

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



**La búsqueda de la optimización del empleo del personal militar  
del Ejército del Perú a través de un Programa de Racionalización  
Administrativa**

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

**Autor**

**Cesar Augusto Alcántara Masías**

**0000-0002-4487-8654**

**Lima – Perú**

**2022**

## **Dedicatoria**

“El presente trabajo lo dedico a mis señores padres quienes siempre velaron por mi bienestar y buena educación y por ello llegue a esta etapa de mi vida profesional”

## **Agradecimiento**

"Agradezco a todos mis docentes quienes me formaron en esta casa de estudios que fueron los cimientos de mi persona y de mi carrera profesional"

## ÍNDICE

<b>Dedicatoria</b> .....	<b>ii</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>vi</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>vii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>viii</b>
<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 COPERE .....	9
1.5. Misión del COPERE .....	10
1.6. Funciones y actividades del Puesto que Ocupó .....	10
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
2.1 Antecedentes .....	11
2.1.1. Antecedentes Nacionales .....	11
2.1.2. Antecedentes Internacionales .....	13
2.2 Descripción teórica.....	14
2.2.1. El papel del ejército en la sociedad.....	14
2.2.2. Administración pública en el ejército.....	14
3.2.3. Directrices de racionalización administrativa del ejército .....	15
2.2.4. Gestión del desempeño.....	17

3.2.5. Proceso de transformación del ejercito.....	17
2.3. Definición de términos.....	18
<b>CAPÍTULO III DESARROLLO DEL TEMA.....</b>	<b>20</b>
3.1. Campos de Aplicación.....	20
3.2. Tipos de aplicación.....	20
3.3 Diagnóstico.....	21
3.4 Propuesta de innovación.....	22
3.4.1. Justificación de la propuesta.....	22
3.4.2. Viabilidad de la propuesta.....	23
3.4.3. Objetivos para la propuesta.....	24
3.4.4. Bases para desarrollar la propuesta.....	25
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>27</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>28</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>28</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>31</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> <i>Relación efectividad/eficacia/eficiencia.</i> .....	22
<b>Figura 2.</b> <i>Triada de racionalización administrativa.</i> .....	24

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> <i>Funciones establecidas por el autor.</i> .....	10
---	----

## RESUMEN

El presente estudio está enfocado en la búsqueda de la optimización del empleo del personal militar del Ejército del Perú (EP), en este sentido se tiene como objetivo presentar como propuesta el Programa de Racionalización Administrativa para reducir el uso de combatientes militares en tareas administrativas y, en consecuencia, aumentar su empleo en la actividad final (en términos de mano de obra), así como para investigar la posibilidad de utilizar esta iniciativa en otras Organizaciones Militares.

El Ejército del Perú es una institución permanente y regular del Estado, una rama de las Fuerzas Armadas, destinada a la defensa de la patria, a la garantía de los poderes constitucionales. Además, el EP tiene varias misiones subsidiarias definidas por la ley y, al estar incluida en la administración pública, está sujeta a obligaciones administrativas que implican, entre otras, la gestión del personal, las adquisiciones, las licitaciones, los contratos y la ejecución presupuestaria y financiera. En este contexto, la fuerza terrestre se ve obligada a reducir su personal para alcanzar los objetivos finales. Así, se vislumbra que la optimización de la asignación de personal en tareas administrativas tiende a favorecer el aumento de profesionales empleados en las actividades finales.

Finalmente, la propuesta presentada en el trabajo de suficiencia profesional, se establece como un programa innovador que pretende mejorar la gestión administrativa y, en consecuencia, la gestión de personal, adecuando el empleo de los militares en actividades medias. minimizando el uso de combatientes militares en tareas administrativas y optimizar su empleo en la actividad final.

**Palabras clave:** Optimización, Personal militar, Ejército del Perú y Programa de Racionalización Administrativa.

## INTRODUCCIÓN

El Ejército del Perú se emplea constantemente en diversas misiones en nombre de la nación. La demanda de participación de la fuerza terrestre en actividades como el orden público, la defensa de la patria, las misiones de mantenimiento de la paz bajo la égida de organizaciones internacionales y las actividades subsidiarias, ha aumentado exponencialmente durante las primeras décadas del siglo XXI. Más que nunca, se necesita contar con el empleo óptimo de su personal militar. Para ello, es importante comenzar a adoptar medidas de racionalización administrativa con dos propósitos transversales principales: mejorar la gobernanza y, en consecuencia, dirigir el mayor número posible de personal a la ejecución de sus actividades finales.

Así, el presente trabajo se estructura en una introducción para ambientar al lector en las peculiaridades del ejército y en la necesidad de que esta institución se adapte a los retos que se le imponen. En ese sentido, se desprenden las razones para realizar el presente estudio, que integra la siguiente estructura:

Para el Primer Capítulo presenta la Información General, donde se indica la Dependencia, el Tipo de actividad, lugar, fecha y la Misión y Visión.

Para el Segundo Capítulo, se realiza el Marco Teórico, donde describe los antecedentes nacionales e internacionales, además de la Descripción Teórica y la definición de los términos.

Para el Tercer Capítulo, presenta el Desarrollo del Tema, donde se describe el Campo y Tipo de Aplicación, el Diagnóstico sobre la problemática actual. Por último, en este capítulo se presenta una Propuesta de Innovación, que busca dar solución al problema observado.



## CAPITULO I

### INFORMACIÓN GENERAL

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

El presente trabajo de Suficiencia Profesional se formula en el Comando de Personal del Ejército "COPERE", del Ejército del Perú.



#### 1.2. Tipo de Actividad (Función y Puesto)

El autor ocupó el cargo como Jefe de Informaciones y Planeamiento. Esta experiencia permite al autor observar más de cerca el Comando y contribuye a optimizar las operaciones realizadas por el Ejército del Perú.

