entre lo que necesita el cliente y los objetivos que busca la organización. El autor analiza esta realidad que plantea en su artículo y además nos habla de cómo

se podemos clasificar a la organización en: procesos de dirección, de agregación de valor y de apoyo o soporte. El primero, proceso de dirección tiene que ver con la actividad de gestionar y guiar a la organización en busca de sus objetivos, a cargo de la gerencia y el planeamiento y dirección estratégica. Proceso de agregación de valor, tiene que ver con transformar la materia prima, ideas, servicios, entradas en productos requeridos por el consumidor final, su trabajo requiere ser hecho con los requerimientos del cliente. Su relación es directa con el cliente. Proceso de apoyo como el nombre lo indica brinda soporte para que los procesos de agregación de valor y de dirección se desarrollen bien.

El Estado Peruano no se ha quedado atrás y visualizo que sus instituciones necesitan un cambio en su organización funcional en base a sus procesos de gestión, realizar un mapa de procesos de la organización (anexo B), en este sentido ha elaborado una norma que dicta y conceptualiza la gestión por procesos (PNMGP, 2013) La gestión por procesos debe tener como eje principal el servicio al ciudadano, para lograr esto es necesario que migre de la organización funcional tradicional a la organización basada en procesos que toda entidad posee en lo que se conoce como “cadenas de valor”, y de esta forma asegurar que los resultados y el impacto sean positivos en los bienes y servicios públicos que recibe el ciudadano con los recursos que dispone y que son de responsabilidad de la entidad. “Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o servicio o ambos) en una salida (la entrega del bien o servicio o ambos), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros).”

Al conocer el concepto de procesos de gestión, encontramos que una definición importante que necesitamos conocer para comprenderlo es el que se refiere a la cadena de valor público, término que según Michael Porter (1987), nos indica cómo lograr valor duradero mediante la evaluación sistemática de la organización y sus modos, para esto las actividades que realiza cada unidad deben ser reconocidas lo que no se puede visualizar si observamos la organización como un todo. Si lo que se quiere es agregar valor a todas las tareas que realiza la entidad, se debe conocer cada actividad, desagregándolas

en las etapas relevantes estratégicamente, que realiza la organización. El desarrollo del servicio o producto, diseño, producción, distribución, marketing, ventas, servicios posventa son incluidas en las tareas así como las diversas formas de apoyo que se requieren para que las operaciones de la organización sean fluidas.

Las organizaciones militares no han sido ajenas a estos cambios que se han dado en la mejora de sus organizaciones a través del cambio organizacional explotando sus mejores cualidades, dentro de ella la innovación que es definida por Javier Jordán (2014) como una serie de pasos que buscan el cambio integral y cuyo resultado afecta desde el interior al adiestramiento, la doctrina y normalmente a la organización y o materiales en una o varias partes del Ejército, estos cambios deben dar como resultado, es de suponer, la mejora de la efectividad en una o varias de las misiones que tiene asignada. Este concepto le permitió al autor conocer otros conceptos como el analizar como interactúa este con el concepto de adaptación, tal como lo indica en uno de sus artículos, (Jordán, 2015) donde indica que la innovación militar como parte de las diversas realidades sociales, es un fenómeno complejo, en el que interactúan variables de naturaleza distinta como resultado de sus procesos. Theo Farrell distingue entre innovación y adaptación, una diferenciación que definen en este artículo. Según Farrell (2010: 569), “la adaptación es un cambio de menor calado que la innovación. La adaptación se refiere a modificaciones en las tácticas, técnicas y procedimientos (TTPs) para mejorar el desempeño operativo, que no requieren cambios en la doctrina formal. Con el tiempo esos cambios adaptativos pueden ser incorporados a la doctrina provocando la modificación de esta última. También pueden incentivar cambios importantes en la estructura, en el adiestramiento y/o en los materiales. En caso de que así fuera, las adaptaciones acabarían dando lugar a auténticas innovaciones militares. Un ejemplo de ello habrían sido las numerosas adaptaciones realizadas por las fuerzas norteamericanas en Irak y Afganistán que acabaron siendo incorporadas al Manual de Campo de Contrainsurgencia del US Army y del US Marine Corps, publicado en 2006, bajo la dirección del General Petraeus”.

Otro concepto que debemos tener presente es el que conocemos como estandarización de procedimientos que significa que los procedimientos de apoyo logístico de mantenimiento en el período pre-operacional (guarnición o de paz) y en el operacional deben ser tan similares como sea posible, facilitando así la transición de los primeros a los segundos.

Reacción inmediata, significa que la estructura del apoyo logístico de mantenimiento del periodo pre-operacional debe ser tal que su conversión a la estructura del período Operacional se haga, en el menor plazo posible, para lo cual se mantendrá en el período pre-operacional las organizaciones de apoyo que se emplearán en operaciones.

