



**“MEJORAMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE UNA
BRIGADA DEL EJÉRCITO EN GUARNICIÓN Y
GENERACIÓN DE VALOR PÚBLICO”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar el Grado Académico de
Magíster en Gestión Pública**

Presentado por

**Sr. Carlos Gamarra Quintana
Sr. Miguel Kuan Garay
Sr. José Guerra Velarde**

Asesor: Profesor José Díaz Ismodes

2015

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Planteamiento del problema	2
1. Antecedentes	2
2. Planteamiento del problema	3
3. Hipótesis	4
4. Preguntas de investigación	4
5. Objetivos	5
5.1 Objetivo general	5
5.2 Objetivos específicos.....	5
6. Justificación	5
7. Limitaciones.....	6
Capítulo III. Marco conceptual.....	7
1. Documentos normativos.....	7
1.1 Acuerdo Nacional.....	7
1.2 Plan Bicentenario	7
1.2.1 Objetivo nacional	8
1.3 Ley Marco de Modernización	8
1.4 Política de Modernización de la Gestión Pública	9
1.5 Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.....	9
1.6 Ley del Ministerio de Defensa	9
1.7 Ley del Ejército	10
1.8 Plan de Implementación de la Modernización de la Gestión en el Ejército	10

1.9 Plan de Desarrollo Institucional (PDI) “Bolognesi” 2021	10
2. Estructura de una brigada del Ejército.....	11
2.1 Definición de brigada del Ejército.....	11
2.2 Organización de la brigada.....	11
2.3 Elementos de apoyo administrativo de la brigada	12
2.3.1 Composición del batallón de servicios	12
2.3.2 Comando y Estado Mayor.....	12
2.3.3 Compañía de Comando y Servicios.....	13
2.3.4 Compañía de Comunicaciones de Servicios	13
2.3.5 Compañía de Intendencia	13
2.3.6 Compañía de Material de Guerra.....	13
2.3.7 Compañía de Sanidad/Veterinaria	13
2.3.8 Compañía de Ingeniería de Servicios	13
2.3.9 Sección Reemplazos.....	14
3. Proceso–procedimiento	14
4. Procesos que realiza una brigada del Ejército	15
4.1 Alimentación del personal.....	16
4.2 Transporte del personal	16
4.3 Mantenimiento de la infraestructura.....	16
4.4 Presupuesto de una brigada	16
4.4.1 Detalle del presupuesto de una brigada	17
5. Gestión pública de una brigada del Ejército	17
5.1 Gestión pública de una brigada en guarnición.....	18
6. Objeto del entrenamiento en una brigada del Ejército	18
6.1 Normas generales para la organización del entrenamiento	18
7. Capacidades del Ejército	19
7.1 Propósito general del sector defensa	19
7.2 Misión del Ejército.....	19
7.3 Capacidades del Ejército	19
8. Valor público	20

8.1	Importancia del concepto de valor público.....	20
8.2	Valor público basado en la misión y visión.....	21
9.	Despliegue de la función de la calidad (QFD).....	21
9.1	Beneficios del QFD.....	22
Capítulo IV. Metodología.....		24
1.	Diseño de la investigación.....	24
2.	Método QFD.....	24
3.	Conveniencia del diseño.....	27
3.1	Asistencias diferenciales.....	27
3.2	Disminución del tiempo de lanzamiento.....	27
3.3	Reajuste de cambios de técnica.....	27
3.4	Disminución de aplazamientos.....	27
4.	Definición del alcance de la investigación.....	28
Capítulo V. Recolección y análisis de datos.....		29
1.	Definición y selección de la muestra.....	29
2.	Recolección de datos.....	30
3.	Análisis e interpretación de los datos.....	30
Capítulo VI. Desarrollo del método QFD.....		32
1.	Desarrollo del QFD para el entrenamiento. Primer QFD.....	32
2.	Desarrollo del QFD para mejorar la percepción en la población. Segundo QFD.....	34
Capítulo VII. Nuevos procedimientos en la brigada y modelo básico para mejorar el entrenamiento del personal en una brigada en guarnición.....		36
1.	Procedimiento de designación de una unidad para actividades administrativas.....	36
1.1	Objetivo.....	36
1.2	Personal que participa en las actividades administrativas.....	36
1.3	Procedimiento mejorado.....	37

2. Procedimiento de preparación de la alimentación	38
2.1 Objetivo	38
2.2 Personal actual en la preparación de alimentos	38
2.3 Procedimiento mejorado	40
3. Procedimiento del personal en comisiones y ceremonias	41
3.1 Objetivo	41
3.2 Personal que participa en comisiones y ceremonias	42
3.3 Procedimiento mejorado	43
4. Procedimiento de personal en servicio de guardia	43
4.1 Objetivo	43
4.2 Personal actual en el servicio de guardia	44
4.2.1 Coordinación de los servicios comunes de la unidad.....	44
4.3 Procedimiento mejorado	45
5. Procedimiento de incremento de presupuesto para entrenamiento	45
5.1 Objetivo	46
5.2 Presupuesto para el entrenamiento en la brigada en guarnición	46
5.3 Procedimiento mejorado	46
6. Nuevo modelo de entrenamiento	47
6.1 ¿Cómo se realiza el entrenamiento actualmente?	47
6.2 ¿Cómo se debe realizar el entrenamiento?	48

Capítulo VIII. Mejoramiento de la percepción de la población en relación con la labor de seguridad y defensa que cumple el Ejército 49

1. Participación en desastres naturales	49
1.1 Objetivo	49
1.2 Participación actual en desastres naturales	49
1.3 Procedimiento mejorado	50
2. Procedimiento de mejoramiento de la disciplina	51
2.1 Objetivo	51
2.2 Situación de la disciplina.....	52

2.3 Procedimiento mejorado	52
3. Sanción ejemplar ante actos de corrupción.....	53
3.1 Objetivos.....	53
3.2 Situación actual de la corrupción.....	53
3.3 Procedimiento mejorado	54
4. Difusión de las actividades que realiza la brigada	54
4.1 Objetivo	54
4.2 Difusión de las actividades que realiza la brigada	55
4.3 Procedimiento mejorado	55
Capítulo IX. Generación de valor público.....	56
Capítulo X. Viabilidad del presente trabajo	57
1. Viabilidad económica.....	57
2. Viabilidad administrativa	57
3. Viabilidad política.....	58
Conclusiones	59
Bibliografía	60
Anexos.....	62
Nota biográfica	81