#### 1.3. Lugar y Fecha

La COPERE se ubica en el Departamento de Lima, Perú. El autor establece estas funciones en los años 2015, 2016 y 2017.

#### 1.4. Visión del COPERE

Convertirse en un Comando "que cumple con los lineamientos de la autoridad suprema y los principios de la constitución, convertirse en un ejército disuasorio y respetable que promueva la paz".

### 1.5. Misión del COPERE

La COPERE lleva como misión y lema: "La misión primero, el hombre siempre".

### 1.6. Funciones y actividades del Puesto que Ocupó

El autor estableció sus funciones como Jefe de Informaciones y Planeamiento en el Comando de Personal del Ejército "COPERE".

**Tabla 1.**

*Funciones establecidas por el autor.*

<b>FUNCIÓN DE JEFE DE INFORMACIONES</b>
1. Seguir las normas y procedimientos del Comando de personal para realizar actividades de orientación administrativa
2. Proponer medidas para mantener la disciplina y controlar la asistencia del personal del Ejército.
3. Recomendar acciones que satisfagan las necesidades de bienestar del personal del Ejército.
4. Brindar asesoría al Jefe de la Unidad de Personal en asuntos de manejo de personal para oficiales, técnicos, suboficiales y unidades del Ejército que prestan servicio.
5. Mantener y controlar el número de efectivos del Ejército.
<b>FUNCIÓN DE PLANEAMIENTO</b>
1. Brindar soporte de mantenimiento.
2. Realizar mantenimiento correctivo.
3. Proporcionar apoyo de suministro.
4. Administrar servicios de apoyo al personal.

*Nota.* Elaboración propia (2022).

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes**

##### **2.1.1. Antecedentes Nacionales**

Yacolca (2021). En su investigación "Análisis sobre el sistema de evaluación de personal del COSALE AF – 2020", el cual se desarrolló en el área de personal del Comando de Salud del Ejército (COSALE), organismo encargado de la dirección y ejecución de los procesos y actividades de salud del Ejército, con la misión de brindar asistencia médica individualizada, integral y de calidad a los miembros del Ejército peruano Ejército. Se identificaron problemas en la elaboración del Informe de Evaluación del Personal Militar, el cual se realizaba de forma manual, generaba diversas molestias y no se lograba entregarlo en tiempo al Comando de Personal del Ejército, organismo encargado de recopilar la información. En conclusión, según los resultados del estudio, el sistema de evaluación del personal del ejército ha mejorado el proceso de evaluación de las fechas de entrada y salida del personal militar a través del proyecto y trata de tener un mejor control en el informe de evaluación anual.

Quicaño, Ramos y Rengifo (2017). Cuyo trabajo tuvo como objetivo "Describir los aspectos de la gestión que pueden mejorarse en la elaboración del Plan Estratégico del Ejército 2018-2020, para alcanzar el objetivo de mejoramiento de la capacidad operativa del componente terrestre" (pp. 6). El Ejército tiene prioridades en todas sus operaciones que corresponden a la naturaleza de su función constitucional. Evaluar estas acciones frente a la naturaleza para la que fueron creadas es importante para producir cambios encaminados a la mejora, así como brinda la oportunidad de incorporar estándares de modernización dentro del propio Departamento de Defensa. La fase de implementación mostró los resultados de la exploración en la planificación, pero posteriormente identificó limitaciones y potencialidades para lograr las metas planteadas. Un enfoque de monitoreo sistemático ayuda a determinar los servicios proporcionados por el Ejército y el impacto de esos servicios en la población y el impacto a largo plazo en la nación.

En conclusión, el monitoreo de las cadenas de valor públicas diseñadas para fortalecerse desde el proceso estratégico también ayuda a identificar los mejores recursos disponibles para lograr las metas estratégicas de la agencia, al mismo tiempo que detecta riesgos y oportunidades, y toma decisiones para alcanzar las metas.

Grundi, Bouroncle y Cabrera (2019). Los autores plantearon como objetivo en su investigación, “Determinar es la relación existente entre gestión del talento humano y administración del personal de oficiales superiores del Ejército del Perú al término de su misión de estudio, periodo 2015 – 2017” (pp. 22). Este estudio aplicado examina si existe una relación entre la gestión de recursos humanos y la gestión de personal en oficiales superiores al final de una misión de investigación para oficiales superiores del Ejército del Perú entre 2015 y 2017. Esta teoría es discutida e incorpora un modelo explicativo de la gestión del talento relacionado con la gestión de personal de los oficiales del Ejército Peruano. Dado que los resultados expresados muestran una relación positiva entre las variables estudiadas, la afirmación se basa no sólo en los resultados de las herramientas utilizadas, sino también en el actual sistema de personal del Ejército que ejecuta un comando único y refleja lo dispuesto en la Ley Orgánica del Ejército del Perú que deberá emplear a la persona más idónea para este cargo dentro de la actual estructura organizacional del Ejército.

Caballero, Cuba y Gonzáles (2016). Plantearon como objetivo en su investigación, “Proponer lineamientos para la mejora de la evaluación del desempeño que considere el rendimiento y potencial de oficiales del Ejército del Perú” (pp. 3). La modernización del país requiere de un ejército especializado y modernizado, y la promoción del ejército en la carrera militar se realiza sobre la base de la meritocracia. Cuando se cuestiona el proceso de evaluación del personal militar, además de vulnerar la institucionalidad del ejército peruano y el principio de desaparición de la jerarquía, los mandos pierden autoridad y la moral militar se resiente. Por ello la propuesta expuesta recoge los aspectos positivos del sistema actual, analiza y considera los modelos más representativos de las fuerzas armadas nacionales y regionales, y tiene en cuenta las aportaciones de expertos y usuarios finales.

