

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
“CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”



**Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño organizacional
como herramienta de control en la ejecución del mantenimiento de
organizaciones militares**

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

Autor

Walter Michelo Iturrizaga Vidal
(0000-0002-4487-8654)

Asesor

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

Lima – Perú

2021

Dedicatoria

“El presente trabajo lo dedico a mis señores padres quienes siempre velaron por mi bienestar y buena educación y a mi Señora Esposa que siempre me acompañó en mi carrera 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

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE TABLAS	v
RESUMEN	vi
INTRODUCCIÓN	vii
CAPITULO I INFORMACIÓN GENERAL	8
1.1. Dependencia (donde se desarrolla el tema).....	8
1.2. Tipo de Actividad (Función y Puesto).....	8
1.3. Lugar y Fecha.....	8
1.4. Visión de la 4ª Brigada de Montaña	9
1.5. Misión de la 4ª Brigada de Montaña.....	9
1.6. Actividades del Puesto que Ocupó	9
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	10
2.1 Antecedentes.....	10
2.1.1 Antecedentes Internacionales.....	10
2.1.2 Antecedentes Nacionales	12
2.2 Bases teóricas	13
2.2.1. Mantenimiento en el Batallón Logístico.....	13
2.2.2. Función de Mantenimiento Logístico.....	14
2.2.3. La mentalidad de mantenimiento	16
3.2.4. La evaluación organizacional.....	17
2.3. Definición de términos.....	20

CAPÍTULO III DESARROLLO DEL TEMA	21
3.1. Campos de Aplicación	21
3.2. Tipos de aplicación	21
3.3. Diagnostico	22
3.4 Propuesta de innovación.....	23
3.4.1. Descripción simplificada de la propuesta	24
3.4.2. Objetivo de la propuesta presentada	25
CONCLUSIONES	27
RECOMENDACIONES	28
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29
ANEXOS.....	31

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Escalones de mantenimiento en la Fuerza Terrestre.....</i>	15
Tabla 2. <i>Mapa basado en el Balanced Scorecard.....</i>	26

RESUMEN

El presente estudio titulado: *Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño organizacional como herramienta de control en la ejecución del mantenimiento de organizaciones militares*, tiene como objetivo presentar, describir y analizar diversas herramientas de evaluación del desempeño organizacional buscando verificar si entre éstos hay alguno que sea adecuado para ser utilizado por parte del Ejército del Perú. Para alcanzar tales objetivos, se realizó una investigación bibliográfica donde fueron estudiados manuales Logísticos de ejércitos a nivel internacional.

El problema encontrado por el autor del estudio se sustenta en que se percibe en gran parte de las Unidades y tropas la ausencia de herramientas de control y gestión específica en las operaciones de mantenimiento y abastecimiento. En ese sentido es evidente la necesidad de implementar sistemas de evaluación del desempeño organizacional, para fortalecer las Unidades y Batallones, para de esa manera puedan tener una lectura completa de excelencia.

Acorde a los resultados encontrados de manera positiva en la revisión bibliográfica realizada en el estudio de suficiencia profesional se permitió establecer una propuesta que consiste en Integrar un Sistema de Evaluación del Desempeño Organizacional como herramienta de control y seguimiento de los niveles de excelencia requeridos para la ejecución del mantenimiento en organizaciones militares.

Palabras clave: *Sistema de Evaluación, Desempeño Organizacional, Herramienta, Control, Mantenimiento y Organizaciones Militares.*

INTRODUCCIÓN

No se gestiona lo que no se mide, no se mide lo que no se define, no se define lo que no se entiende y no hay éxito en lo que no se gestiona", William Edwards Deming (1900-1993 citado por Sweeney, 2019) dijo tal frase, y se convirtió en la base de la producción de conocimiento sobre la gestión del desempeño. En este contexto, el oficial de material militar, cuya mentalidad está totalmente centrada en el mantenimiento, debe pensar en cómo medir el rendimiento de los talleres, tanto de su Organización Militar como de las unidades a las que apoya, buscando su excelencia.

Conforme a la experiencia del autor del presente estudio en la función de Jefe de Departamento de Logística el cual tiene como una de sus principales funciones el mantenimiento y abastecimiento en profundidad del Material de Empleo Militar de todas las unidades de la brigada a la que pertenece, debiendo preservar que estas unidades también realicen, a su nivel, un mantenimiento muy bien ejecutado, gestionando de forma eficaz y eficiente el procedimiento de las unidades. Dado el contexto anterior la estructura del estudio se da siguiente manera:

En el 1° Capítulo presenta la Información General, donde se indica la Dependencia, el Tipo de actividad, lugar, fecha y la Misión y Visión.

En el 2° Capítulo, se realiza el Marco Teórico, donde describe los antecedentes nacionales e internacionales, además de la Descripción Teórica y la definición de los términos.

En el 3° 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)

La Suficiencia Profesional se desarrolló en la 4ª Brigada de Montaña, perteneciente a la Tercera División de Ejército ubicado en el departamento de Puno.



1.2. Tipo de Actividad (Función y Puesto)

El cargo que ocupado fue como Jefe en el Departamento de Logística. Responsable de la gestión de los elementos de la logística en el proceso de establecer y mantener la visibilidad del Sistema de defensa para las fuerzas habilitadoras con alcance operativo, libertad de acción y resistencia prolongada.

1.3. Lugar y Fecha

La 4ª Brigada de Montaña, se acantona en el Departamento de Puno, Perú. El autor ejecutó estas funciones en los años 2015 al 2017.

1.4. Visión de la 4ª Brigada de Montaña

Convertirse en una Brigada respetada y admirada por fomentar la disciplina, honestidad, respeto y lealtad, ejerciendo sus operaciones de alto riesgo en terrenos montañosos y rústicos, contribuyendo a la construcción de la paz social.

1.5. Misión de la 4ª Brigada de Montaña

La misión de la 4ª Brigada de Montaña La misión es capturar a los enemigos que se encuentran en su área de combate y conquistar objetivos específicos en el terreno, garantizando la integridad y seguridad de los ciudadanos.