Índice de tablas

Tabla 1.	Presupuesto referencial de una brigada	17
Tabla 2.	Población para la encuesta	30
Tabla 3.	Información obtenida en base a los datos de las encuestas y entrevistas	31
Tabla 4.	Prioridades a tener en cuenta en la primera casa QFD	34
Tabla 5.	Prioridades a tener en cuenta en la segunda casa QFD	35
Tabla 6.	Prioridad del procedimiento por optimizar	36
Tabla 7.	Cuadro comparativo de personal de tropa que se presentó al SMV entre los años 2010 y 2015	37
Tabla 8.	Prioridad del procedimiento por optimizar	38
Tabla 9.	Personal para la preparación de alimentos	40
Tabla 10.	Prioridad del procedimiento por optimizar	41
Tabla 11.	Prioridad del procedimiento por optimizar	43
Tabla 12.	Personal que integra el servicio de guardia	44
Tabla 13.	Prioridad del procedimiento por optimizar	45
Tabla 14.	Procedimiento para los desastres naturales	49
Tabla 15.	Procedimiento para mejorar la disciplina	51
Tabla 16.	Procedimiento para sanciones por actos de corrupción	53
Tabla 17.	Procedimiento para la difusión de actividades	54

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Estructura orgánica de la brigada	12
Gráfico 2.	Matriz 1: Diseño	24
Gráfico 3.	Matriz 2: Detalles	25
Gráfico 4.	Matriz 3: Proceso	25
Gráfico 5.	Matriz 4: Realización	26
Gráfico 6.	Relación entre los <i>qué</i> y los <i>cómo</i>	26
Gráfico 7.	Primer QFD: Para mejorar el entrenamiento del personal en una brigada en guarnición	33
Gráfico 8.	Segundo QFD: Para mejorar la percepción de seguridad y defensa en la población sobre la base del entrenamiento del personal militar	35
Gráfico 9.	Propuesta de nueva organización de la DIRADNE	51

Índice de anexos

Anexo 1.	Organización y objetivos institucionales del Ejército.....	63
Anexo 2.	Tabla de diseño para la obtención de información	64
Anexo 3.	Encuesta N° 1 dirigida a personal militar	65
Anexo 4.	Encuesta N° 2 dirigida al público en general.....	66
Anexo 5.	Entrevista dirigida a personal militar especialista en la materia	67
Anexo 6.	Entrevistas dirigidas a personal militar y civil especialista en la materia	68
Anexo 7.	Personal de oficiales generales entrevistados	69
Anexo 8.	Resultados de las encuestas.....	71
Anexo 9.	Resultados de las entrevistas	74
Anexo 10.	Preguntas de la encuesta de Proética sobre la percepción de la población sobre la participación de las FF.AA.	80

Capítulo I. Introducción

El Ejército es una institución de las Fuerzas Armadas del Perú, que cumple su rol constitucional de defender a la patria frente a una situación externa o interna si fuera necesario, para lo cual, organizado en unidades y grandes unidades militares, debe educarse y entrenarse adecuadamente en las diferentes funciones que este rol involucra.

El Ejército recibe un presupuesto para su funcionamiento, el cual es distribuido entre todas sus unidades en los diferentes niveles y responsabilidades, para su programación y ejecución en el cumplimiento de sus actividades.

Como entidad del Estado, al igual que todas las demás, está obligado a cumplir con las leyes, normas y disposiciones que del Estado se desprenden en cuanto a la transparencia en el empleo de los recursos. En este sentido, es necesario optimizar constantemente el empleo de los recursos que disponen y reciben las unidades militares, para que con una gestión eficaz se puedan realizar las actividades y funciones de las unidades militares de manera más eficiente y, por ende, se cumpla con su rol constitucional.

Con el objetivo de buscar el cambio en estas organizaciones y mejorar los procesos, se presenta este trabajo de investigación, el cual propone esencialmente perfeccionar los procedimientos internos de una brigada del Ejército en guarnición, para lograr que se desarrolle un entrenamiento adecuado al personal, que permita mejorar las capacidades de la brigada y, de este modo, se genere valor público.

Capítulo II. Planteamiento del problema

1. Antecedentes

El Ejército se desempeña en dos tipos de escenarios: en guarnición o en campaña. Cuando se habla del empleo en guarnición, se hace referencia a las actividades que el Ejército realiza en el cuartel, es decir, cuando se utilizan todas las facilidades que ofrece la ciudad o el pueblo donde está instalado en tiempo de paz. Por otro lado, el empleo en campaña hace referencia a la salida de la unidad de su cuartel y su movilización a una zona normalmente alejada de la ciudad o pueblo, con la finalidad de entrenamiento u operaciones en tiempo de guerra. Es decir, se trasladan a un campo abierto donde no se pone en peligro a los pobladores y se adecuan los medios disponibles para tratar de alcanzar las mismas facilidades y comodidades del cuartel.

La célula básica del Ejército es la unidad militar. El conjunto de unidades forma un agrupamiento o brigada, las cuales toman el nombre de Grandes Unidades de Combate (GUC), y, por su parte, el conjunto de Grandes Unidades de Combate forma una División de Ejército o Ejército de Operaciones, las cuales toman el nombre de Grandes Unidades de Batalla (GUB). Todas estas organizaciones están integradas por personal de oficiales, técnicos y suboficiales en sus distintos niveles de comando y jerarquía, y especialmente por el personal de tropa, que es la base fundamental de toda unidad militar.

Las instalaciones militares que albergan a las diferentes unidades se encuentran ubicadas a lo largo y ancho del territorio nacional. En estas, se lleva a cabo el entrenamiento del personal, pero en forma limitada, en vista que, se emplea personal para otras actividades como la preparación y distribución de alimentos al personal de tropa (desayuno, almuerzo y comida), transporte de personal, recepción de víveres, entrega de prendas al personal, pintado de instalaciones, reparación de artículos en mal estado, entre otros.

Dentro de las brigadas existe una unidad que cumple un rol administrativo: el Batallón de Servicios, el cual podría, con un adecuado fortalecimiento, llevar a cabo una función más efectiva al brindar sus servicios a todas las unidades de la brigada, perfeccionando los procedimientos internos y permitiendo, de este modo, que las unidades que no tienen un rol administrativo¹, sino operativo², dediquen su tiempo a entrenarse.

¹ Rol administrativo: unidades dedicadas al apoyo logístico y de personal a las unidades operativas.

² Rol operativo: unidades entrenadas para el combate.