### **2.3 Definición de términos**

**PROCESOS:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en productos o servicios, luego de las asignación de recursos. (Norma Técnica N° 001-2018-PCM//SGP)

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.” (Norma ISO 9000:2000 Apartado 3.4.1).

**GESTION POR PROCESOS:** Forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, así como el logro de los objetivos institucionales. En este marco, los procesos se gestionan como un sistema definido por la red de procesos, sus productos y sus interacciones creando así un mejor entendimiento de lo que aporta valor a la entidad. (Norma Técnica N° 001-2018-PCM//SGP).

**ORGANIZACIÓN:** Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. (RAE).

**ABASTECIMIENTO:** función logística que comprende el cálculo de necesidades, la obtención, el almacenamiento y la distribución; y el control de stock de artículos de todas las clases. (Diccionario de términos militares RE 320-5).

**MANTENIMIENTO:** Conjunto de operaciones y cuidados necesarios para que instalaciones, edificios, industrias, etc., puedan seguir funcionando adecuadamente. (RAE).

**APOYO ADMINISTRATIVO:** Es el conjunto de actividades logísticas y de personal, que el batallón realiza en provecho de sus elementos orgánicos y de refuerzo. El batallón cuenta con el personal y los medios suficientes para llevar a cabo este apoyo. (Diccionario de términos militares RE 320-5).

**AREA DE SERVICIOS:** Zona del terreno en la que se agrupan varias instalaciones administrativas y desde la cual se apoyan las operaciones de determinada fuerza. (Diccionario de términos militares RE 320-5).

**BATALLON:** es la unidad táctica y orgánica de un arma que se toma como base para la constitución de las unidades superiores. (Diccionario de términos militares RE 320-5).

## CAPITULO III: DESARROLLO DEL TEMA

**TEMA: “LA COMPAÑÍA DE MATERIAL DE GUERRA DEL BATALLON DE SERVICIOS DE LA GUC, PROPUESTA DE MEJORA BASADO EN LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS.”**

### 3.1 Antecedentes

Para poder entender las funciones que ejecuta la Compañía de Material de Guerra (Cia MG) que se encuentra dentro de la organización del Batallón de Servicios (BS), es preciso entender la misión, funciones y organización del BS en su apoyo a la Gran Unidad de Combate (GUC), estos conceptos se encuentran en el ME 54-3 “Empleo del Batallón de Servicios”. Posteriormente es necesario conocer algunos conceptos que enmarcan la gestión por procesos, el camino de las entidades del sector público a la modernización de sus actividades por este método y como este modelo puede ayudarnos a migrar a una organización por procesos que nos ayude a cumplir en forma eficiente la misión.

El BS de la GUC, es el encargado del apoyo administrativo, es decir apoyo logístico y de personal a la Brigada que se encuentra en operaciones e inclusive a los elementos que vengan de otras unidades en refuerzo a esta, para cumplir con esta misión tiene a su vez una organización funcional conformada por diferentes elementos altamente técnicos, de acuerdo al ME 54-3, estos elementos son (ME 54-3):

- Comando y Estado Mayor.
- Compañía de Comando y Servicios, cuya organización está conformada por los elementos siguientes: sección comando, sección comunicaciones, sección servicios y sección seguridad.
- Compañía de Comunicaciones de Servicios, cuya organización está conformada por los elementos siguientes: sección comando, sección abastecimiento y sección mantenimiento.
- Compañía de Intendencia, conformada por: sección comando, sección abastecimiento, sección mantenimiento y sección servicios especializados.

- Compañía de Material de Guerra, donde se centra el presente estudio, tiene los elementos de organización siguientes: sección comando, sección abastecimiento, sección talleres de mantenimiento, sección rescate y evacuación y dos secciones de mantenimiento de apoyo directo.
- Compañía de Sanidad, cuya organización es la siguiente: sección comando, sección selección y tratamiento, sección evacuación y sección abastecimiento y mantenimiento.
- Compañía de Ingeniería de Servicios, conformada por: sección comando, sección abastecimiento, sección mantenimiento y sección construcciones.
- Sección de Veterinaria, tiene los siguientes grupos: grupo de mando, abastecimiento y mantenimiento, grupo de sanidad animal y grupo de salud pública veterinaria
- Sección Reemplazos, en base a los grupos mando y grupo de procesamiento de reemplazos (Previsto).