1.6. Actividades del Puesto que Ocupó

Como jefe en el Departamento de Logística en la 4ª Brigada de Montaña se ejecutaban las siguientes actividades:

- ✚ Establecer principalmente el posicionamiento, empleo y protección de las unidades de apoyo en el teatro operativo, donde se lleva a cabo la mayoría de las operaciones de mantenimiento.
- ✚ Suministrar la logística necesaria para mantener a las Unidades abastecidas durante un período de tiempo requerido.
- ✚ Designar una Unidad para brindar apoyo general al área de operaciones.
- ✚ Proporcionar mando tipo misión de unidades logísticas en áreas designadas de un teatro de operaciones.
- ✚ Ampliar y mantienen el alcance operativo al proporcionar ubicaciones seguras desde las cuales realizar y proteger las operaciones.
- ✚ En las operaciones de estabilidad, asegurar que las fuerzas desplegadas reduzcan el riesgo operativo, mantengan el impulso y eviten la culminación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Estrella y Martínez (2015). En su investigación, tuvo como objetivo “promover un sistema integral de evaluación del desempeño para el personal académico de la ESPE que se adhiera a las reglas de carrera y clasificación para profesores e investigadores en el sistema de educación superior y garantice transparencia y equidad” (pp. 3). Ante la necesidad de realizar una evaluación global del desempeño académico de los colaboradores de "ESPE" de acuerdo con la normativa vigente y normativa interna universitaria para automatizar el proceso de respuesta, el departamento de desarrollo educativo se encuentra a la vanguardia tecnológica. Cuenta con un sistema que utiliza tecnología ágil metodología de desarrollo Web y estándares de relevamiento de requisitos de desarrollo de software, analiza correctamente el proceso y lo integra a la tecnología. Estos programas permitieron crear herramientas intuitivas y fáciles de usar para los usuarios finales, optimizando así el tiempo para preparar, desarrollar y complementar las autoevaluaciones entre pares para su proceso. Por tanto, es necesario desarrollar un sistema con una arquitectura en capas que pueda acceder a la base de datos y crear un servidor de aplicaciones para almacenar la información generada por la base de datos y utilizarla para acceder de forma centralizada al sistema, con un navegador web para cualquier dispositivo, y diseño. Esto permitirá a los usuarios procesar dinámicamente los datos generados por el sistema. En conclusión, se han minimizado los errores en los cálculos porcentuales obtenidos de las evaluaciones aplicadas a los docentes y se ha acelerado la elaboración de los informes requeridos para el cumplimiento.

Bonilla (2020). En su investigación, cuyo objetivo estuvo basado en “Establecer una Propuesta de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Profesional del Personal Militar en base a áreas de trabajo y niveles de mando” (pp. 22).

El actual sistema de evaluación del desempeño profesional del personal militar del Ejército ha sido criticado por muchos miembros del Ejército, quienes consideran que su metodología es más una evaluación subjetiva que una calificación objetiva, y los puntajes obtenidos por el personal militar están estrechamente relacionados con la relación entre subordinados y superiores, en lugar de su trabajo. Este artículo busca obtener la opinión de los usuarios del sistema, especialmente para determinar la objetividad o subjetividad de las personas que son objeto de evaluación periódica, y determinar los cambios que deben existir para realizar mejoras permanentes. Finalmente, se sugirió que el plan de evaluación debe ser transformado de un modelo funcional a un modelo de capacidades, asumiendo existencia, saber ser, saber hacer y saber ser, para adecuarse a las tendencias actuales en el mundo laboral, junto con las leyes y reglamentos públicos vigentes que rigen las instituciones armadas.

Casallas (2016). En su investigación, cuyo objetivo fue “Evaluar la aplicación de la evaluación de desempeño 360° como herramienta para alcanzar el éxito profesional del recurso humano en las organizaciones militares” (pp. 3). Para el desarrollo de la investigación se presentaron diferentes tipos de evaluación de desempeño, enfatizando el modelo de evaluación de desempeño de 360°, porque es un método holístico de contactar a superiores, colegas, subordinados y en ocasiones incluso a clientes y proveedores; este método se esfuerza por proporcionar retroalimentación y alternativas para ayudar al desarrollo profesional del evaluado. En conclusión, se presentó una estrategia de gran importancia para desarrollar el recurso humano en las empresas, en especial en organizaciones militares, el cual es el principal activo de toda organización, pero se requiere de una dirección que permita transformar esa materia prima en producto de calidad, una manera de conseguirlo es mediante la evaluación del desempeño de 360°, la cual no solamente busca detectar las falencias y habilidades del empleado sino que busca corregir y explotar el potencial del trabajador para ayudarlo a progresar cada día. Toda empresa debe evaluar la mejor manera de aplicar la evaluación de 360 grados, porque además de las entrevistas que requieren mucho tiempo y dinero, se puede hacer en forma física o mediante la magia del sistema.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Caballero, Cuba y Gonzáles (2016). En su tesis, cuyo objetivo estuvo basado en “Elaborar propuestas de lineamientos para evaluar el desempeño de los militares peruanos y hacer factible su desarrollo” (pp. 3). En el trabajo descrito se analizó el actual sistema de evaluación del desempeño para determinar los aspectos positivos de otras fuerzas a nivel nacional y regional, por lo que es importante establecer una base sistemática como base para la evaluación justa y veraz de las decisiones de género, que correspondan a las metas establecidas en la normativa y conduzcan a ascensos y nombramientos por méritos. Teniendo esto en cuenta, los sistemas de calificación del desempeño militar de algunos países representativos han establecido las características que pueden tener valor de aplicación práctica, aunque existen algunas similitudes típicas en cualquier organización militar. Como resultado, a través de la investigación teórica sobre la gestión del desempeño aplicable a las instituciones militares, se aplican herramientas informáticas que brindan agilidad y mayor utilidad al sistema en términos de comportamiento, principios institucionales y evaluación basada en valores. Por ello, los lineamientos para la evaluación ayudan al desempeño del Ejército Peruano efectivamente administrado por el estado. La conclusión es que los sistemas de calificación de desempeño actuales son ineficientes porque mantienen un modelo abreviado desarrollado con base en una herramienta de calificación llamada informe de eficiencia, que no permite calificaciones de desempeño verdaderamente objetivas.

Ruiz (2020). En su trabajo de Suficiencia, tuvo como objetivo “aplicar la técnica de Retroalimentación Feedback de 360 grados al sistema de Evaluación de Desempeño de los oficiales de la Fuerza de la Aviación del Ejército, con el propósito de identificar posibles mejoras al proceso actual de Evaluación del Desempeño” (pp. 5). El sistema de evaluación no ha cambiado, principalmente el objeto y el propósito de la evaluación. Mediante la aplicación de retroalimentación de 360 grados en el Método de Evaluación del Desempeño de Oficiales de Aviación del Ejército del Perú, el objetivo fue identificar las deficiencias aplicando esta técnica de evaluación actual a los oficiales.