En conclusión, es factible formular lineamientos para la evaluación del desempeño de los oficiales del Ejército Peruano, que mejore la eficiencia y eficacia de la gestión de los recursos humanos debido a que existe una opinión declarativa de interés del organismo.

### **2.1.2. Antecedentes Internacionales**

Jácome y López (2018). En su investigación: "Implementación del proceso racionalizado "producción de armas, municiones, mecanizados y blindajes" de la empresa pública Santa Bárbara en el área de armas y municiones". En este sentido, la empresa pública Santa Bárbara EP ha logrado reducciones en tiempos, costos y ajustes de personal al racionalizar y crear nuevos procesos que se integran con los conceptos de gestión de clientes, proveedores y compras, corrigiendo incumplimientos, retrasos y más incomodidades en la entrega y desempeño interno de los empleados. Mediante la aplicación de la norma ISO 9001:2015, especialmente aquellas relacionadas con las preocupaciones de los clientes, fue posible dar solución a la superposición de actividades entre las áreas de producción y gestión que surge cuando el equipo de investigación compara el proceso actual con el proceso sistemático propuesto. La empresa colaboró con el desarrollo de este trabajo en la ejecución de actividades específicas a través de un proceso de racionalización de armas (fabricación y mantenimiento) y municiones (fabricación), que permita la toma de datos, el análisis en base a encuestas y el cumplimiento de las propuestas. Este pensamiento basado en procesos puede conducir a la incapacidad de los técnicos y operadores para realizar los ejercicios correctamente, lo que también ayuda a aumentar la conciencia sobre el pensamiento sistémico y el trabajo en equipo, que son lecciones aprendidas en este documento.

Ortegon (2016). En su investigación: "Administración del riesgo en el Ejército nacional como mecanismo vital en el desarrollo empresarial". Tuvo como objetivo determinar la importancia de la gestión de riesgos como baluarte para el desarrollo organizacional de las fuerzas armadas del país, examinando las contingencias que pueden interferir en la marcha de los servicios administrativos, las cuales son ocasionadas por una variedad de factores y de diferente naturaleza, cuyas prácticas pueden poner en peligro las relaciones con diferentes grupos de interés como la mejora continua y la productividad.

Las tendencias mundiales actuales sugieren cambios en las estructuras organizacionales, donde la evolución de las aplicaciones de acuerdo a los consumidores es cada vez más exigente. En conclusión, Comenzando con la alta dirección, la creación de una unidad de gestión de riesgos organizacionales en las fuerzas armadas de la nación facilita la responsabilidad social corporativa, orientando y evaluando el desempeño de la agencia a través de planes de acción, mapas de riesgo, métricas y procesos y procedimientos mejorados.

## **2.2 Descripción teórica**

### **2.2.1. El papel del ejército en la sociedad**

El Ejército del Perú es una Institución del Estado con sus atribuciones previstas en el artículo 137 de la Constitución. Estos documentos demuestran la infinidad de actividades encomendadas a la Fuerza Terrestre (Decreto Legislativo N° 1094, 2010).

La Constitución otorga al Ejército del Perú el estatus de institución regular permanente y nacional, estableciendo la jerarquía y la disciplina como base para su organización. En este contexto, existe una responsabilidad moral, ética y funcional del Ejército hacia la nación de utilizar los recursos que le son dirigidos para el estricto cumplimiento de su función jurídica (Decreto Legislativo N° 1094, 2010).

El Ejército del Perú goza de una enorme credibilidad en la sociedad, en este contexto, debido a la gran cantidad de atribuciones que tiene la institución castrense, surge la necesidad de poner en práctica la racionalización de las tareas administrativas y, principalmente, la asignación de personal militar, a fin de posibilitar la masificación de los recursos humanos disponibles para el adiestramiento y empleo de las tropas (Decreto Legislativo N° 1094, 2010).

### **2.2.2. Administración pública en el ejército**

Conocer qué es la Administración Pública es de vital importancia para tener una visión del contexto burocrático en el que se inserta el Ejército. La carga de tareas administrativas ha consumido, a través de los años, cada vez más tiempo y personal militar de la Fuerza (Caro, 2021).

Esto aumenta la importancia de la necesidad de implementar una gobernanza productiva y capaz de hacer que la institución sea eficaz en la consecución de sus objetivos y responsabilidades legales. El concepto tratado en este tema es muy amplio y, en consecuencia, definido de formas diferentes, pero complementarias, por varios autores que han escrito sobre el tema (Caro, 2021).

Según Rodríguez (2011), "la Administración Pública puede ser definida como un conjunto de personas jurídicas o personas, órganos y agentes públicos que, por imposición legal, tienen a su cargo el deber-poder de realizar actividades o funciones administrativas con el objetivo de realización, directa e inmediata de los fines colectivos atribuidos a un Estado" (p. 10). También se infiere que el término "Administración Pública" escrito en mayúsculas se refiere a la entidad que ejerce la gestión de los asuntos públicos, es decir, el Estado-administrador.

En un sentido formal, la Administración Pública es el conjunto de órganos establecidos para lograr los fines del Gobierno; en sentido material, es el conjunto de funciones públicas necesarias para los servicios públicos en general; en sentido operativo, es la realización perenne y sistemática, jurídica y técnica, de los servicios propios del Estado o asumidos por éste en beneficio de la comunidad (Rodríguez, 2011).