En ese sentido, es pertinente aplicar los conocimientos de la gestión pública, en vista de que el empleo de forma independiente de los procedimientos internos por las unidades militares origina una falta de estandarización entre ellos y crea una deficiencia en cuanto al entrenamiento del personal militar. Esto se manifiesta en una capacitación insuficiente y un desempeño inadecuado del personal militar, que no asegura el mejor desarrollo de las capacidades de la brigada. Finalmente, esto se manifiesta en un nivel de percepción poco favorable por parte de la población hacia las Fuerzas Armadas (FF.AA.).

2. Planteamiento del problema

¿El nivel de entrenamiento actual de una brigada del Ejército en guarnición influye en el desarrollo de sus capacidades? De acuerdo con lo expresado por el Jefe de la Oficina de Intereses del Ejército, «[e]xiste la necesidad de crear Fuertes Militares en el Ejército, agrupando unidades, con la finalidad de optimizar algunos de los procesos que se llevan a cabo en una brigada. Uno de ellos es el entrenamiento del personal, tan importante en la preparación de las unidades para cumplir con su misión constitucional, y que viene siendo afectada debido a que el personal disponible se dedica a cumplir otros procesos, actividades y comisiones, dejando de lado al entrenamiento» (Bustamante 2014). Esto es preocupante, ya que el entrenamiento es de suma importancia para los ejércitos; además, «[l]os cambios ocurridos en los escenarios internacionales y el proceso de transformación y modernización del sector defensa, obligan a la realización de cambios en el sistema educativo de la defensa, los cuales deben expresarse en las áreas de adiestramiento militar, administración de recursos, capacitación para el cumplimiento de tareas secundarias y para operaciones del mantenimiento de la paz» (RESDAL 2007).

Dado que los procesos actuales en la brigada no permiten que se lleve a cabo un adecuado entrenamiento del personal, se podría, de alguna manera, estar descuidando el cumplimiento de la finalidad como institución integrante de las FF.AA., que es «[...]garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República. Asumen el control del orden interno de conformidad con el artículo 137 de la Constitución» (Congreso Constituyente Democrático 1993); además, «[l]as Fuerzas Armadas y la Policía Nacional participan en el desarrollo económico y social del país, y en la defensa civil de acuerdo a ley» (Congreso Constituyente Democrático 1993).

De igual manera, en el Objetivo Nacional: Estado democrático y descentralizado –que funciona con eficacia, eficiencia de manera articulada entre sus diferentes sectores y los tres niveles de

gobierno al servicio de la ciudadanía y el desarrollo, garantizando la seguridad nacional–, se tiene como lineamiento de política «[g]arantizar la plena operatividad de unas Fuerzas Armadas orientadas a la disuasión, defensa y prevención de conflictos, así como al mantenimiento de la paz y su proyección internacional en coordinación con la acción diplomática» (CEPLAN 2011). Asimismo, «[e]l Ejército del Perú controla, vigila y defiende el territorio nacional, de conformidad con la ley y con los tratados ratificados por el Estado, con el propósito de contribuir a garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República. Interviene y participa en el control del orden interno, de acuerdo con lo establecido en la Constitución Política del Perú y leyes vigentes. Participa en el desarrollo económico social del país, en la ejecución de acciones cívicas y de apoyo social, en coordinación con las entidades públicas cuando corresponda, así como en las acciones relacionadas con la Defensa Civil, de acuerdo a la ley» (Ministerio de Defensa 2012).

De igual manera, de acuerdo con el planeamiento estratégico del Ejército, esta institución tiene como misión «[p]reparar la fuerza para garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial en el ámbito de su competencia, asumir el control del orden interno, de acuerdo a la Constitución Política, participar en la defensa civil, el desarrollo socio-económico del país y estar capacitado para tener presencia en el contexto internacional» (Ejército del Perú 2002).

3. Hipótesis

La hipótesis planteada para el presente trabajo de investigación es la siguiente:

“El mejoramiento de las capacidades de la Brigada del Ejército en guarnición está relacionado directamente con el adecuado entrenamiento que recibe el personal de la Brigada”.

Esta hipótesis está estructurada en base a dos variables:

V1 - Capacidades de la Brigada del Ejército en guarnición

V2 - Entrenamiento que recibe el personal de la Brigada

4. Preguntas de investigación

Las preguntas que nos proponemos responder son las siguientes:

- ¿Cuáles son los principales procedimientos internos de la brigada que afectan el entrenamiento del personal y cómo se realizan?
- ¿Cómo corregir los actuales procedimientos internos en la brigada?
- ¿Cómo se lleva a cabo el entrenamiento en la brigada y cuál es su nivel actual?
- ¿Cómo se debe realizar el entrenamiento al personal de la brigada?

- ¿Cuál es el grado de percepción de seguridad y defensa de la población sobre el Ejército?
- ¿Qué actividades se deben realizar para incrementar la percepción de seguridad y defensa de la población sobre la brigada?

5. Objetivos

5.1 Objetivo general

El objetivo general de este trabajo es mejorar las capacidades de una brigada del Ejército del Perú en guarnición, sobre la base de un nivel de entrenamiento adecuado que permita generar valor en la población.

5.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos del trabajo son los siguientes:

- Plantear nuevos procedimientos para los procesos de la brigada que afectan el entrenamiento del personal
- Establecer el nuevo modelo de entrenamiento en la brigada
- Plantear actividades de una brigada del Ejército que permitan mejorar la percepción de seguridad y defensa en la población

6. Justificación

De acuerdo con el Artículo 4, Capítulo II de la Ley N° 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, «[e]l proceso de modernización de la gestión del Estado tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos» (Presidencia del Consejo de Ministros 2002).

De igual manera, en el párrafo 2.1, punto 2 de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, se expone lo siguiente: «Eficiente: El Estado genera mayor valor público a través de un uso racional de los recursos con los que cuenta, buscando proveer a los ciudadanos lo que necesitan, al menor costo posible, con un estándar de calidad adecuado y en las cantidades óptimas que maximicen el bienestar social» (Presidencia del Consejo de Ministros 2013).

Asimismo, con respecto a la misión del Ejército del Perú, en el plan de implementación de la modernización de la gestión en el Ejército se sostiene que se «[...] implementará e impulsará, en el marco de sus competencias, la modernización de su gestión durante el período 2015-2016, para insertarse al proceso de modernización de la gestión pública orientada a resultados, con la finalidad de cumplir con el plazo establecido en el Plan de Implementación de la Gestión Pública dispuesta por el Estado» (Plan de Implementación de la Modernización de la Gestión en el Ejército 2015).