En conclusión, con el fin de maximizar la gestión del desempeño personal, y luego expandir el desempeño organizacional, una de las herramientas de la gestión del desempeño es evaluar ciertas expectativas durante un período de tiempo relacionado con ellas. Posteriormente, esta evaluación se utiliza para tomar diversas decisiones. Muchos temas relacionados con la evaluación del desempeño con fines de motivación y desarrollo siempre han sido el foco de la investigación en el campo del desarrollo de recursos humanos, pero se pone más énfasis en el establecimiento de objetivos, la retroalimentación y especialmente la capacitación.

2.2 Bases teóricas

2.2.1. Mantenimiento en el Batallón Logístico

De acuerdo con el Manual americano “Operaciones logísticas” (FM 4-95, 2014), el mantenimiento se refiere al conjunto de actividades que se realizan para mantener el material en condiciones de uso durante todo su ciclo de vida y, cuando existen daños, restaurar esta condición. Asegura a las fuerzas apoyadas la disponibilidad de equipos mediante reparaciones; la gestión, almacenamiento y distribución de repuestos; evacuación de elementos dañados o inservibles de elementos soportados (material guardado) o del enemigo (material capturado) para su recuperación o eliminación; y compras de artículos y / o servicios para tareas de mantenimiento.

El Batallón Logístico debe buscar una relación cercana con los elementos que utilizan los equipos, con el objetivo de lograr una mayor disponibilidad operativa a un mejor costo. La estandarización de procesos, el uso de sistemas de información gerencial y la evaluación continua de resultados, entre otras medidas, permiten identificar necesidades y anticipar acciones. Esta afirmación, que se encuentra redactada en un manual, se corrobora en la práctica, como se puede apreciar en el gráfico siguiente, donde se observa la importancia que se le da a este acortamiento de distancia entre la unidad soportada y la unidad soporte. Podemos señalar que una gran parte de la muestra considera extremadamente importante o muy importante el conocimiento de la estructura de los talleres y la calidad del mantenimiento realizado por las Organizaciones Militares (OM) apoyadas, para que se cumpla con la obligación antes mencionada (FM 4-95, 2014).

Sin embargo, no solo corresponde a las Unidades Logísticas realizar el mantenimiento, ya que las acciones de mantenimiento se estructuran por etapas, en función del nivel de formación técnica del capital humano y de la infraestructura adecuada para el mantenimiento. Esta programación tiene como objetivo orientar y optimizar los procesos de mantenimiento, asignar responsabilidades de ejecución y permitir el uso juicioso de los recursos disponibles (FM 4-95, 2014).

2.2.2. Función de Mantenimiento Logístico

La Función Logística se define, según el Manual americano “Operaciones logísticas” (FM 4-95, 2014), como el conjunto de actividades logísticas afines, afines o similares, divididas en: suministro, mantenimiento, transporte, ingeniería, recursos humanos, salud y rescate.

La Función Logística de Mantenimiento se define por el conjunto de actividades que tienen como objetivo mantener el material en condiciones para ser utilizado durante todo su ciclo de vida, y realizar reparaciones en caso de avería. Esta función logística también sigue un escalonamiento en el campo de batalla, que se ha utilizado desde tiempos de paz:

Las acciones de mantenimiento se estructuran en pasos, en función del nivel de capacidad técnica del capital humano y de la infraestructura adecuada para el mantenimiento. Esta programación tiene como objetivo orientar y optimizar los procesos de mantenimiento, asignar responsabilidades de ejecución y permitir el uso juicioso de los recursos disponibles. La escala de mantenimiento, por tanto, deriva del grado o amplitud del trabajo requerido en las actividades de mantenimiento, en función de la complejidad del servicio a realizar (FM 4-95, 2014, pp. 1-7).

La siguiente tabla demuestra este escalamiento, en el que los recursos fijos y móviles se combinan entre las Organizaciones Militares (OM) de logística orientados al mantenimiento, para lograr los mejores resultados, con la flexibilidad que requieren las operaciones de amplio espectro:

Tabla 1.*Escalones de mantenimiento en la Fuerza Terrestre.*

Escalón	Responsable	Descripción
1	- Usuario (operador) - OM responsable del material	- Realizado con los medios orgánicos disponibles. - Tareas de mantenimiento preventivo y correctivo más sencillas, con énfasis en las acciones de conservación del material y las reparaciones de averías de baja complejidad.
2	- OM Log / GU	- Realizado con los medios orgánicos disponibles. - Tareas de mantenimiento preventivo y correctivo, con énfasis en la reparación de material que presente y/o esté por presentar fallas de mediana complejidad.
3	- OM Log Mnt	- Se realiza mediante procedimientos técnicos, personal, herramientas e instalaciones compatibles con la complejidad de la avería. - Tareas de mantenimiento correctivo, con énfasis en la reparación de material que presenta y/o está a punto de presentar averías de gran complejidad.
4	- Instalaciones de fabricación (arsenales) del EP - Fabricante o representante autorizado - Plantas industriales especializadas	- Se realiza mediante proyectos de ingeniería y la aplicación de recursos financieros específicos. - Modificación de las tareas de mantenimiento, con énfasis en la reconstrucción y/o modernización de materiales y sistemas de armas.

Fuente: Elaboración propia basado en el Manual FM 4-95 (2014).

Se puede observar que la función logística de mantenimiento la realiza no solo el Organizaciones Militares Logísticas, como el Batallón Logístico, sino también los portadores de materiales a las Organizaciones Militares, a nivel orgánico, en el 1er escalón. Entre el 1º y 2º nivel, quién tiene este rol de promover la mentalidad de mantenimiento. En el 1º Escalón se realizan actividades más sencillas, que no requieren de herramientas específicas, es el mantenimiento de conservación de materiales, realizado por conductores, operarios y mecánicos. En el 2º nivel se realizan actividades más complejas, que requieren de herramientas especializadas y mecánicos más experimentados, actividades realizadas por Batallón Logístico (FM 4-95, 2014).

2.2.3. La mentalidad de mantenimiento

“El término mentalidad se refiere a una predisposición psicológica que tiene una persona o grupo social para determinados pensamientos y patrones de comportamiento” (Sweeney, 2019).