Esta organización le permite en las áreas de mantenimiento y abastecimiento tener las posibilidades siguientes (ME 54-3):

- Realizar el abastecimiento de todas las Clases y de todos los Servicios, incluyendo agua a las Unidades de la GUC.
- Proporcionar mantenimiento de 3er. escalón de Ingeniería, Comunicaciones, Intendencia, Material de Guerra y limitado de Sanidad y Veterinaria.
- Conformar hasta cuatro (4) Equipos de Mantenimiento consolidado de A/D de ingeniería. Material de Guerra y Comunicaciones.
- Realizar la recuperación en forma limitada, pudiendo operar un punto de Recolección General y un punto de Recolección de Material de Guerra.

Las funciones logísticas que realiza el BS en apoyo a la GUC son: abastecimiento, mantenimiento, evacuación y hospitalización, transporte, construcciones y diversos (recuperación, explotación de recursos locales, mano de obra, determinación desplazamiento y del área de servicios, determinación del límite de retaguardia, composición y ubicación del segundo escalón del Comandante General y seguridad y control de daños en la zona de retaguardia).

Para este trabajo nos centramos en dos de estas funciones, el

abastecimiento para artículos de todas las clases y que por su vez se dividen en las actividades siguientes: cálculo de necesidades, obtención, almacenamiento, distribución y control de stock y el mantenimiento que comprende actividades realizadas para conservar el material y equipo en condiciones de prestar servicios, o para restablecer sus condiciones de utilización, incluye: inspecciones, pruebas, verificación y reconstrucción.

En rigor todos los elementos que conforman el BS realizan dos o más funciones logísticas simultáneamente durante su apoyo a la GUC, sin embargo debido a la experiencia recibida como comandante de la Compañía de Material de Guerra (Cia MG), el estudio del caso, conclusiones y recomendaciones serán en base a las experiencias vividas en esta sub unidad así como los estudios que se han realizado de los ejércitos de Chile y Brasil.

En diciembre de 2007 se promulga en el peruano la Ley N° 29158 “Ley Orgánica del Poder Ejecutivo” con el fin de normar todas las entidades del sector público (el Ejército del Perú y sus integrantes nos encontramos incluidos como parte del sector Defensa), así como los sistemas administrativos y funcionales que rigen a gestión pública, en el artículo N° 46 de esta Ley, que guía las actividades de todos los organismos dependientes del estado, se incluye a la Modernización de la Gestión Pública que debe ser aplicada en las entidades del Estado Peruano. Si bien como miembros de la institución tenemos además la “Ley del Ejército del Perú” DL N° 1137 publicada en diciembre de 2012, no estamos ajenos a incorporar la modernización de nuestra organización como parte del engranaje estatal. La Ley N° 27658 define que entre los componentes de la gestión pública se encuentra la gestión por procesos ya que identifica estos procesos y guía a la entidad hacia el objetivo de modernización de sector público y para eso emite la norma N° 001-2018-SGP que guía la implementación de la gestión por procesos en el Estado indicando que tiene las fases siguientes: determinación de procesos, seguimiento, medición y análisis de procesos y mejora de procesos. De la aplicación correcta de estas fases se puede obtener los insumos para formular e implementar otros documentos que son necesarios para la gestión institucional y si bien menciona varios, se encuentra entre estos la organización institucional.



Las instituciones públicas y entre estas el Ejército establecen su organización en base a las funciones que realiza, en nuestra institución recibe el nombre de organización funcional, este hecho deriva de las teorías clásicas de la administración formuladas por Taylor así como los teóricos de la ciencias de la organización como Henry Fayol; este tipo de organización ha sido muy útil pero el crecimiento de la sociedad y las necesidades de cubrir la demanda social ha incrementado el aparato estatal, incrementando con esto sus dependencias y haciéndolas al mismo tiempo complejas.