La investigación planteada permitirá que las unidades integrantes de la brigada lleven a cabo un eficiente entrenamiento de su personal, que logre establecer en la ciudadanía una mejor percepción de seguridad y defensa, es decir, crear valor público. En ese sentido, valor público es aquello que el público valora; es el valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones. Son las transacciones individuales con los ciudadanos que garantizan sus derechos, satisfacen sus demandas y prestan servicios de calidad. La creación de valor público es responsabilidad del Estado, y esta se realiza a través de los servicios que prestan a los ciudadanos, en forma de leyes, regulaciones, presupuestos, políticas, programas, proyectos, entre otros.

7. Limitaciones

Debido a que este trabajo de investigación puede ser tomado como un plan piloto en el Ejército para mejorar el entrenamiento del personal en todas las brigadas que se encuentran desplegadas a lo largo y ancho del territorio nacional, y dado que el trabajo fue realizado en Lima con información propia de esta ciudad, las actividades propuestas para mejorar la percepción de la población sobre el Ejército y generar valor público podrían tener algunas variaciones de acuerdo con la región donde se ubiquen las brigadas, en vista de que la situación y la percepción de cada región sobre el Ejército es distinta.

Capítulo III. Marco conceptual

El marco conceptual que se presenta a continuación define particularmente los documentos normativos, referencias principales y aspectos doctrinarios, los cuales sirven de base para el desarrollo de este trabajo.

1. Documentos normativos

1.1 Acuerdo Nacional

Con la finalidad de alcanzar el bienestar de la persona, así como el desarrollo humano y solidario en el país, se aprobó un conjunto de políticas de Estado que constituyen el Acuerdo Nacional.

Las políticas que se acordaron están dirigidas a alcanzar cuatro grandes objetivos, los cuales se exponen a continuación:

- Democracia y estado de derecho
- Equidad y justicia social
- Competitividad del país
- Estado eficiente, transparente y descentralizado

Para alcanzar estos objetivos, se han diseñado treinta políticas de Estado, de las cuales aquellas que se relacionan directamente con el tópico de este trabajo son las siguientes:

- Novena política de Estado
Política de seguridad nacional
- Vigésimo cuarta política de Estado
Afirmación de un Estado eficiente y transparente

1.2 Plan Bicentenario

La sociedad peruana no tiene una adecuada conciencia de la seguridad y considera que la defensa es una tarea exclusiva de las FF.AA. Asimismo, cree que la defensa nacional no es prioritaria y no ve con claridad la relación existente entre la defensa y el desarrollo. Por ello, es necesario fortalecer el Sistema de Seguridad y Defensa Nacional, cuyas funciones están orientadas a garantizar la seguridad nacional mediante la concepción, planeamiento, dirección, preparación, ejecución y supervisión de la defensa nacional. De los seis ejes estratégicos sobre

los que se basa el Plan Bicentenario, el tercero está relacionado con este trabajo de investigación.

El Eje Estratégico 3: Estado y Gobernabilidad se disgrega en los siguientes lineamientos de política:

- 3.1. Reforma del Estado
- 3.2. Gobernabilidad
- 3.3. Relaciones exteriores
- 3.4. Seguridad y defensa nacional

1.2.1 Objetivo nacional

Estado democrático y descentralizado que funciona con eficacia, eficiencia y articuladamente entre sus diferentes sectores y los tres niveles de gobierno al servicio de la ciudadanía y el desarrollo, de manera que garantiza la seguridad nacional. Para el logro de este objetivo se han diseñado cuatro objetivos específicos, de los cuales, para este trabajo de investigación, se han considerado los siguientes:

- Objetivo específico 1. Agilidad, transparencia y eficacia de la administración pública en todos sus niveles, al servicio de los derechos de las personas en general y de los emprendedores e inversionistas en particular, con revaloración de los servidores y funcionarios públicos
- Objetivo específico 4. Plena operatividad del sistema de seguridad y defensa nacional, orientada a la protección del territorio peruano y a la prevención y/o confrontación de cualquier amenaza, preocupación y desafío que ponga en peligro la seguridad nacional.

1.3 Ley Marco de Modernización

El 17 de enero del 2002, se promulgó la Ley N° 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, que, en relación con este trabajo, hace referencia a lo siguiente:

- El proceso de modernización de la gestión del Estado tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos (Capítulo II. Proceso de modernización de la gestión del Estado, Artículo 4. Finalidad del proceso de modernización).
- Mayor eficiencia en la utilización de los recursos del Estado; por lo tanto, se elimina la duplicidad o superposición de competencias, funciones y atribuciones entre sectores y entidades o entre funcionarios y servidores (Capítulo II. Proceso de modernización de la gestión del Estado, Artículo 5. Principales acciones).

1.4 Política de Modernización de la Gestión Pública

El 8 de enero del 2013, con el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, que, con respecto a este, trabajo hace referencia a lo siguiente:

- Eficiente. El Estado genera mayor valor público a través de un uso racional de los recursos con los que cuenta, de manera que provee a los ciudadanos lo que necesitan al menor costo posible, con un estándar de calidad adecuado y en las cantidades óptimas que maximicen el bienestar social (Párrafo 2. Fundamentos de la política: visión, alcance, objetivo y principios, 2.1. La visión).
- Monitorear y evaluar la eficiencia y eficacia en la transformación de los insumos, en los productos y resultados que los ciudadanos demandan (Párrafo 2. Fundamentos de la política: visión, alcance, objetivo y principios, 2.3. Objetivos de la política).

1.5 Ley Orgánica del Poder Ejecutivo

El 19 de diciembre del 2007, se promulgó la Ley N° 29158 - Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, que, con respecto a este trabajo, hace referencia a lo siguiente:

- Eficiencia. La gestión se realiza optimizando la utilización de los recursos disponibles, y procurando innovación y mejoramiento continuo (Artículo II. Principio de servicio al ciudadano).

1.6 Ley del Ministerio de Defensa

El 9 de diciembre del 2012, mediante el D.L. N° 1134 se aprobó la Ley del Ministerio de Defensa del Perú, que, con respecto a este trabajo, hace referencia a lo siguiente:

- Garantizar, a través del Comando Conjunto de las FF.AA. y las instituciones armadas, la soberanía e integridad territoriales en los espacios aéreo, terrestre, marítimo, lacustre y fluvial (Capítulo II. Funciones, Artículo 5°. Funciones rectoras).
- Dictar y normar lineamientos técnicos para las adecuadas ejecución y supervisión de la Política de Seguridad y Defensa Nacional, así como para la gestión eficiente de los recursos del sector defensa (Capítulo II. Funciones, Artículo 5°. Funciones rectoras).
- Fortalecer y asegurar las capacidades de las FF.AA. en condiciones de operatividad y eficiencia (Capítulo II. Funciones, Artículo 6°. Funciones específicas).
- Promover la capacitación y el entrenamiento permanentes del personal militar, en especial, en aspectos de alta especialización militar (Capítulo II. Funciones, Artículo 6°. Funciones específicas).