Una mentalidad grupal puede establecerse con tanta firmeza que puede crear un poderoso incentivo intrínseco en las personas para que adopten comportamientos deseables. Se estimó que la mentalidad de mantenimiento se insertó como una actividad de mantenimiento preventivo, con el objetivo de extender la vida útil de los vehículos del Ejército, estimación que se profundizó durante las investigaciones de esta obra (Sweeney, 2019).

Las Compañías Logísticas de Mantenimiento realizan un mantenimiento de 2º nivel en las Organizaciones Militares de Brigada, es decir, realizan este mantenimiento preventivo, llevando el apoyo hacia una mentalidad de mantenimiento, a menudo a través de inspecciones técnicas (Sweeney, 2019).

Además, también corresponde a los usuarios de los equipos, quienes realizan el mantenimiento de 1er nivel, así como a los Comandantes (Cmt) de Organizaciones Militares, la correcta ejecución del mantenimiento preventivo, promoviendo y difundiendo la mentalidad de mantenimiento, como se evidencia en el Manual americano “Operaciones logísticas” (FM 4-95, 2014).

3.2.4. La evaluación organizacional

Con el fin de promover la mejora continua de las unidades apoyadas, los Batallones Logísticos pueden adoptar un Sistema de Evaluación Organizacional para ser aplicado. Existen varios tipos de sistemas de evaluación, pero todos utilizan indicadores de desempeño como base para la evaluación (Alveiro, 2009).

Según Alveiro (2009), la noción de sistema incorpora la idea de un conjunto de elementos conectados que forman un todo, que exhiben propiedades que son propiedades del todo, más que propiedades de sus partes componentes.

Es importante definir de manera coherente un marco de indicadores de desempeño para los procesos organizacionales, los cuales deben estar extremadamente alineados con la estrategia organizacional. Luego de esta definición, es necesario comprender la estructura de evaluación de estos indicadores por parte de todos los que participan en los procesos, incluso clientes y proveedores (Alveiro, 2009).

El indicador de desempeño empresarial es una relación matemática que da lugar a una medida cuantitativa que mide el rendimiento de una empresa, sus procesos o los resultados de éstos (Alveiro, 2009).

Alveiro (2009), destaca como las principales metodologías de evaluación del desempeño organizacional en su estudio, las cuales serán citadas y servirán de base para la identificación de un modelo más adecuado para que el autor lo utilice para el desarrollo de una herramienta:

1. Modelo de Evaluación del Desempeño Organizacional:

El modelo propone un método de valoración descriptivo que recoge información general sobre la empresa, como su filosofía empresarial, objetivos y misión. El modelo también define en qué módulos o áreas se dividirá la empresa para su evaluación. Se plantean los principales indicadores de cada módulo: identificación, selección, clasificación y metodología de recolección de datos. Definición de estándares de desempeño, mediante benchmarking interno y externo, además de considerar las contingencias propias y ambientales de la organización. El modelo también trae evaluación y

retroalimentación cuya misión es comparar el desempeño alcanzado con el desempeño deseado, buscando, para los indicadores, una posible revisión y cambio en su jerarquía. Además, el modelo proporciona el establecimiento de relaciones de causa y efecto para las variables de desempeño, lo que permite su corrección y mejora.

2. Sistema de medición del desempeño para industrias de servicios (PMS):

También llamado Marco de Resultados y Determinantes debido a su especial atención a la relación entre resultados y determinantes. En particular, este modelo se centra en seis dimensiones divididas en resultados (competitividad, desempeño financiero) y los determinantes de estos resultados (calidad de servicio, flexibilidad, uso de recursos e innovación). Enfatiza la importancia de definir cuidadosamente los indicadores de desempeño necesarios para lograr el objetivo de desempeño. Este modelo presenta una estrecha relación entre PMS, estrategia y competitividad. Fue desarrollado solo para empresas de servicios.

3. Balanced Scorecard (BSC):

El Balanced Scorecard es un modelo bien conocido que ha atraído mucha atención de profesionales y académicos. El Balanced Scorecard es un instrumento capaz de integrar las medidas financieras de la organización, cubriendo el cliente de la organización, los procesos internos, las perspectivas de aprendizaje y crecimiento. El diferencial del modelo radica en las relaciones de causa y efecto entre las medidas de resultado y los impulsores de este resultado de desempeño. Además, el Cuadro de Mando Integral debe poder alinear las metas departamentales y personales con la estrategia general de la organización. El Balanced Scorecard equilibra las metas a corto y largo plazo, los resultados deseados, los vectores de estos resultados y las medidas concretas en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Renovación.

4. Sistema integrado de medición del desempeño (IPMS):

El Sistema Integrado de Medición del Desempeño (IPMS) es un modelo que promueve la integración de diversas partes de la empresa y la implementación de objetivos y políticas comerciales en cuatro niveles con el interés del nivel superior sobre los niveles inferiores. El modelo se basa en cuatro niveles (corporativo, unidades de negocio, procesos de negocio y actividades). Además, para cada nivel se consideran cinco factores clave (grupos de interés, criterios de control, medidas externas, objetivos de mejora y medidas internas).

5. Medición del desempeño organizacional (OPM):

Desarrollado para apoyar PYMES, el modelo se basa en tres principios: alineación, donde las medidas de desempeño seleccionadas apoyan la alineación de las personas con la estrategia de la empresa; proceso de pensamiento, donde el sistema se refiere al control de seguimiento del proceso y su sistema de mejora; y practicidad, donde en cualquier nivel de la empresa existe un proceso consistente para elegir medidas para asegurar la calidad y adecuación de los datos. El marco se basa en dos constructos clave de gestión: Zona de gestión, que se refiere a las tres zonas de gestión (estratégica, táctica y operativa) de diferentes responsabilidades y autoridades; y la Teoría de Sistemas Abiertos, que se refiere al entorno de la empresa, utilizando el análisis de la satisfacción de las interesadas, cuyo indicador en el modelo es el más importante.

6. Integrated Performance Measurement for Small Firms (IPMS):

Es un sistema híbrido de cuentas que une la visión tradicional y el cálculo de costes basado en las actividades en una cadena causal. El modelo fue diseñado específicamente para su uso en las PYME y resulta de siete dimensiones principales de medidas, clasificadas como dos dimensiones externas (rendimiento financiero y competitividad) y las cinco dimensiones internas (costes, insumos, actividades, productos e ingresos) vinculadas por una cadena causal.