Rodríguez (2011), separa la "Administración Pública en Directa e Indirecta. Cuando la Unión, los estados, el Distrito Federal y los municipios son responsables de la prestación de los servicios públicos con sus medios, se dice que se produce Administración Directa" (p. 11). Estas entidades antes mencionadas, al crear autarquías, fundaciones, sociedades de capital mixto o empresas públicas y transferirles la responsabilidad de la ejecución de los servicios públicos, contribuyen a que se produzca la Administración Indirecta y maneja los asuntos públicos, es decir, el Estado-administrador.

### **3.2.3. Directrices de racionalización administrativa del ejército**

Según el Centro superior de estudios de la Defensa Nacional de España (2005), la racionalización es el estudio de las causas y soluciones de los problemas administrativos, abarcando la responsabilidad básica de planificar y mejorar los procesos, métodos y estructura organizacional.

En el ámbito privado, cuando las empresas crecen y están "saludables", poco se habla de la racionalización del trabajo. Cuando el mercado cambia, comienzan a surgir preocupaciones. El autor cree que esta preocupación debe ser rutinaria, a fin de crear una cultura de revisar los procesos, evitando que se estiren por rutinas, normas, procedimientos y pasos, a veces creados innecesariamente y mantenidos por la tradición. Sería oportuno que esta visión también pueda ser implementada en las instituciones públicas y, consecuentemente, en el Ejército Español (Centro superior de estudios de la Defensa Nacional, CESEDEN, 2005).

La definición de racionalización que se transcribe a continuación, más enfocada al área administrativa, es adoptada por el Ejército Español para que sus miembros tengan pleno conocimiento de adónde pretende llegar la Institución, es decir, el Estado Final Deseado en un proceso de racionalización (CESEDEN, 2005).

La Racionalización Administrativa es el estudio de las causas y soluciones de los procesos administrativos, abarcando la responsabilidad básica de planificar y mejorar la gestión, las estructuras organizacionales y el personal empleado, con el objetivo de llevar a cabo la gestión del bien público a cargo del Ejército con eficiencia y, por lo tanto, proporcionar el alcance de la eficacia y efectividad organizacional (CESEDEN, 2005).

Así, la racionalización no debe entenderse necesariamente como la reducción del uso de recursos de cualquier naturaleza, sino la búsqueda incesante de la eficacia para el desarrollo de un proceso, con la satisfacción del cliente como foco principal. Así, partiendo de la presunción de buena fe de los interesados como regla y no como excepción, se eliminan controles innecesarios y pasos intermedios que no agregan valor, permitiendo la delegación de competencias y la tercerización de actividades no esenciales, evitando duplicidades o redundancias, aportando mayor celeridad, mejorando la calidad del gasto y reduciendo costes (CESEDEN, 2005).

La gestión de los procesos administrativos y de planificación dentro del Ejército debe procurar el ámbito conjunto de eficiencia, eficacia y efectividad (CESEDEN, 2005).



#### **2.2.4. Gestión del desempeño**

Evaluar el desempeño se considera una de las herramientas más importantes de la gestión del talento. Puede servir para una variedad de propósitos que benefician tanto a la organización como al evaluado. Esta herramienta permite que los trabajadores comprendan las expectativas de sus superiores o evaluadores, así mismo, ayuda a saber qué áreas de su desempeño deben mejorar y qué programas de capacitación son necesarios para ello (Caballero et al., 2016).

Según Caballero et al., (2016) evaluar el desempeño laboral implica considerar la eficacia de sus ocupantes para desempeñar el trabajo en un período de tiempo determinado.

En resumen, la elaboración de evaluación del comportamiento de los empleados para comprender su desempeño y su potencial de desarrollo en la organización, es una técnica importante en el proceso de gestión de los recursos humanos porque simplifica el trabajo de la persona evaluada al mismo tiempo que permite identificar situaciones laborales que deben mejorarse.

#### **3.2.5. Proceso de transformación del ejército**

Hoy en día, muchas fuerzas militares de todo el mundo están inmersos en procesos ambiciosos para reestructurar sus empresas, optimizar sus funciones, flexibilizar sus procesos y mejorar sus habilidades para satisfacer las necesidades actuales y futuras. Este proceso de adaptación de la arquitectura de seguridad, defensa y militar a los retos del siglo XXI se denomina transformación y se ha convertido en el eje de la política militar y de defensa de todos los países desarrollados (Arrieta, 2020).

Si bien Estados Unidos ha sido el facilitador y principal validador del proceso de transformación, todavía hay muchos países que siguen un proceso similar para implementar los llamados proyectos de capacidad militar (OTAN), condicionados a la necesidad de adaptar sus sistemas de seguridad y defensa. arquitectura para adaptarse al mundo de hoy (Arrieta, 2020).

Así, si bien es teóricamente previsible que el proceso de transformación deba afectar a toda la defensa nacional de un país, todo parece indicar que el alcance de este proceso es más acotado, circunscrito al ámbito militar. Este cambio parece proponerse como una continuación lógica del proceso fuerza por capacidad, como lo demuestra la bibliografía original sobre el tema (Arrieta, 2020).

### 2.3. Definición de términos

1. **Búsqueda.** "Intento de encontrar algo deseado a través de la atención, el seguimiento, la persecución o cualquier tipo de esfuerzo" (Real Academia Española, RAE, 2021).
2. **Optimización.** "Se refiere a la capacidad de hacer o resolver alguna cosa de la manera más eficiente posible y, en el mejor de los casos, utilizando la menor cantidad de recursos" (RAE, 2021).
3. **Empleo.** "Se refiere a introducir algo con un fin específico o al efecto de emplear" (RAE, 2021).
4. **Personal.** "Conjunto de personas que se desempeñan y prestan sus servicios profesionales en alguna empresa u organización" (RAE, 2021).
5. **Programa.** "Es aquello que se planifica con la intención de ejecutarlo con posterioridad. Se utiliza el término en actividades que se requiera de una organización previa" (RAE, 2021).
6. **Racionalización.** "Es el estudio de las causas y soluciones de los problemas administrativos, abarcando la responsabilidad básica de planificar y mejorar los procesos, métodos y estructura organizacional" (CESEDEN, 2005).
7. **Administrativo.** "Procedimiento administrativo implica una serie de actos formales a través de los cuales se lleva a cabo una actuación administrativa que cumple con un fin" (RAE, 2021).
8. **Constitución.** "Es la ley fundamental sobre la que se asienta un estado determinado con todo su andamiaje jurídico" (RAE, 2021).