1.7 Ley del Ejército

El 9 de diciembre del 2012, mediante el D.L. N° 1137, se aprobó la Ley del Ejército del Perú, que, con respecto a este trabajo, hace referencia a lo siguiente:

- Garantizar la independencia, soberanía e integridad territoriales de la República, en el ámbito de su competencia (Capítulo II. Funciones, Artículo 4°. Funciones).
- Conducir las acciones de preparación, formación, capacitación, especialización, perfeccionamiento, entrenamiento, mantenimiento y equipamiento del componente terrestre de las FF.AA., en función de los objetivos y de las Políticas de Seguridad y Defensa Nacional (Capítulo II. Funciones, Artículo 4°. Funciones).
- Ejecutar el presupuesto institucional como unidad ejecutora del Ministerio de Defensa, de conformidad con la normatividad legal vigente (Capítulo II. Alto Mando, Artículo 7°. Funciones del Comandante General del Ejército).

La organización actual del Ejército y los objetivos institucionales se encuentran detallados en el anexo 1.

1.8 Plan de Implementación de la Modernización de la Gestión en el Ejército

El 24 de julio del 2015, con la Resolución de la Comandancia General del Ejército RCGE N° 1946, se aprobó el Plan de Implementación de la Modernización de la Gestión en el Ejército, que, en cuanto a este trabajo, hace referencia a lo siguiente:

- El tercer pilar del plan se refiere a la gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional.
- Etapa III: Mejora de los procesos.
 - Medir, analizar y evaluar los procesos
 - Mejorar los procesos
 - Documentar los procesos mejorados
 - Institucionalizar la gestión por procesos

1.9 Plan de Desarrollo Institucional (PDI) “Bolognesi” 2021

El 15 de abril del 2013, con la Resolución de la Comandancia General del Ejército RCGE N° 0216, se aprobó el Plan de Desarrollo Institucional “Bolognesi” 2021, que, en cuanto a este trabajo, hace referencia a lo siguiente:

- El PDI “Bolognesi” 2021 establece doce objetivos institucionales, con la misión de «[o]rganizar y Preparar la Fuerza para disuadir amenazas y proteger al Perú de agresiones contra su independencia, soberanía e integridad territorial. Asumir el control del orden interno, según la constitución Política. Participar en la Defensa Civil y el

Desarrollo Socio-Económico del País, así como en Operaciones de Paz derivadas de acuerdos internacionales» (PDI “Bolognesi” 2021).

- El objetivo institucional n° 3 establece «[p]ersonal educado y entrenado con doctrina actualizada en competencias requeridas por la fuerza».

Este objetivo permite disponer de personal educado y entrenado que satisfaga las necesidades de preparación y entrenamiento de la fuerza operativa.

2. Estructura de una brigada del Ejército

2.1 Definición de brigada del Ejército

Una brigada es una Gran Unidad de Combate (GUC) compuesta por dos o más unidades militares tipo batallón, que puede unirse a otras brigadas y formar una división de Ejército. Posee autonomía administrativa.

2.2 Organización de la brigada

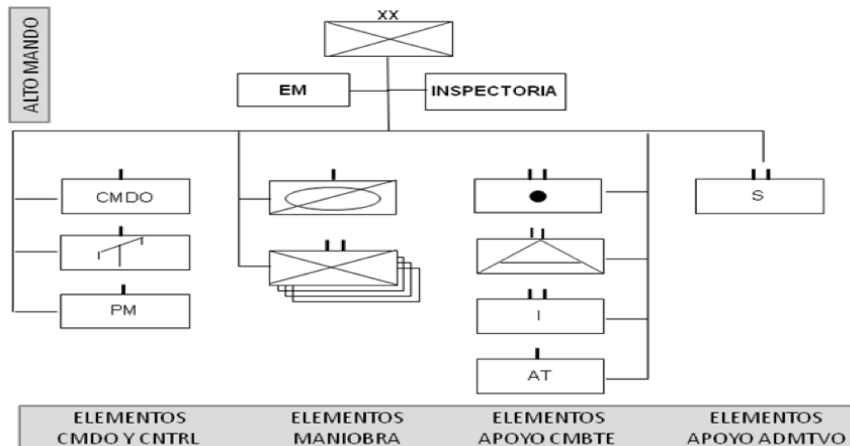
El alto mando de la brigada está conformado por los siguientes elementos:

- El Comandante General de la Brigada.
- El Jefe de Estado Mayor de la Brigada.
- El Inspector de la Brigada.
- El Estado Mayor de la Brigada está conformado por diferentes secciones que asesoran al comando de la brigada y planean las actividades en su respectiva área de aplicación.

Sus órganos de línea están organizados sobre la base de unidades tipo batallón o compañía, y cuentan con los siguientes elementos orgánicos:

- Elementos de comando y control (una o más compañías)
- Elementos de maniobra (uno o más batallones)
- Elementos de apoyo de combate (uno o más batallones)
- Elementos de apoyo administrativo (batallón de servicios)

Gráfico 1. Estructura orgánica de la brigada



Fuente: Elaboración propia, 2014

2.3 Elementos de apoyo administrativo de la brigada

El Batallón de Servicios es el elemento de apoyo administrativo de la brigada, cuya misión principal es la de proporcionar apoyo administrativo a todos los elementos con que cuenta la brigada.

2.3.1 Composición del batallón de servicios

El batallón de servicios comprende los siguientes elementos:

- Comando y Estado Mayor
- Compañía de Comando y Servicios
- Compañía de Comunicaciones de Servicios
- Compañía de Intendencia
- Compañía de Material de Guerra
- Compañía de Sanidad/Veterinaria
- Compañía de Ingeniería de Servicios
- Sección Reemplazos

2.3.2 Comando y Estado Mayor

- (1) Funciones como Comandante de Unidad:
 - (a) Planeamiento, coordinación y control de todas las operaciones del Batallón de Servicios en apoyo a la GUC.
 - (b) Asegurar el apoyo logístico continuo y de personal limitado a la GUC.
 - (c) Comandar las subunidades integrantes del Batallón de Servicios y controlar el apoyo administrativo de dicha unidad.
 - (d) Planeamiento, coordinación y control de las actividades de seguridad inmediata y control de daños del Área de Servicios de la GUC». (ME 54-3 Ministerio de Defensa, Ejército del Perú 2003:6).