2.3. Definición de términos

Según el manual americano FM 4-95 “Operaciones logísticas” (2014), se definen los siguientes términos:

LOGÍSTICA. Planificación y ejecución del movimiento y apoyo de fuerzas. Incluye aquellos aspectos de las operaciones militares que se ocupan de: diseño y desarrollo; adquisición, almacenamiento, movimiento, distribución, mantenimiento y disposición de material; adquisición o construcción, mantenimiento, operación y disposición de instalaciones; y adquisición o prestación de servicios

OPERACIONES DE ESTABILIDAD. Término general que abarca varias misiones militares, tareas y actividades en coordinación con otros instrumentos de poder nacional para mantener o restablecer un entorno seguro y protegido, proporcionar servicios gubernamentales esenciales, reconstrucción de infraestructura de emergencia y asistencia humanitaria.

MANDO TIPO MISIÓN. El ejercicio de autoridad y dirección por parte del comandante usando órdenes de misión para permitir la iniciativa disciplinada dentro de la intención del comandante de empoderar a líderes ágiles y adaptables en la conducción de operaciones terrestres unificadas.

SISTEMA DE MANDO TIPO MISIÓN. La disposición del personal; redes; sistemas de información; procesos y procedimientos; e instalaciones y equipos que permitan a los comandantes realizar operaciones.

OPERACIONES DE MODO. La ejecución de movimientos utilizando varios medios de transporte (camión, ligero, vagón, avión) para transportar carga.

DISTRIBUCIÓN POR UNIDAD. Método de distribución de suministros mediante el cual la unidad receptora recibe suministros en su propia área, con el transporte proporcionado por la agencia emisora.

ENTORNO OPERATIVO. Un conjunto de las condiciones, circunstancias e influencias que afectan el empleo de capacidades e influyen en las decisiones del comandante.

CAPÍTULO III

DESARROLLO DEL TEMA

3.1. Campos de Aplicación

El campo de aplicación del presente estudio es la 4ª Brigada de Montaña de la Tercera División de Ejército ubicada en el departamento de Puno. Las líneas de investigación son: Los efectos de la doctrina. Investigación de doctrina. Principios de la doctrina. Propuesta pedagógica: Constructivismo y Sistema de información.

3.2. Tipos de aplicación

El Ejército del Perú (EP), es la Fuerza Armada responsable de proteger la porción terrestre del territorio nacional, tiene como misiones: contribuir a garantizar la soberanía nacional, los poderes constitucionales, la ley y el orden, salvaguardando los intereses nacionales y cooperando con el desarrollo nacional y el bienestar social. Para ello, prepara a la Fuerza Terrestre, manteniéndola en permanente estado de alerta.

Este estado de preparación permanente, que está explícito en la misión del Ejército, consiste en tener sus tropas listas para actuar en cualquier lugar del territorio nacional en cualquier momento que sea necesario. Para ello, los hombres deben estar debidamente formados y cualificados, y su material debe estar en plenas condiciones para ser utilizado. El Material de Empleo Militar es un factor crítico para la operatividad del Ejército, ya que es esencial que los hombres estén provistos de todo tipo de equipos para lograr sus objetivos.

En consecuencia, el Ejército se preocupa enormemente por su logística de adquisición, mantenimiento y eliminación de sus materiales, teniendo dentro de su Estructura Organizativa una Dirección Logístico del Ejército (DILIGE), subordinado a él, con dedicación exclusiva a los materiales, una Dirección de Materiales que tiene conexión técnica directa con todo tipo de unidades y Departamentos Logísticos del Ejército del Perú. Por último, el tipo de unidad logística más común y que ejecuta directamente la logística dentro del Ejército son los Comandos Logísticos, que son unidades logísticas orgánicas de las distintas brigadas,

responsables del abastecimiento, el transporte, los recursos humanos y el apoyo al mantenimiento.

Así, el Comando Logístico tiene como una de sus principales funciones el mantenimiento y abastecimiento en profundidad del Material de Empleo Militar de todas las unidades de la brigada a la que pertenece, y debe preservar que estas unidades también realicen, a su nivel, un mantenimiento muy bien ejecutado, gestionando de forma eficaz y eficiente el procedimiento de las unidades.

“No se gestiona lo que no se mide, no se mide lo que no se define, no se define lo que no se entiende y no hay éxito en lo que no se gestiona”, hace más de 60 años el famoso profesor, conferenciante y autor de libros William Edwards Deming (1900-1993, citado por Sweeney, 2019) dijo tal frase, y se convirtió en la base de la producción de conocimiento sobre la gestión del rendimiento. En este contexto, el oficial de material militar, cuya mentalidad está totalmente centrada en el mantenimiento, debe pensar en cómo medir el rendimiento de los talleres, tanto de su Organización Militar (OM) Logística como de las unidades a las que apoya, buscando su excelencia.

Al disponer de parámetros tangibles, sabiendo exactamente dónde actuar para mejorar el rendimiento del mantenimiento en el contexto de su brigada y, en consecuencia, aumentar la disponibilidad de material, estará actuando directamente en una de las misiones constitucionales del Ejército, que es su estado de preparación permanente. Descrito los argumentos anteriores el presente estudio se direcciona al nivel operativo del Ejército del Perú.

3.3. Diagnóstico

Las unidades logísticas orgánicas de las brigadas son la estructura principal de aplicación directa del grupo funcional de mantenimiento en el Ejército, ya que actúan directamente en las distintas unidades, ya sea a través del apoyo directo o mediante la recolección de material para un mantenimiento más específico. Su apoyo se basa principalmente en la ejecución de apoyo directo en sus Organismos Militares apoyadas, con visitas para evaluar las necesidades en las diferentes clases y en el segundo semestre para realizar el mantenimiento mismo.

En este contexto, se encuentra la elaboración, al final de cada visita, del Informe de Soporte Directo, donde se enumeran todas las actividades realizadas por el equipo, incluyendo el mantenimiento y abastecimiento realizado, las piezas aplicadas y una evaluación sucinta de cómo se realizan ambas acciones desarrollado en los Organismo Militares del Ejército del Perú. Sin embargo, este informe no brinda un mapa detallado de todos los factores relacionados con el abastecimiento de la unidad, no se puede resaltar los factores positivos, las oportunidades de mejora y los buenos hábitos a aprender y difundir al resto de los Organismos Militares.