9. **Directrices.** "Conjunto de pautas escritas o verbales que deben seguirse para la consecución de un fin" (RAE, 2021).
10. **Gestión.** "Acción de gestionar y administrar. Una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación" (RAE, 2021).
11. **Transformación.** "Acción y efecto de transformar (hacer cambiar de forma a algo o alguien, transmutar algo en otra cosa)" (RAE, 2021).
12. **Procesos.** "Conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados que forman parte de un esquema determinado, con situaciones que tienen lugar de forma espontánea" (RAE, 2021).
13. **Jurídico.** "Marco legal de un Estado, los actos de una persona valorables por el derecho, o el sistema que conforma el conjunto de leyes y normas por el que se rigen los ciudadanos de un país o nación" (RAE, 2021).
14. **Guarnición.** "Hace la referencia a la tropa o conjunto de soldados que tienen a su cargo la protección de un palacio, de una fortaleza, de una plaza, de una ciudad, entre otros" (RAE, 2021).
15. **Estado.** "Forma de organización social, política y económica que reclama la soberanía sobre un territorio determinado" (RAE, 2021).

## **CAPÍTULO III**

### **DESARROLLO DEL TEMA**

#### **3.1. Campos de Aplicación**

La investigación se establece en el en el Comando de Personal del Ejército "COPERE". La línea de investigación se relaciona al Sistema de información La propuesta pedagógica: Constructivismo y Capacitación.

#### **3.2. Tipos de aplicación**

El Ejército del Perú, está en un proceso de transformación y modernización. En este contexto, enfrenta todo tipo de desafíos, un abanico de funciones para mantener sus altos niveles de aprobación por parte de la sociedad. Para ello, debe mejorar su capacidad disuasoria (material), centrarse en la educación militar, formar a su personal, estar en permanente estado de alerta y cooperar con el desarrollo nacional.

En este sentido, la dimensión humana destaca como primordial para la consecución de los objetivos estratégicos de la fuerza. Actualmente, el aparato administrativo de los tres poderes del Estado exige mucho personal y el ejército no es diferente. Muchos profesionales militares son desviados de sus funciones principales para realizar tareas meramente administrativas. Este obstáculo compromete el estado operativo que el ejército pretende alcanzar.

Partiendo de esta premisa, es esencial, a través de sus altos mandos, implantar programas, cuyo principal objetivo sea la racionalización administrativa a través del análisis y mejora de procesos, minimizando el uso de combatientes militares en funciones administrativas, lo que puede dificultar la preparación y el empleo de la Organización Militar operativa y logística. En este punto, cabe destacar la importancia de este estudio y dirigirla al nivel administrativo, técnico y operativo para así servir de modelo para otras Guarniciones, y complementar su eficiencia, pudiendo implementar un proceso de análisis y mejora.

### **3.3 Diagnóstico**

El Ejército del Perú (EP) es una institución permanente y regular del Estado, una rama de las Fuerzas Armadas, destinada a la defensa de la patria, a la garantía de los poderes constitucionales y, por iniciativa de cualquiera de ellos, al orden público. Además, el EP tiene varias misiones subsidiarias definidas por la ley y, al estar incluida en la administración pública, está sujeta a obligaciones administrativas que implican, entre otras, la gestión del personal, las adquisiciones, las licitaciones, los contratos y la ejecución presupuestaria y financiera.

En este contexto, la fuerza terrestre se ve obligada a reducir su personal para alcanzar los objetivos finales. Así, se vislumbra que la optimización de la asignación de personal en tareas administrativas tiende a favorecer el aumento de profesionales empleados en las actividades finales. En el escenario actual del territorio nacional, es necesario adoptar diversas medidas de racionalización, optimización y gestión de los recursos financieros y humanos para lograr eficiencia, eficacia y efectividad en todos los aspectos de sus actividades.

Ante esta realidad, la racionalización y optimización del uso del personal militar es una realidad que viene ganando importancia desde el inicio del Proceso de Transformación y que, entre sus objetivos, busca ajustar la estructura en ejércitos a nivel mundial para mejorar la gestión de los Recursos Humanos. Ante esta realidad, el capital humano es uno de los principales componentes para la consecución de los objetivos de la fuerza.