- (2) Funciones como Oficial de Estado Mayor Especial de la GUC:
- (a) Asesorar al Comandante y al EM de la GUC sobre las posibilidades del BS para el apoyo administrativo a las operaciones tácticas de la GUC.
 - (b) Planeamiento y supervisión de las operaciones de apoyo administrativo a la GUC.
 - (c) Supervisión de las actividades, técnicas de cada uno de los servicios en toda la GUC.
 - (d) Recomendar al Oficial de Logística de la GUC sobre la ubicación general del Área de Servicios, distribución de las instalaciones dentro de la misma y el límite de Retaguardia de la GUC (ME 54-3 MINDEF, EP 2003:6).

2.3.3 Compañía de Comando y Servicios

«Asegurar el comando, el enlace, los abastecimientos y servicios administrativos del Batallón de Servicios» (ME 54-3 MINDEF, EP 2003:19).

2.3.4 Compañía de Comunicaciones de Servicios

«Proporcionar apoyo logístico de comunicaciones a los elementos orgánicos, asignados y en refuerzo de la GUC» (ME 54-3 MINDEF, EP 2003:20).

2.3.5 Compañía de Intendencia

«Proporcionar apoyo administrativo de Intendencia a los elementos orgánicos, asignados y en refuerzo de la GUC» (ME 54-3 MINDEF, EP 2003:22).

2.3.6 Compañía de Material de Guerra

«Proporcionar apoyo logístico de Material de Guerra a los elementos orgánicos, asignados y en refuerzo de la GUC» (ME 54-3 MINDEF, EP 2003:23).

2.3.7 Compañía de Sanidad/Veterinaria

«Proporcionar apoyo logístico de Sanidad/Veterinaria a los elementos orgánicos, asignados y en refuerzo de la GUC» (ME 54-3 MINDEF, EP 2003:25).

2.3.8 Compañía de Ingeniería de Servicios

«Proporcionar apoyo logístico de Ingeniería a los elementos orgánicos, asignados y en refuerzo de la GUC» (ME 54-3 MINDEF, EP 2003:27).

2.3.9 Sección Reemplazos

«Proporcionar apoyo de Reemplazos³ a la GUC» (ME 54-3 MINDEF, EP 2003:30).

3. Proceso–procedimiento

Un proceso es la secuencia de pasos con base en una lógica que se enfoca en lograr un resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que se diseñan para mejorar la productividad, con el objetivo de establecer un orden o eliminar algún inconveniente. El concepto puede emplearse en varios contextos, como, por ejemplo, en el ámbito jurídico, en el militar, en el de informática o en el de empresa. Es importante, en ese sentido, hacer hincapié en que los procesos son, ante todo, procedimientos diseñados al servicio del hombre, en alguna medida, como una forma determinada de accionar.

Desde el punto de vista de una empresa, un proceso da cuenta de una serie de acciones que se toman en el aspecto productivo para que la eficiencia sea mayor. En efecto, las empresas buscan continuamente aumentar su rentabilidad, produciendo más y bajando sus costos. Para ello, luego de análisis pormenorizados, diseñan sistemas de actuación que garantizan el alcance de sus objetivos.

Dicho con otras palabras, un proceso es una sucesión de tareas, que tienen como origen unas entradas y como fin unas salidas. El objetivo del proceso es aportar valor en cada etapa, valor para el cliente. Si tenemos un proceso que no añade valor, debemos eliminarlo siempre y cuando sea posible.

Un proceso puede ser realizado por una sola persona o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se comprometen en éste, en mayor o menor medida. El hecho de que en un proceso intervengan distintos departamentos o áreas dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que estos tienen sobre dicho proceso. Cada área se responsabiliza del conjunto de actividades que desarrolla, pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tiende a no recaer en alguien en concreto.

³ Reemplazo: Personal instruido y entrenado para cubrir los puestos dejados por las bajas producidas durante las operaciones en las unidades de la brigada.

La gestión de procesos es una metodología que se enfoca en el uso de técnicas y herramientas, y comprende aspectos relacionados con el mejoramiento y cambio radical de los procesos, su establecimiento en la organización, la visualización de nuevas estrategias de trabajo, el diseño o rediseño de las actividades, y la implementación de un cambio en sus tres dimensiones: tecnológica, humana y organizativa. Asimismo, uno de los aspectos más importantes es el control de los procesos para asegurar la calidad de su ejecución y de los productos o servicios obtenidos.

El procedimiento consiste en el seguimiento de una serie de pasos bien definidos que permiten y facilitan la realización de un trabajo, de la manera más correcta y exitosa posible. Su objetivo debe ser único y de fácil identificación; aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno cuenta con estructuras y etapas diferentes que ofrecen más o menos eficiencia. El concepto, por otra parte, está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo. Un procedimiento, en ese sentido, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz.

En las instituciones que conforman las FF.AA. del Perú, y en particular en el Ejército, se desarrollan diversos procesos y procedimientos afines a cada uno de los diferentes campos funcionales que garantizan el accionar administrativo y operacional de la institución. En ese sentido, las brigadas del Ejército cumplen de igual manera ciertos procesos y desarrollan procedimientos para alcanzar sus objetivos y cumplir con sus responsabilidades. En este trabajo de investigación se analizará el mejoramiento de ciertos procedimientos que actualmente se ejecutan en estas dependencias y que influyen negativamente en el óptimo desarrollo del entrenamiento del personal de tropa al interior de las unidades de la brigada, con la finalidad de recomendar acciones correctivas más convenientes, las cuales contribuyen en la mejora de sus capacidades y, por ende, en la creación de valor público (Monografías.com de Iván José Turmero Astros, L.exam-10.com de José Manuel Jimenez Valentín, otras).

4. Procesos administrativos que realiza una brigada del Ejército

Los principales procesos que realiza una brigada del Ejército se detallan a continuación.

4.1 Alimentación del personal

La sección de abastecimiento de la Compañía de Intendencia del Batallón de Servicios se encarga, dentro de todas sus labores, de satisfacer las necesidades de abastecimiento de clase I de intendencia (víveres) de las diferentes unidades de la Gran Unidad. Cuando las unidades reciben los víveres, cada una, de forma independiente, se encargará de almacenarlos y emplearlos en la preparación de los alimentos para el personal. Cada unidad dispone de su propia cocina y su personal de cocineros.

4.2 Transporte del personal

No existe una unidad específica que realice la función de transporte de personal⁴. Cada unidad realiza esta actividad de forma independiente, empleando su combustible de dotación. Todas las unidades de la brigada cuentan con medios orgánicos de transporte, los cuales permiten el movimiento del personal y abastecimiento necesarios.