Se intenta averiguar, entonces, si con toda esta dificultad, los Departamentos Logísticos utilizan algún tipo de herramienta de evaluación de la gestión, para la aproximación y conocimiento real de sus unidades soportadas, y se encontró que, en su mayor parte, no existe uso no sólo de eso, sino que existe una gran falta de conocimiento por parte de los funcionarios de tales herramientas.

Es evidente la necesidad de crear una herramienta objetiva, un sistema de evaluación del desempeño organizacional, para ser ejecutado en las Unidades y Batallones de Abastecimiento y de esa manera puedan tener una lectura completa del nivel de excelencia en mantenimiento en cada una de ellas.

Dicha herramienta debe ser simple y objetiva, para ser ejecutada de manera rápida y sin perder mucho tiempo de trabajo, ya que puede ser realizada por el propio equipo de soporte directo. Hay varios métodos conocidos de Evaluación del Desempeño Organizacional, sin embargo, ¿cuál se puede adaptar y aplicar mejor en el contexto de sus Unidades?

3.4 Propuesta de innovación

Acorde a los resultados encontrados de manera positiva en la revisión bibliográfica realizada en el presente estudio de suficiencia profesional se permite establecer una propuesta que consiste en Integrar un Sistema de Evaluación del Desempeño Organizacional como herramienta de control y seguimiento de los niveles de excelencia requeridos para la ejecución del mantenimiento en organizaciones militares.

3.4.1. Descripción simplificada de la propuesta

A partir de los diversos tipos de metodologías de evaluación del desempeño organizacional descritas anteriormente en las Bases teóricas, y entendiendo la concepción de cada una de ellas, es importante seleccionar la que mejor se adapte al tema estudiado, que es la herramienta a aplicar para medir la excelencia del mantenimiento en las unidades. Recordando que todos los citados fueron concebidos para ser aplicados en pequeñas y medianas empresas, entonces algunos factores que se toman en consideración como el propio beneficio (que es el principal foco de las empresas), no serán contemplados o serán adaptados a la situación del servicio público no lucrativo.

Así, tenemos como método más completo y adaptable el Balanced Scorecard. Pues se trata de "una nueva metodología para medir el desempeño de las organizaciones, sin ceñirse a las métricas centradas únicamente en los resultados financieros".

El Balanced Scorecard utiliza como método principal la visión del administrador para saber dónde y cómo quiere llegar (estrategia), y para ello debe entender claramente los objetivos de su estrategia y a partir de ahí poner en marcha iniciativas para lograr el éxito.

A tal efecto, existen cuatro perspectivas que debe alcanzar el gestor: la perspectiva financiera, la perspectiva del mercado, la perspectiva de los procesos internos y la perspectiva del aprendizaje. De ellos, descartando la perspectiva financiera, tenemos lo que queremos para cada uno:

- Perspectiva de mercado: ¿Qué necesidad de nuestro cliente debemos satisfacer? En otras palabras, ¿qué necesidad tiene mi unidad de los vehículos disponibles? ¿Qué nivel de disponibilidad quiere?
- Perspectiva de los procesos internos: ¿En qué procesos internos debemos destacar?
- Perspectiva de aprendizaje: Para lograr estos objetivos, ¿qué necesitamos aprender e innovar?

Después de responder a estas preguntas, deben fijarse objetivos, indicadores, metas y proyectos estratégicos para cada una de ellas.

Los objetivos son la definición de lo que la unidad quiere conseguir en cada perspectiva:

Ejemplo (perspectiva de mercado): la disponibilidad de los vehículos hasta en un 90%. Ejemplo (perspectiva de los procesos internos): entender cada proceso de la cadena de mantenimiento de la clase IX y saber dónde debemos mejorar para ofrecer un mejor producto.

Ejemplo (perspectiva de aprendizaje): verificar las deficiencias y realizar cursos para subsanarlas, verificar los proyectos que están funcionando en otras unidades para aplicarlos.

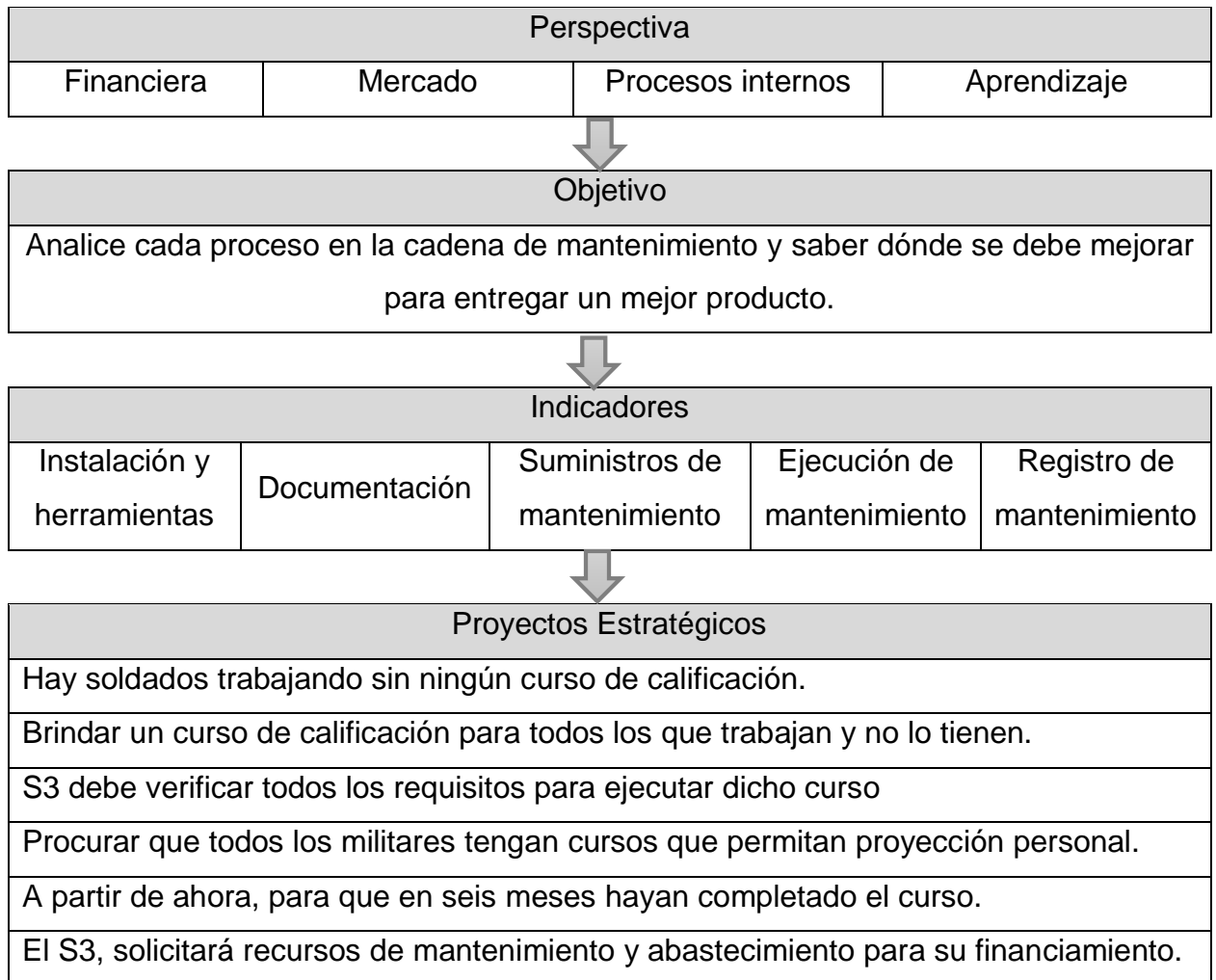
Los indicadores son los resultados de la unidad en relación con cada objetivo definido. Los objetivos son, según los indicadores, el nivel de rendimiento que se espera alcanzar. Y los proyectos estratégicos son las acciones o medidas que deben tomarse para alcanzar los objetivos determinados.