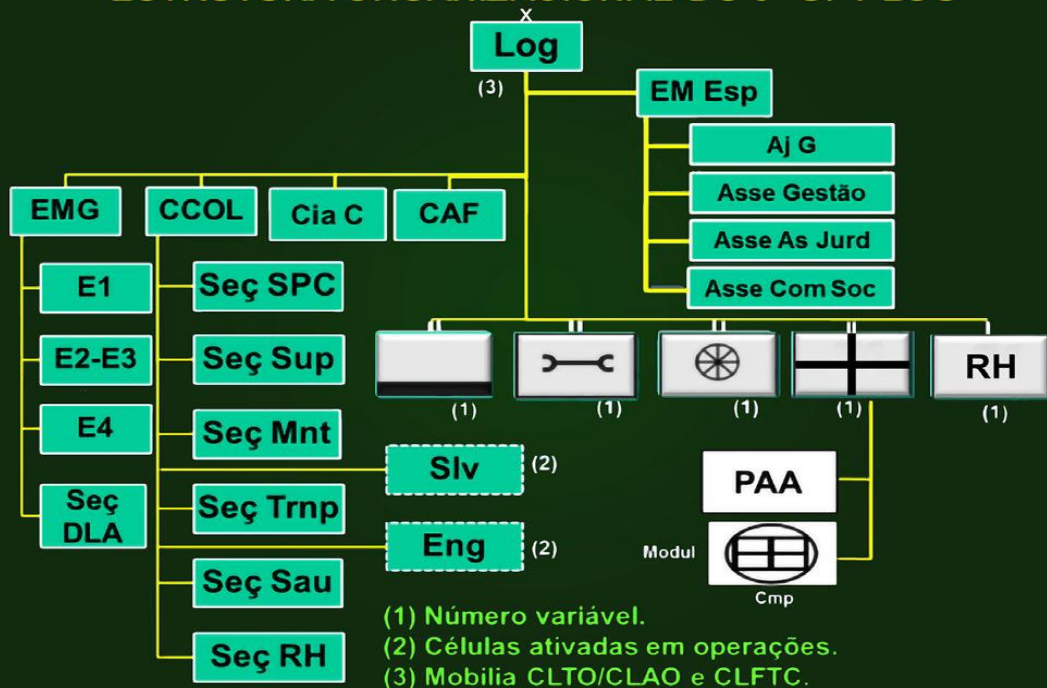
En el Brasil, quizá el país con mayor desarrollo económico y potencial militar en Sudamérica, el Ejército Brasileño recientemente ha implementado un nuevo modelo de apoyo logístico a sus Grandes Unidades de Combate visando que su actuar administrativo de apoyo de sostenimiento en tiempos de paz este lo más cerca de su actuar logístico en tiempo de guerra y este objetivo que se han propuesto obtener esta aterrizado mediante la creación de Unidades de soporte logístico a las que han denominado “agrupamientos logísticos (Gpt Log)” (Grupos logísticos) que van a apoyar a sus GUC, función que antes era realizada por cada Región Militar o División de Ejército, sin embargo, estas mantendrán el planeamiento logístico que necesita su fuerza, además de las actividades administrativas, territoriales y de recursos humanos. Enfocaremos nuestra atención en la nueva organización del 9° Gpto Log, que va a depender directamente del comando logístico de su división. Esta organización a su vez está integrada por:

- 9no Comando Gpto Log
- 9no Batallón de Mantenimiento
- 9no Batallón de Abastecimiento
- 18vo Batallón de Transportes
- Núcleo del 9no Batallón de salud
- Núcleo de la 9na compañía de Recursos Humanos.

La estructura organizacional de este grupo logístico se muestra en el siguiente gráfico:

# 9º GRUPAMENTO LOGÍSTICO

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO 9º GPT LOG



(fuente: Revista Apoio Logístico)

Se deduce que el hecho de implementar una nueva organización que está asumiendo funciones logísticas ha involucrado el cambio de doctrina en este campo logístico buscando optimizar la velocidad y mejores condiciones para enfrentar operaciones consolidando el sostenimiento. En relación a nuestra organización al nivel Brigada de Servicios se diferencia con los batallones de abastecimiento y mantenimiento. Este tipo de organización se puede replicar en escalones más bajos.

La continua modernización que ha vivido el Ejército de Chile principalmente desde la renovación de su material militar que van desde el año 1990 al 2010 aproximadamente, variando su estructura que visaba tener presencia en gran parte de su territorio lo que implicaba tener una organización grande y compleja, a una organización agrupada pero que sustituyera esta presencia con una alta movilidad incrementado sus medios de transporte, multimodales y altamente operativos, entendiéndose además que este material incorporo tecnología de última generación para fortalecer sus sistemas de armas, el sostenimiento a su

fuerza debió reaccionar a la misma velocidad con la que se deben desarrollar sus operaciones acompañando el salto tecnológico, la velocidad, la preparación de la fuerza logística es vital en este sentido. Logrando con esto estar a la altura de las nuevas realidades estratégicas presentes en la región, las demandas sociales y las necesidades financieras debieron ser reconfiguradas en su Ejército pero al mismo tiempo obtuvo incremento de su actuar, la polivalencia, capacidad de proyección y principalmente eficiencia. Este cambio ha generado también un cambio en el campo logístico llevado a la par que llegaba el material comprado plasmado en el Reglamento Logístico RL 1501 (Logística en el Ejército,2001).