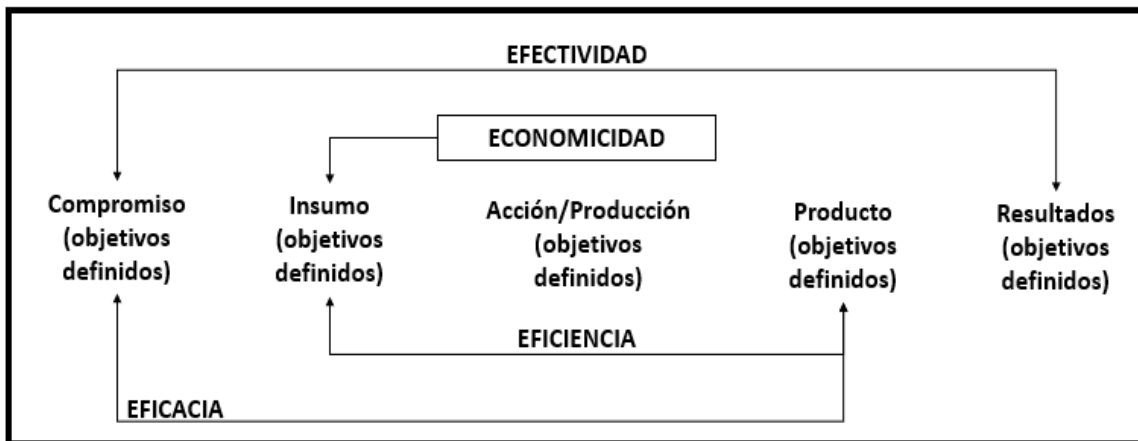
En una sociedad que descubre cada vez más su papel de vigilante de la actividad pública, corresponde también al Ejército del Perú adaptarse a esta nueva realidad y adoptar medidas que respondan a las expectativas nacionales, manteniendo a la institución altamente fiable y homologada. A partir de la implementación de su Proceso de Transformación y centrarse en la ampliación de sus capacidades, entre las que destaca la dimensión humana. Ello implica el perfeccionamiento técnico-profesional de su personal y la optimización de su empleo enfocado a las actividades para las que está principal y legalmente destinado.

### 3.4 Propuesta de innovación

La propuesta de innovación es desarrollar un Programa de Racionalización Administrativa en el Ejército del Perú (PRORAEP). Se busca adoptar un modelo racional para la contratación de personal y procesos relacionados con las tareas administrativas, enfocándose en optimizar estos dos componentes antes mencionados. El concepto general para la racionalización del Ejército del Perú priorizaría la gestión de los procesos administrativos y la planificación, teniendo en cuenta los principios de eficiencia, eficacia y efectividad, como se muestra en la figura siguiente:

La propuesta para su subordinación y composición es la siguiente:

**Figura 1.**  
*Relación efectividad/eficacia/eficiencia.*



Nota. Elaboración propia, 2022.

#### 3.4.1. Justificación de la propuesta

Las justificaciones de la propuesta se centran, principalmente, en optimizar el empleo del personal militar, minimizando su uso en tareas no operativas.

El Programa de Racionalización Administrativa en el Ejército del Perú (PRORAEP) busca la racionalización administrativa a través del análisis y perfeccionamiento de los procesos de apoyo administrativo que actualmente ocurren en las Guarniciones, buscando minimizar el uso de combatientes militares en tareas administrativas, factor que dificulta la preparación y el empleo de los organismos militares operacional.

En este contexto, y observando la realidad descrita en el diagnóstico de estudio por el autor, la aplicación de la racionalización en el Ejército del Perú es oportuna. La rutina de las unidades operativas acabó empleando demasiado personal en la gestión de los recursos presupuestarios y financieros y en la atención a las exigencias de los procedimientos administrativos. En cuanto al personal, este hecho promueve, en teoría, una reducción del número de militares empleados en las actividades finales de las Organizaciones Militares operativas y logísticas. Es necesario replantearse esta cuestión para reforzar la capacidad de la fuerza terrestre para los acontecimientos que exigen una respuesta rápida. Por ello los objetivos son:

a. Implantar la cultura de la innovación en todos los sistemas que integran el Sistema del Ejército, desde la Alta Administración, contribuyendo a mejorar la gestión del bien público en toda la Institución.

b. Establecer la Sistemática de Racionalización Administrativa en el Ejército, para atender las demandas de puestos del Proceso de Transformación.

c. Aumentar el empleo de personal militar temporal especializado y proveedores de tareas de duración determinada, minimizando el uso de combatientes militares en actividades administrativas, contribuyendo a una fuerza terrestre más eficiente, eficaz y efectiva.

#### **3.4.2. Viabilidad de la propuesta**

El foco de la propuesta de un proceso de racionalización administrativa debe ser el compromiso con los resultados y la satisfacción de los clientes de la sociedad y público interno.

En este contexto, el Plan Estratégico del Ejército se cumple para aumentar la eficacia en la gestión de los activos públicos, formando parte de estrategias como: Implantación de la Racionalización Administrativa, Racionalización de los procesos, Racionalización de las estructuras organizativas, Racionalización de puestos, cargos, cursos y prácticas. En otras palabras, el proceso de racionalización administrativa debe estar estratégicamente alineado con lo que el Ejército del Perú prevé para el futuro.

La implementación de la racionalización dentro de la fuerza debería basarse en la tríada de la Figura 2 y tendría al Programa de Racionalización Administrativa, en plena implementación, como referencia para orientar el proceso en las demás guarniciones, respetando sus respectivas peculiaridades.

**Figura 2.**

*Triada de racionalización administrativa.*



*Nota.* Elaboración propia, 2022.

### **3.4.3. Objetivos para la propuesta**

Establecer un nuevo modelo de gestión de procesos administrativos dentro de la Guarniciones del Ejército del Perú, con la implementación de nuevas estructuras centralizadas (físicas, de personal, de procesos y de Tecnología de la Información), con los objetivos de:

- 1) Plantear, analizar y mejorar los procesos de apoyo que se consideren pertinentes.
- 2) Definir y enumerar las partes implicadas.
- 3) Plantear y caracterizar los requisitos de las partes implicadas.
- 4) Definir las responsabilidades y competencias necesarias para cada uno de los implicados.



- 5) Consolidar los procesos de apoyo y las nuevas estructuras en las unidades del Ejército del Perú, permitiendo su adopción y adaptación por guarniciones de similares características.