Como se puede ver, es una herramienta con un claro objetivo de excelencia en los procesos y de mejora continua, que puede ser aplicada, en su caso, por los Batallones Logísticos para elevar el nivel de gestión del mantenimiento en sus brigadas.

3.4.2. Objetivo de la propuesta presentada

Con el objetivo de aprovechar lo estudiado en este trabajo, se sugiere que se elabore un mapa completo de todos los procesos, objetivos, indicadores, metas y proyectos de los Organismos Militares, en cuanto al mantenimiento basado en el Balanced Scorecard, lo cual es incluso una posibilidad. para un tema de artículo científico futuro. Sin embargo, para el presente estudio, solo se analizará uno, con fines ilustrativos:

Tabla 2.
Mapa basado en el Balanced Scorecard



CONCLUSIONES

Este trabajo buscó presentar un modelo de Evaluación del Desempeño Organizacional en el mantenimiento del Material de Empleo Militar, partiendo del marco teórico de varios modelos de metodologías de evaluación del desempeño organizacional existentes y su aplicabilidad en la organización de la ejecución del mantenimiento en unidades de brigada.

Como puede observarse, las características del mantenimiento que realiza la unidad logística de una brigada no son sencillas. Cada brigada tiene sus peculiaridades y, por regla general, sus unidades están distribuidas en su región. El Batallón Logístico trabaja en lugares distantes que a menudo reciben apoyo solo dos veces al año. Sus formas de recibir información están sumamente deterioradas y, con todo ello, el control de calidad del mantenimiento de la brigada es deficiente.

Luego se presentaron las herramientas que podrían adaptarse a un entorno tan complejo como el militar, pero existía la limitación de que la mayoría de ellas tenían como foco principal el lucro, es decir, los parámetros que usaban para medir la mejora sean o no el desempeño. Si la empresa está generando ganancias o no, lo que no sería interesante para su aplicación en el contexto del Ejército del Perú.

De las diversas herramientas presentadas entonces, se destacó la herramienta denominada Balanced Scorecard, que se adapta de manera única a las necesidades que tendría un Batallón de Logística, ya que se basa en el mercado, procesos internos y aprendizaje, piezas clave para mejorar la calidad del mantenimiento.

Con la aplicación del Balanced Scorecard en las unidades, Batallones Logísticos se visualizará efectivamente los objetivos, las metas y, principalmente, podrá verificar los indicadores de su mantenimiento, brindando así un apoyo eficiente en las áreas donde los indicadores no se encuentran. buenas y difundiendo las ideas positivas en lugares donde los objetivos se cumplan con excelencia.

RECOMENDACIONES

- 1 Considerando que el tema presentado es de gran relevancia como recomendación para futuros estudios, sería interesante aplicar el modelo propuesto y descrito como el Balanced Scorecard, de esta manera probar eficazmente su efectividad dentro de los diferentes organismos del Ejército del Perú.
- 2 Se recomienda al Comando General del Ejército del Perú promover proyectos de capacitación sobre Programas de evaluación del desempeño organizacional, con especialistas en el tema, quienes ofrezcan conocimiento técnico en las diferentes Unidades.
- 3 También se recomienda que este trabajo de suficiencia profesional se utilice como lectura preliminar para los oficiales de las Fuerzas Armadas recientemente nombrados como comandantes a los cuales se les asigne funciones en los Departamentos de Logística, y que, tal vez, aún no hayan prestado servicio en estas Unidades.
- 4 Se recomienda dar a conocer las peculiaridades de la Logística, así como los procesos administrativos de la función de Ordenador de Gastos, impiden la necesaria profundización de estos oficiales, en las actividades logísticas desarrolladas por sus mandos. La lectura previa de esta investigación puede aclarar algunas tareas de la función de mantenimiento y abastecimiento logístico, contribuyendo al seguimiento, la supervisión, así como la interferencia para la adopción de nuevos procedimientos en las Unidades Logísticas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alveiro, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. Revista Científica "*Visión de Futuro*", 11(1).
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Bonilla, E. (2020). Propuesta de un sistema integral de evaluación del desempeño profesional del personal militar. Maestría en Defensa y Seguridad. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Matriz Sangolquí.
<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/23272>
- 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_maestría_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Casallas, D. (2016). Aplicación de la evaluación de desempeño 360° como herramienta para alcanzar el éxito profesional del recurso humano en las empresas. Universidad Militar Nueva Granada.
https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14298/CASALLA_STORRESDIEGOFERNANDO2016.pdf;sequence=2
- Estrella, R. y Martínez, R. (2015). "Sistema de evaluación integral del desempeño del personal académico de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE". Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Sangolquí, Ecuador.
<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/11294>
- FM 4-95 (2014). Field Manual 4-95: Logistics Operations (Operaciones logísticas). Headquarters, department of the Army, USA.
https://www.globalsecurity.org/military/library/policy/army/fm/4-95/fm4-95_2014.pdf

Ruiz, R. (2020). Evaluación Feedback 360 grados del desempeño de oficiales de la aviación del Ejército del Perú. Repositorio Escuela Militar de Chorrillos. "Coronel Francisco Bolognesi".