Este Reglamento establece que su organización para el apoyo a sus unidades debe ser por las funciones logísticas de abastecimiento, atención y mantenimiento, evacuación, sanidad y veterinaria. En estas nuevas unidades se integran los servicios logísticos de Material de Guerra, Intendencia, transportes, sanidad en campaña y veterinaria. Para hacer efectivo esto crearon un batallón al que denominaron “batallón logístico”, compuesto por las subunidades: compañía de abastecimiento, compañía de atención y mantenimiento, entre otras. Este tipo de organización se basa en el concepto le dan a las funciones logísticas “son un conjunto de actividades afines, que realizan las unidades logísticas de los diferentes niveles para obtener la satisfacción de necesidades de vida y de combate de las tropas”. Estas están conformadas por medios y personal de los diferentes servicios logísticos además de intendencia y materia de guerra como son de ingeniería, telecomunicaciones y aviación de ejército.

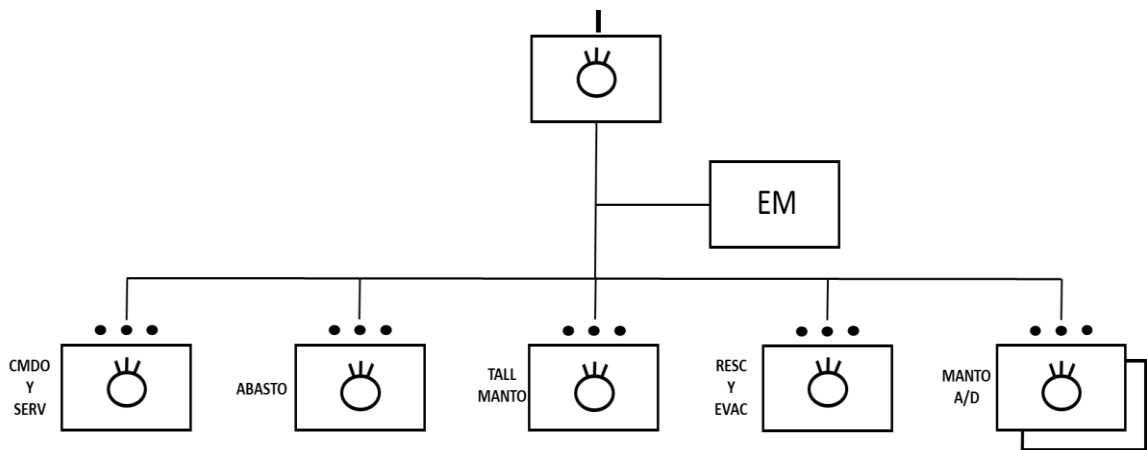
### **3.2 Descripción**

Las actividades o procesos que realiza la Cia. MG se encuentran claramente definidos en sus Reglamentos y manual de procedimientos de la unidad. Revisando la doctrina que norma el actuar de la Compañía de Material de Guerra del BS, debemos referirnos al ME 54-5, “Empleo de la Compañía de Material de Guerra del Batallón de Servicios de la GUC”, aplicable en los períodos pre-operacionales, operacionales y post-operacionales.

Su misión es la de proporcionar apoyo de material de guerra (MG) a los elementos orgánicos, elementos de apoyo y de refuerzo de la GUC, para cumplir con esta misión debe estar preparada para cumplir las siguientes funciones (ME 54-5):

- Proporcionar abastecimiento de artículos de Cl. II, IV y VI de Material de Guerra a la GUC.
- Realizar el abastecimiento de Clase II, IV y VI de Material de Guerra y Control de Clase V, particularmente.
- Realizar los trabajos de mantenimiento de apoyo directo (A/D).
- Mantener un stock de repuestos (carga de apoyo) de alto consumo para la ejecución de trabajos de mantenimiento por el método de cambio directo (C/D).
- Participar en equipos móviles de mantenimiento consolidado de A/D para realizar trabajos de Manto en el sitio.
- Proporcionar asistencia técnica de MG y realizar el control de mantenimiento orgánico a las unidades de la GUC.
- Proporcionar personal para inspecciones técnicas de armamento, vehículos y otros, a fin de verificar el mantenimiento orgánico de las UU en la GUC.
- Realizar el control del estado de los artículos de MG de las UU usuarias, para establecer que las unidades tengan su equipo autorizado y que estén en condiciones operativas.
- Operar un Área de Mantenimiento para las operaciones de 3er escalón en el Área de Servicios.
- Instalar y operar un Punto de Recolección de MG y participar en la instalación v operación de un Punto de Recolección general.

Asimismo la organización de la compañía se encuentra claramente definida y es igual a la del reglamento.



Fuente: ME 54-5

Todos los Oficiales, Técnicos y Suboficiales que trabajan en esta compañía son de Material de Guerra o tienen especialidades afines a ella.

La organización que obedece a la sub unidad se deriva de la práctica tradicional de dirección y organización donde la verticalidad jerarquizada no permite modificaciones estructurales de la organización, en sentido contrario las empresas han aplanado sus estructuras ante la racionalización de recursos y el estado comenzó una modernización que busca compensar la complejidad que tiene.