4.3 Mantenimiento de la infraestructura

Las necesidades de mantenimiento de infraestructura de las unidades son cubiertas con el presupuesto recibido de la GU y empleando a su propio personal. Las actividades de mantenimiento de mayor envergadura son asumidas por la Compañía de Ingeniería de Servicios del Batallón de Servicios. Asimismo, cabe resaltar que actualmente las instalaciones de las unidades de una brigada no se encuentran en un mismo cuartel por diversos motivos, sobre todo por las disposiciones del comando institucional en el transcurso de los años, el movimiento por el crecimiento de la población civil o por el empleo táctico de la unidad.

4.4 Presupuesto de una brigada

«La GU para efectos de cumplimiento de su responsabilidad administrativa depende de la División de Ejército y es considerada dentro de la estructura presupuestaria como una entidad ejecutora a nivel actividad, y es responsable del cumplimiento de las funciones específicas de personal, logística y económicas» (RE 1-5 MINDEF, EP 2000:50). Asimismo, «[e]l Comandante General de la GU como autoridad máxima de la unidad ejecutora es responsable de

⁴ Transporte de personal: Cubre los desplazamientos administrativos de las unidades; no se consideran los relacionados a instrucción, entrenamiento y operaciones.

que esta de cumplimiento a sus metas, mediante la utilización de los recursos asignados en cada nivel de su estructura presupuestaria (actividad o proyecto). Dispone de elementos dependientes y componentes, según el manejo de fondos y rendición de cuentas dependan o no, respectivamente, de estos elementos» (RE 1-5 MINDEF, EP 2000:50).

4.4.1 Detalle del presupuesto de una brigada

Una brigada del Ejército –para desarrollar sus actividades internas de alimentación de su personal, funcionamiento, mantenimiento, entrenamiento, entre otros– recibe aproximadamente cuatro millones de soles anuales, los cuales son distribuidos entre el comando, Estado Mayor y todas sus unidades integrantes. El detalle referencial se muestra a continuación.

Tabla 1. Presupuesto referencial de una brigada

Nº	Concepto	Monto mensual aprox. (S/.)	Monto anual aprox. (S/.)	Observaciones
1	Víveres (para 1.500 soldados)	279.000	3.348.000	1.500 * 6,20 * 30 días
2	Funcionamiento de oficina y limpieza	20.000	240.000	
3	Mantenimiento de vehículos, material y equipo	12.500	150.000	
4	Mantenimiento de infraestructura	4.000	48.000	
5	Combustible de dotación	16.200	194.400	3.000 95oct + 5.200 90 oct + 8.000 petr.
6	Combustible de entrenamiento	-	33.400	3.000 95 oct + 10.400 90 oct + 20.000 petr.
7	Combustible de cocción	990,75	11.889,04	(1.500 * 0,250 / 3,785) S/. 10 petr.
Total			4.025.689,04	

Fuente: Elaboración propia, 2014

Adicionalmente, la brigada recibe los siguientes artículos, los cuales son adquiridos por el Servicio de Intendencia del Comando Logístico del Ejército y son enviados desde su sede en Lima.

- Vestuario y calzado
- Armamento y munición
- Medicinas y otros

5. Gestión administrativa de una brigada del Ejército

«La conducción administrativa de la GU es de responsabilidad del Comandante General, pudiendo delegar su autoridad a los elementos de su Estado Mayor para un mejor control y/o supervisión, en las actividades que sean de su competencia o que sean asignadas por encargo

especial de ese Comando. Cada elemento del EM, Comandante de Unidad tipo Batallón o Compañía independiente tiene deberes de acuerdo a la categoría del puesto que desempeñe; siendo mayor su responsabilidad y control cuando mayor sea su jerarquía y/o autoridad respectiva» (RE 1-5 Administración de unidades, Ministerio de Defensa, Ejército del Perú 2000:50).

5.1 Gestión logística de una brigada en guarnición

En la actualidad, la Sección Logística del Estado Mayor de la brigada se encarga de las adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de las unidades usuarias, sobre la base del presupuesto aprobado y recibido del Ejército, el cual es distribuido entre todas las unidades. Las unidades integrantes de la brigada ejecutan su gestión administrativa en forma independiente, de acuerdo con lo que receptionan de ella a través del Batallón de Servicios, órgano de ejecución de la Sección Logística.

6. Objeto del entrenamiento en una brigada del Ejército

El objeto del entrenamiento militar es preparar al personal del Ejército para obtener la victoria en caso de guerra. Esto se expone a continuación.

- «Entrenar los efectivos del Ejército Activo, a fin de mantenerlo en las mejores condiciones operativas, cualquiera que fuera la situación, para obtener la victoria en caso de guerra» (ME 30-5 Organización, conducción y control de la instrucción y entrenamiento del Ejército del Perú, 1999:12).
- «Disponer de oficiales, personal auxiliar y especialista, tropa de armas y personal civil al servicio del Ejército, altamente capacitados, para desempeñarse eficientemente en cumplimiento de la misión principal del Ejército» (ME 30-5 Organización, conducción y control de la instrucción y entrenamiento del Ejército del Perú, 1999:12).
- «Preparar al personal militar de acuerdo a las necesidades de instrucción de los planes de operaciones existentes» (ME 30-5 Organización, conducción y control de la instrucción y entrenamiento del Ejército del Perú, 1999:13).

6.1 Normas generales para la organización del entrenamiento

Las normas generales para organizar el entrenamiento en la brigada son las siguientes:

- Economizar personal de instructores y medios materiales
- Establecer niveles de instrucción y grupos homogéneos de estudiantes
- Evitar desplazamientos innecesarios de personal y material
- Facilitar el control

- Evitar fatigas inútiles al personal
- Elegir la oportunidad de acuerdo con la situación particular de la repartición y el clima
- Dejar un margen de tiempo para hacer frente a imprevistos
- Coordinar la instrucción, en el tiempo y en el espacio, con las otras acciones que debe realizar el mismo elemento y con las acciones e instrucción de otras reparticiones, las cuales puedan ser utilizadas en provecho propio o, de lo contrario, pueden causar interferencias (ME 30-5 Organización, conducción y control de la instrucción y entrenamiento del Ejército del Perú, 1999).

7. Capacidades del Ejército

7.1 Propósito general del sector defensa

Recuperar y mantener la capacidad operativa de las FF.AA.; capacitar permanentemente su personal; acercarlo hacia la población mediante su participación en el desarrollo del país, en la paz y la seguridad hemisférica; promover la participación de los organismos del Estado en la defensa nacional, transparencia y racionalidad en el gasto; y fortalecer la institucionalidad de las FF.AA.