<http://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/bitstream/handle/EMCH/374/RUIZ%20CARDENAS.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Sweeney, A. (2019). US Army Logistics in Large-Scale Combat Operations: Distribution of CL III Bulk (Logística del Ejército de EE. UU. En operaciones de combate a gran escala: distribución de CL III a granel). Headquarters, department of the Army, USA. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD1083671.pdf>

ANEXOS

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI



“Alma Mater del Ejército del Perú”

ANEXO 01: INFORME PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIAS MILITARES

1. DATOS PERSONALES:

1.01	Apellidos y Nombres	ITURRIZAGA VIDAL WALTER MICHELO
1.02	Grado y Arma / Servicio	TENIENTE CORONEL INFANTERÍA
1.03	Situación Militar	ACTIVIDAD
1.04	CIP	117071600
1.05	DNI	43293352
1.06	Celular y/o RPM	968905838
1.07	Correo Electrónico	micheloi@hotmail.com

2. ESTUDIOS EN LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS:

2.01	Fecha_ ingreso de la EMCH	13 MARZO 1990
2.02	Fecha_ egreso EMCH	DICIEMBRE DEL 1993
2.04	Fecha de alta como Oficial	ENERO 1994
2.05	Años_ experiencia de Oficial	27 AÑOS
2.06	Idiomas	INGLES AVANZADO

3. SERVICIOS PRESTADOS EN EL EJÉRCITO

Nº	Año	Lugar	Unidad / Dependencia	Puesto Desempeñado
3.01	1994	ANDAHUAYLAS	BTN CS N 33	JEFE DE PATRULLA

3.02	1995	BAGUA GRANDE	BIS N 35	CMDTE SECCIÓN
	1996	BAGUA GRANDE	BIS N 35	CMDTE SECCION
	1996	JIMENEZ BANDA	BIS N 16	CMDTE SECCION
	1997	HUANCHACO	BIM N 321	CMDTE SECCION
	1998	CHORRILLOS	ESCUELA DE INFANTERIA	ALUMNO
	1998	HUANCHACO	BIM N 321	CMDTE SECCION
	1999	HUANCHACO	COLEGIO MILITAR RAMON CASTILLA	INSTRUCTOR
	2000	CHOCOPE	BIM N 322	CMDTE DE COMPAÑÍA
	2000	TAYABAMBA	BIM N 13	COMANDANTE DE COMPAÑÍA
	2001	SAN BORJA	CIA SANAF COMANDO ADMINISTRATIVO	COMANDANTE DE COMPAÑÍA
	2002	MONTERRICO	ESCUELA DE OPERACIONES SICOLOGICAS	ALUMNO
	2002	CALLAO	BIM N 1	CMDTE DE COMPAÑÍA
	2003	CALLAO	BIM N 1	CMDTE DE COMPAÑÍA
	2003	CHORRILLOS	ESCUELA DE INFANTERIA	ALUMNO
	2004	MONZON HUANUCO	BTN FFEE N 314	CMDTE DE COMPAÑÍA
	2005	LA UNION HUANUCO	BTN FFEE N 314	CMDTE DE COMPAÑÍA
	2006	SAN BORJA	BOPE	CMDTE DE COMPAÑÍA
	2007	JESUS MARIA	COFA FAM SCGE	EJECUTIVO
	2008	IQUITOS	BTN INT N 115	EJECUTIVO S-3
	2009	IQUITOS	5TO CIR	EJECUTIVO S-3
	2010	SAN BORJA	BOPE	EJECUTIVO
	2011	CHORRILLOS	ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJERCITO	ALUMNO
	2012	CHORRILLOS	ESCUELA CONJUNTA DE LAS FUERZAS ARMADAS	ALUMNO

	2013	AREQUIPA ZAMACOLA	CG III DE	OFICIAL DE ESTADO MAYOR
	2014	AREQUIPA ZAMACOLA	CG III DE	OFICIAL DE ESTADO MAYOR
	2015	PUNO	CG 4TA BRIGADA DE MONTAÑA	JEFE SECC ABASTO
	2016	PUNO	CG 4TA BRIGADA DE MONTAÑA	OFICIAL DE ESTADO MAYOR
	2017	PUNO	CG 4TA BRIGADA DE MONTAÑA	JEFE DPTO LOGÍSTICA
	2018	HUANCANE PUNO	BIM N 21	COMANDANTE DE UNIDAD
	2019	HUANCANE PUNO	BIM N 21	COMANDANTE DE UNIDAD
	2020	SAN BORJA	COBIENE	OFICIAL DE ESTADO MAYOR
	2021	SAN BORJA	COBIENE	OFICIAL DE ESTADO MAYOR

4. ESTUDIOS EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ

Nº	Año	Dependencia y Periodo	Denominación	Diploma / Certificación
	1998	ESCUELA DE INFANTERIA	CURSO INTERMEDIO	DIPLOMA
4.01	2002	ESCUELA DE OPERACIONES SICOLOGICAS	CURSO BÁSICO	DIPLOMA
4.02	2003	ESCUELA DE INFANTERIA	CURSO AVANZADO	DIPLOMA
4.03	2011	ESCUELA DE GUERRA DEL EJERCITO	CEGGUCC	DIPLOMA
4.04	2012	ESCUELA CONJUNTA DE LAS FUERZAS ARMADAS	COMANDO Y ESTADO MAYOR DE LAS FUERZAS ARMADAS	DIPLOMA
4.05	2014	ESCUELA DE OPERACIONES SICOLOGICAS	CURSO SUPERIOR	DIPLOMA

5. ESTUDIOS DE NIVEL UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Período	Bachiller - Licenciado

6. ESTUDIOS DE POSTGRADO UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Período	Grado Académico (Maestro – Doctor)
6.01	2011 Y 2012	ESCUELA DE POSGRADO ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA	MAESTRO
6.02			

7. ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN

Nº	Año	Dependencia y Período	Diploma o Certificado
7.01	2012	CAEN 3 MESES	DIPLOMA
7.02			

8. ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO

Nº	Año	País	Institución Educativa	Grado / Título / Diploma / Certificado
8.01				
8.02				

FIRMA _____
POSTFIRMA W. ITURRIZAGA V.