Las funciones que realiza son las que se describen en el reglamento y las que dispone el comando pero principalmente las de abastecimiento y mantenimiento a las unidades que pertenecen a la 3ra Brigada de Caballería.

Para realizar esta función y cumplir su misión se divide como indica el organigrama en cinco secciones, de las cuales una se encarga del abastecimiento de las clases II, IV y VI de MG, y principalmente de clase V, este abastecimiento debe realizarlo desde los almacenes que maneja, trasladarlo con sus propios medios hasta el punto de distribución de la GUC.

Para la función de mantenimiento tiene una sección de talleres de manto y dos secciones de manto de apoyo directo para cumplir esto realiza un programa de manto, cada unidad debe realizar el mantenimiento preventivo, cuando los

medios propios no sean suficientes la compañía de Material de Guerra realiza el manto correctivo o de 3er escalón en sus propios talleres y de no poder trasladar los vehículos para reparación las secciones de manto directo van hasta donde se necesite. Los medios de la compañía tienen limitaciones, lo que no puede reparar debe ser evacuado al escalón superior mediante su sección de rescate y evacuación.

Todos los procedimientos se encuentran estandarizados obedecen a funciones establecidas y conocidas por todos los que integran la organización, son de reacción inmediata porque se ajustan al periodo pre-operacional y operacional, la esencia y fundamentos de lo que hacen pueden ser replicados con sus particularidades en paz como en guerra.

Las necesidades de mantenimiento de nuestro material bélico se ha incrementado conforme pasan los años, pero el personal especialista en estos materiales ha disminuido, debido a necesidades en otros campos como la guerra terrorista y actualmente la operaciones militares que se llevan a cabo en el VRAEM.

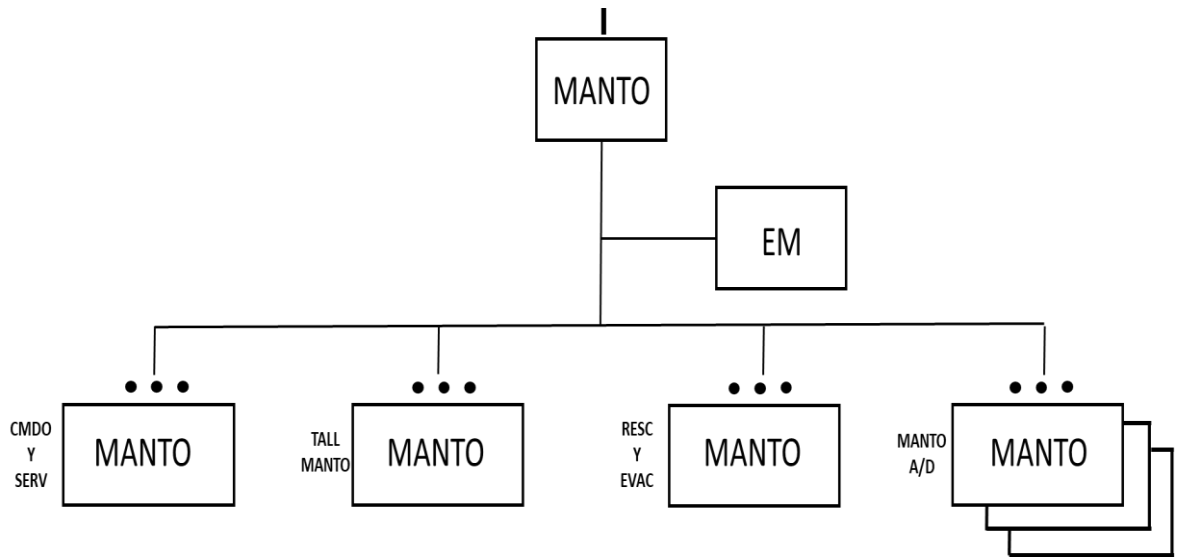
### **3.3 Propuesta de innovación**

Utilizando la herramienta conocida como gestión por procesos podemos evaluar los procesos que realiza la compañía de Material de Guerra dentro del Batallón de servicios cuya función principal es la del sostenimiento de la GUC, este se da en la parte de personal y logística, en esta última con las funciones logísticas de abastecimiento y mantenimiento que son las que estamos describiendo en este trabajo.

Lo que se propone es que las funciones logísticas sean asumidas por organizaciones dentro del batallón de servicios, es decir, que sea compuesto por compañía de abastecimiento, compañía de mantenimiento, compañía de sanidad y de campaña, compañía de distribución y compañía de infraestructura. De esta forma se puede distribuir los medios y especializarlos.