#### **3.4.4. Bases para desarrollar la propuesta**

Los Proyectos de Racionalización Administrativa, en todo Ejército del Perú, deben seguir los siguientes pasos/enfoques:

**1) Mapeo, análisis y mejora de los procesos** - al analizar los procesos, se debe verificar si cumplen con los objetivos y metas propuestas. El análisis debe incluir también el necesario estudio de las medidas para hacerlas más eficaces e innovadoras, utilizando, siempre que sea posible, herramientas de tecnología de la información para mejorar y, al mismo tiempo, reducir el número de empleados y el tiempo dedicado a cada proceso, tarea o actividad.

**2) Gestión de personal** - la Racionalización Administrativa debe tener una atención especial al personal que conduce los procesos, para emplearlo de forma eficiente y parsimoniosa de modo que no haya subempleo de la función efectiva o sobre función inherente a los cargos. Otro punto a observar es la necesidad de delegar al máximo las decisiones operativas y meramente interlocutorias dentro de los procesos administrativos para agilizarlos;

**3) Formación del personal** - la planificación micro (nivel Organización Militar) y macro (nivel Comando de Área Militar Y Estado Mayor del Ejército) de la formación del personal utilizada en la racionalización será un factor preponderante para alcanzar los objetivos propuestos. Los cursos y las prácticas deben ser realizados por el personal que se espera que desempeñe los puestos, reduciendo los costes y obteniendo resultados decisivos por la aplicación inmediata tras su conclusión, de modo que los conocimientos adquiridos se pongan en práctica y haya un verdadero desarrollo profesional de los militares;

**4) Estructura, cargos y puestos de trabajo planificados (QCP)** - tras el mapeo y rediseño de los procesos administrativos, así como la optimización de las personas y los recursos asignados a cada proceso, los cargos que se consideren obsoletos, dentro de las nuevas estructuras resultantes de la racionalización, deben ser puestos a disposición del Estado Mayor del Ejército para atender las demandas del

Proceso de Transformación. El mismo análisis debe hacerse a las estructuras existentes, considerando que las que no son adecuadas al propósito actual del Ejército deben ser desactivadas. En cuanto a la estructura organizativa, la jerarquía de la Fuerza no puede ser un obstáculo para la innovación deseada mediante la racionalización.

**5) Gestión y administración** - Una administración eficaz debe centrarse en el cumplimiento de la misión, contemplada en los propósitos de los procesos organizativos. La mentalidad que debe guiar la aplicación de la metodología de Racionalización Administrativa debe estar centrada en la desburocratización de los procesos con enfoque en el usuario, utilizando la herramienta de la delegación dentro de los distintos niveles directivos. Se debe buscar la descentralización y desconcentración en la toma de decisiones, con la armonización de las funciones interdependientes, teniendo una clara noción de los niveles administrativos decrecientes de responsabilidad de dirección, supervisión y ejecución.

## CONCLUSIONES

1. El presente trabajo tuvo como objetivo la optimización del empleo del personal del Ejército del Perú (EP), para ello se planteó la propuesta del Programa de Racionalización Administrativa para reducir el uso de combatientes militares en estas tareas. En este contexto se describieron términos generales, cómo el ejército forma parte de la Administración Pública, su dimensión en el territorio nacional y, más objetivamente temas como, las directrices de racionalización administrativa, la gestión del desempeño y el proceso de transformación del ejército.
2. El papel del ejército en la sociedad es muy importante, al ser una Institución del Estado con sus atribuciones previstas en el artículo 137 de la Constitución, otorga al Ejército del Perú el estatus de institución regular permanente y nacional. En este sentido, conocer qué es la Administración Pública es de vital importancia para tener una visión del contexto burocrático en el que se inserta. La carga de tareas administrativas ha consumido, a través de los años, cada vez más tiempo y personal militar de la Fuerza, por ello las directrices de racionalización administrativa del ejército se presentan como estudio de las causas y soluciones de los problemas administrativos, abarcando la responsabilidad básica de planificar y mejorar los procesos, métodos y estructura organizacional.
3. El presente estudio considera importante formular la gestión del desempeño porque son herramientas que optimizan la gestión del talento. Esto puede servir para una variedad de propósitos que benefician tanto a la organización como al evaluado. También, se considera al proceso de transformación del ejército, que hoy en día es aplicado en muchas fuerzas militares de todo el mundo. Finalmente, la propuesta presentada en el trabajo de suficiencia profesional, se establece como un programa innovador que pretende mejorar la gestión administrativa y, en consecuencia, la gestión de personal, adecuando el empleo de los militares en actividades medias, minimizando el uso de combatientes militares en tareas administrativas y optimizar su empleo en la actividad final.