Los medios humanos y materiales con los que cuenta la Compañía de material de guerra son esencialmente dirigidos al mantenimiento, por lo que su función debe ser esta, transformándose en la compañía de mantenimiento, dejando la función de abastecimiento a otra organización del BS. Es necesario que el mantenimiento de todas las especialidades es decir material de guerra, comunicaciones, ingeniería y sanidad sean administrados por esta nueva organización dejando que las otras funciones puedan ser asumidas por las nuevas organizaciones. Existen en América del Sur países que ya tiene este tipo de organización como Chile y Brasil como se describió en la primera parte, además Colombia tiene este tipo de organización. En Europa España también adopto este modelo. Estados Unidos también un modelo similar.

Su conformación podrá ser de tres secciones de mantenimiento de apoyo directo, dos secciones de talleres de mantenimiento, una sección de comando y servicios y una sección de rescate y evacuación. Es necesario que esta nueva compañía tenga elementos de todas las especialidades para poder cumplir con éxito su misión, pero centralizados bajo un mismo comando. Se incrementa su capacidad de mantenimiento directo porque es la función más importante que realiza en los ambientes pre-operacionales y operacionales y se mantiene la sección rescate y evacuación porque es necesaria para la función que cumplen los talleres de mantenimiento de apoyo general ubicados en las instalaciones de la compañía, la sección de comando y servicios es la encargada de las actividades administrativas propias de la compañía. Se esboza un modelo de la organización de la compañía.



Fuente: elaboración propia



## CONCLUSIONES

Las funciones logísticas de abastecimiento, mantenimiento, evacuación y hospitalización, transportes y construcciones deben ser realizadas en forma transversal por todas las organizaciones militares encargadas del soporte logístico, esto ocasiona que las mismas tareas deban ser cumplidas por todas las organizaciones, duplicando funciones esto ocasiona que se desperdicien recursos humanos y materiales.

La Compañía de Material de Guerra del Batallón de Servicios N° 20 debido al poco personal que se le asigna, material con más de 30 años de antigüedad, insuficientes herramientas y múltiples funciones logísticas no puede cumplir en forma eficiente la misión que tiene como soporte logístico de la Gran Unidad de Combate, debiendo de cumplir múltiples funciones logísticas con los pocos medios que posee.

Toda la organización logística desde el más alto escalón, Brigada de Servicios, hasta las unidades tipo compañía obedecen a una organización por especialidades, la que no se ajusta a una organización por procesos, lo que la hace lenta en la respuesta a sus clientes. Es necesario estudiar los escalones de sostenimiento en todos sus niveles para un cambio en su organización.

## **RECOMENDACIONES**

Las herramientas conocidas como gestión por procesos debe aplicarse al estudio de las funciones logísticas que cumplen las organizaciones de apoyo logístico a las GUC y establecer en base a ello una organización por procesos de esta forma se economizarían medios materiales y humanos.

Es necesario establecer la función logística que debe cumplir la compañía de Material de Guerra del Batallón de Servicios N° 20 en función a sus potencialidades, y como se ha evaluado, una nueva organización como compañía de mantenimiento sería lo más adecuado y de esta forma racionalizar los medios del Batallón de servicios y que la compañía sea más eficiente y efectiva en su apoyo a la GUC.

Para que pueda hacerse realidad una modificación de las funciones y organización de la compañía de material de guerra es necesario que las unidades logísticas de mayor escalón también sufran esta modificación en sus organizaciones de modo tal que, la nueva estructura logística pueda cumplir a cabalidad el apoyo de sostenimiento que requiere la Gran unidad, de no realizarse no tendría cabida modificar solo la compañía, pero se recomienda realizar una prueba piloto en esta organización, de ser positiva, replicarla en los escalones superiores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Marin Idarraga D.A., Cuartas Marin J.C. *Teoría del Análisis y diseño organizacional: una revisión a los postulados contingentes y de la coalignación estratégica*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: investigación y Reflexión. Universidad Militar de Nueva Granada.

Agrelo G. T (2007). *Logística y apoyo de servicios al combate*. IMES

Riascos Gonzales J. A. *De la Estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica de la organización*. Revista ciencias estratégicas vol. 14 num. 15. Universidad Pontificia Bolivariana.

Salto Chacan Y, Muñoz Moreta R. *Moldeo de organización por procesos*. Revista publicando 3 (7) 2016.

Empleo de la Compañía de Material de Guerra del Batallón de Servicios de la GUC. ME 54-5. 2001

Empleo del Batallón de Servicios. ME 54-3.2001

[www.ejercito.mil.pe](http://www.ejercito.mil.pe)

[www.rae.rae.es](http://www.rae.rae.es)

## ANEXO A

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     | CHIRINOS MARROQUIN EDWIN |
| 1.02 | Grado y Arma / Servicio | TTE CRL MG               |
| 1.03 | Situación Militar       | ACTIVIDAD                |
| 1.04 | CIP                     | 119151900                |
| 1.05 | DNI                     | 43344489                 |
| 1.06 | Celular y/o RPM         | 998760109                |
| 1.07 | Correo Electrónico      | echirinosm2016@gmail.com |

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

|      |                              |                   |
|------|------------------------------|-------------------|
| 2.01 | Fecha_ ingreso de la EMCH    | 01 abril 1994     |
| 2.02 | Fecha_ egreso EMCH           | 01 enero 1998     |
| 2.04 | Fecha de alta como Oficial   | 01 enero 1998     |
| 2.05 | Años_ experiencia de Oficial | 23 años           |
| 2.06 | Idiomas                      | INGLES, PORTUGUES |

#### 3. SERVICIOS PRESTADOS EN EL EJÉRCITO

| Nº   | Año  | Lugar    | Unidad / Dependencia | Puesto Desempeñado |
|------|------|----------|----------------------|--------------------|
| 3.01 | 2020 | AREQUIPA | 3ra BRIG SERV        | Oficial logístico  |

|      |           |            |                       |                   |
|------|-----------|------------|-----------------------|-------------------|
| 3.02 | 2019      | AREQUIPA   | 3ra BRIG SERV         | Oficial Logístico |
| 3.03 | 2018      | LIMA       | ECOFFAA               | Alumno            |
| 3.04 | 2016-2017 | AREQUIPA   | Btn Transp N° 113     | Cmdte Unidad      |
| 3.05 | 2015      | CHORRILLOS | Escuela MG            | Instructor        |
| 3.06 | 2014      | LIMA       | Cia Maestranza        | Jefe              |
| 3.07 | 2013      | SAN BORJA  | COPERE – DACO<br>SERV | Jefe Negociado    |
| 3.08 | 2012      | CHORRILLOS | ESGE                  | Alumno            |
| 3.09 | 2011      | TACNA      | CIA MG-BS 20          | Cmdte PPUU        |
| 3.10 | 2007-2010 | HUACHIPA   | FAME                  | Jefe de Planta    |
| 3.11 | 2006      | LIMA       | Btn Armamento 512     | Jefe de Compañía  |
| 3.12 | 2000-2005 | BRASIL     | Comisión estudios     | Alumno extranjero |
| 3.13 | 1999      | AREQUIPA   | Btn MG N° 113         | Jefe de Sección   |

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

| Nº   | Año  | Dependencia y Período | Denominación                | Diploma / Certificación            |
|------|------|-----------------------|-----------------------------|------------------------------------|
| 4.01 | 2019 | Esc. Intendencia      | PSA                         | Curso Superior                     |
| 4.02 | 2012 | ESGE                  | PEGGUUCC                    | Diplomado en EM                    |
| 4.03 | 2010 | Esc. MG               | Especializado de Municiones | Especializado                      |
| 4.04 | 2009 | Esc. MG               | Programa Avanzado MG        | Diplomado Btn MG                   |
| 4.05 | 1999 | Esc. MG               | Curso Complementario de MG  | Complementario del Arma o servicio |

#### 5. ESTUDIOS DE NIVEL UNIVERSITARIO

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

**6. ESTUDIOS DE POSTGRADO UNIVERSITARIO**

| <b>Nº</b> | <b>Año</b> | <b>Universidad y Período</b>        | <b>Grado Académico<br/>(Maestro – Doctor)</b> |
|-----------|------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 6.01      | 2008-2009  | Universidad Nacional de Educación   | Maestro                                       |
| 6.02      | 2021       | Universidad Nacional de San Agustín | Doctorado- en curso                           |

**7. ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN**

| <b>Nº</b> | <b>Año</b> | <b>Dependencia y Período</b>    | <b>Diploma o Certificado</b>               |
|-----------|------------|---------------------------------|--------------------------------------------|
| 7.01      | 2019       | Universidad del Pacifico- 1 mes | Gestión Pública                            |
| 7.02      | 2018       | ECOFAA                          | Diploma en Comando y Estado Mayor Conjunto |
| 7.03      | 2013       | ESAN – 3 meses                  | SNIP                                       |

**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      | 2000-2005  | Brasil      | IME-USU                      | Ingeniería mecánica de armamento              |
| 8.02      |            |             |                              |                                               |

FIRMA

---

**EDWIN CHIRINOS MARROQUÍN**  
DNI 43344489

## ANEXO B



Mapa de procesos de una organización  
FUENTE: Human y Rios 2008