## RECOMENDACIONES

- 1 Se recomienda al Comando del Ejército del Perú desarrolle un plan plurianual basado en las metas de los estándares y lineamientos que permitan a la entidad militar implementar el proceso de transformación institucional para lograr las capacidades establecidas en sus líneas base.
- 2 Se recomienda al Comando de Personal del Ejército (COPERE), incorpore un enfoque de seguimiento en el diseño del plan estratégico del Ejército aplicado a un Sistema Nacional de Planificación del Perú, siendo necesario la capacitación del personal de administración.
- 3 Se recomienda al COPERE, realizar la revisión y estudio de la propuesta descrita en el presente trabajo a fin de desarrollar un Programa de Racionalización Administrativa en el Ejército del Perú (PRORAEP), de tal manera de adoptar un modelo racional para la contratación de personal y procesos relacionados con las tareas administrativas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arrieta, F. (2020). "Capacidades del Ejército del Perú para afrontar las nuevas amenazas contra la seguridad nacional". Repositorio CAEN. <https://renati.sunedu.gob.pe/bitstream/sunedu/1309689/1/TESIS%20FINAL%20OCRL%20ARRIETA%20-JULIO%202020.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\\_mae\\_stria\\_2016.pdf?sequence=1](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1473/Jose_Tesis_mae_stria_2016.pdf?sequence=1)
- Caro, J. (2021). *El reconocimiento expreso del derecho a la buena administración en los procesos de ascenso en el ejército del Perú*. Universidad Ricardo Palma. [https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/3860/DER-T030\\_76605831\\_T%20%20%20CARO%20MONGE%20JORGE%20CARLOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/3860/DER-T030_76605831_T%20%20%20CARO%20MONGE%20JORGE%20CARLOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Centro superior de estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN, 2005). *El esfuerzo de defensa. racionalización y optimización*. España. [https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/m/o/monografia\\_076.pdf](https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/m/o/monografia_076.pdf)
- Decreto Legislativo N° 1094. (2010). Código Penal Militar Policial. Gobierno del Perú. [https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/13815/PLAN\\_13815\\_2014\\_D.LEG.\\_N%C2%BA\\_1094\\_\(Codigo\\_Penal\\_Militar\\_Policial-126\\_pags.pdf](https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/13815/PLAN_13815_2014_D.LEG._N%C2%BA_1094_(Codigo_Penal_Militar_Policial-126_pags.pdf)
- Grundi, L., Bouroncle, C. y Cabrera, D. (2019). *Gestión del talento humano y administración del personal de oficiales superiores del Ejército del Perú al término de su misión de estudio, periodo 2015-2017*. Repositorio ESGE. <http://repositorio.esge.edu.pe/handle/ESGEEPG/214>
- Jácome, V. y López, A. (2018). *Implementación del proceso racionalizado "producción de armas, municiones, mecanizados y blindajes" de la empresa pública Santa Bárbara en el área de armas y municiones*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/14230>

Ortegon, Y. (2016). *Administración del riesgo en el Ejército nacional como mecanismo vital en el desarrollo empresarial*. Universidad Militar Nueva Granada.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14513/OrtegonDominguezYersonAlfonso2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Quicaño, C., Ramos, R. y Rengifo, P. (2017). "*Lineamientos para la mejora del plan estratégico del Ejército 2018-2020, enfocado en la modernización de su fuerza operativa*". Universidad del Pacífico.

[https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1969/Carlos\\_Tesis\\_maestria\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1969/Carlos_Tesis_maestria_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

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

Rodríguez, J. (2011). *El derecho fundamental a la buena administración y la centralidad del ciudadano en el Derecho Administrativo*. En: el nuevo derecho administrativo: libro homenaje al Prof. Dr. Enrique Rivero Ysern. Editora Salamanca: Ratio Legis Librería Jurídica, Salamanca, pp. 407-427.

Yacolca, Y. (2021). *Análisis sobre el sistema de evaluación de personal del COSALE AF – 2020*. Repositorio Institucional UCV. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62513/Yacolca\\_RGYS-D.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62513/Yacolca_RGYS-D.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## 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:

1.0 1	Apellidos y Nombres	Alcántara Masías Cesar Augusto
1.0 2	Grado y Arma / Servicio	Tte Crl Art
1.0 3	Situación Militar	Retiro
1.0 4	CIP	116349300
1.0 5	DNI	02772519
1.0 6	Celular y/o RPM	979683637
1.0 7	Correo Electrónico	el_artillero_cesar@hotmail.com

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

2.0 1	Fecha_ ingreso de la EMCH	01 Enero 1998
2.0 2	Fecha_ egreso EMCH	31 Enero 1991
2.0 4	Fecha de alta como Oficial	01 Enero 1992
2.0 5	Años_ experiencia de Oficial	29 años.
2.0 6	Idiomas	Inglés y portugués.

### 3. SERVICIOS PRESTADOS EN EL EJÉRCITO

Nº	Año	Lugar	Unidad / Dependencia	Puesto Desempeñado
3.01	2015	LIMA	COPERE	JEFE INFORMACIONES
3.02	2016	LIMA	COPERE	JEFE INFORMACIONES
3.03	2017	LIMA	COPERE	PLANEAMIENTO
3.04	2018-2019	PUCALLPA	ORM DPTAL	JEFE OR
3.05	2020	RÍMAC	CG II DE	JEFE PLANEAMIENTO

### 4. ESTUDIOS EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ

Nº	Año	Dependencia y Período	Denominación	Diploma / Certificación
4.01	2012	INDECI	GESTIÓN DE RIESGOS	DIPLOMA
4.02	2013	CIDH	DIH-DDHH	DIPLOMA
4.03	2015	COMANDO EDUCACIÓN	GESTIÓN POR PROCESOS	DIPLOMA
4.04	2016	COMANDO EDUCACIÓN	CURSO SUPERIOR	DIPLOMA
4.05	2017	CCFFAA	ESCUELA CONJUNTA	DIPLOMA

### 5. ESTUDIOS DE NIVEL UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Período	Bachiller - Licenciado
5.01			
5.02			

### 6. ESTUDIOS DE POSTGRADO UNIVERSITARIO



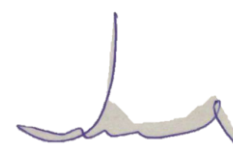
N°	Año	Universidad y Período	Grado Académico (Maestro – Doctor)
6.01	2015	Escuela Superior de Guerra	Maestro.
6.02			

## 7. ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN

N°	Año	Dependencia y Período	Diploma o Certificado
7.01	2015	ESCUELA SUPERIOR GUERRA	DIPLOMA
7.02	2016	USIL	DIPLOMA

## 8. ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO

N°	Año	País	Institución Educativa	Grado / Título / Diploma / Certificado
8.01				
8.02				



FIRMA \_\_\_\_\_  
 POSTFIRMA **Cesar Alcántara**

**Masías**