7.2 Misión del Ejército

Entre las misiones del Ejército, se encuentran «[o]rganizar y preparar la fuerza para disuadir amenazas y proteger al Perú de agresiones contra su independencia, soberanía e integridad territorial. Asumir el control del orden interno, según la constitución política. Participar en la defensa civil y el desarrollo socio-económico del País, así como en operaciones de paz derivadas de acuerdos internacionales» (Plan de Desarrollo Institucional “Bolognesi” 2013-2021).

7.3 Capacidades del Ejército

En base al misionamiento que tiene el Ejército, la Dirección de Planeamiento establece cinco capacidades básicas, las mismas que se fundamentan en los documentos normativos de este capítulo, y son los siguientes:

- Capacidad para garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial
- Capacidad para asumir el control del orden interno
- Capacidad para participar en la defensa civil
- Capacidad para participar en el desarrollo socio-económico del país
- Capacidad para tener presencia en el contexto internacional

8 Valor público

Mark H. Moore señala que el valor público es la capacidad que tienen el gobierno, sus instituciones y fundamentalmente los gerentes públicos para satisfacer los deseos o aspiraciones de los “ciudadanos” para el establecimiento de una sociedad ordenada en la que lo justo, eficiente y la rendición de cuentas de la empresa pública existan (Moore 1995). Sin embargo, a partir de esta definición, surge una serie de discrepancias en cuanto a la forma de crear valor público y la utilidad del concepto en el espacio de la acción gubernamental. Respecto de su utilidad «[...] el concepto de valor público provee una vía útil de pensamiento acerca de los objetivos y desarrollo de la política pública. Provee una medida para determinar el valor de las actividades, acciones generadas o apoyadas por el gobierno (incluidos los servicios financiados por el gobierno pero provistos por otros organismos como las firmas privadas o las organizaciones no gubernamentales, además de la regulación que el gobierno realiza)» (Kelly 2002; Bozeman 2002).

Por su parte, Kelly y Muers sostienen que «[e]l concepto de valor público provee entonces una medida con la cual se puede evaluar el desarrollo de las políticas y las instituciones públicas, la forma en que toman las decisiones, distribuyen los recursos y seleccionan los sistemas adecuados para generar los bienes» (2002). En ese sentido, el valor se genera en la medida de que el público reconozca el bien o el servicio como respuesta a una necesidad o preferencia, y aprecie la calidad del bien o servicio como respuesta adecuada a la misma.

Se genera valor público a través de lo siguiente:

- Respuestas a problemas relevantes para los ciudadanos/usuarios
- La apertura de nuevas oportunidades para generaciones actuales y/o futuras
- Procesos que construyen comunidad, ciudadanía, democracia y capital social: deliberación, participación, entre otros

8.1 Importancia del concepto de valor público

El enfoque en valor público fortalece la perspectiva gerencial centrada en resultados, ya que obliga a cambiar las preguntas que hacemos en los análisis de las iniciativas que gestionamos. Este cambio es fundamental frente a enfoques convencionales más centrados en administración, es decir, enfoques que tienden a centrarse en las actividades y las entregas, sin responder necesariamente por el valor creado como consecuencia de esas actividades y entregas.

8.2 Valor público basado en la misión y visión

Con el desarrollo de una estrategia o un plan de trabajo en los ámbitos públicos, se define una propuesta de valor público, cuyos componentes principales son la misión y visión de la organización. Esta especifica el valor público que la organización pretende producir para las partes interesadas y para la sociedad en su conjunto.

En las organizaciones que promueven el desarrollo, la misión y la visión necesariamente se refieren al valor que se genera para la sociedad, es decir, los beneficios que se proponen generar sobre las condiciones de vida de diversos segmentos de la población. Por tanto, la misión y la visión expresan el *para qué* (Moreno 2009).

9 Despliegue de la función de la calidad (QFD)

El método de despliegue de la función calidad (QFD, por sus siglas en inglés de *Quality Function Deployment*) fue creado en Japón, en la década de 1960, para mejorar la calidad de los productos y hacer más eficientes los diseños de ingeniería. Uno de los creadores, Yoji Akao, lo definió como el despliegue de calidad, tecnología, costos y fiabilidad. El despliegue de la función de la calidad Quality Function Deployment (QFD) es relacionado comúnmente con *la voz de los clientes* o con *la casa de la calidad*.

QFD es un proceso que asegura que los deseos y las necesidades de los clientes se afiancen en características técnicas. Estas características son manejadas por la compañía mediante la función del diseño o, mejor aún, a través de un equipo multifuncional que incluye ventas, *marketing*, ingeniería de diseño, ingeniería de manufactura y operaciones. El principal objetivo de las funciones realizadas es centrar el producto o servicio en la satisfacción de los requerimientos del cliente. QFD, entonces, es una valiosa herramienta que puede ser utilizada por toda la compañía. Su flexibilidad y adaptabilidad permite un buen desempeño en las industrias manufactureras y de servicios. QFD utiliza un método gráfico en el que se expresan relaciones entre deseos de los clientes y las características del diseño. Es una matriz que enlista las necesidades de los clientes QUE o *atributos* comparándolas con las *características de diseño cómo*.

Las expectativas y necesidades de los clientes son recolectadas mediante técnicas de investigación de mercados: entrevistas, encuestas, exposiciones. Mediante la casa de la calidad se organizan los datos obtenidos. El uso de matrices es la clave para poder construir la casa. En la matriz se muestran las relaciones entre las necesidades de los consumidores y las

características de diseño (Introduction to total quality de David L. Goetsch, Stanley Davis, Editorial Merrill; “La Relevancia del QFD” de Carlos Mora Vanegas, 2004; FISEC – Estrategias de Ronald Elizando 2011).

9.1 Beneficios del QFD

- Menor tiempo de desarrollo desde el concepto hasta el arranque de producción.
- Pocos cambios de ingeniería con el producto en producción.
- Diseño congruente con las necesidades y expectativas del cliente, a través de equipos multidisciplinarios.
- Satisfacción de las necesidades del cliente.
- Traduce los requerimientos del cliente, desde un lenguaje ambiguo, a requerimientos de diseño específicos para el desarrollo del producto y su manufactura.
- Los requerimientos del cliente son medibles, alcanzables y potencialmente mejorables.
- Identifica las características críticas para la calidad (CTQ, por sus siglas en inglés) del producto y su desempeño en el mercado.
- En la alta dirección contribuye a que los directivos cambien su forma de dirigir de una orientación hacia los resultados, a un enfoque hacia los procesos que conducen a los resultados.
- En la planeación de productos y procesos operativos, ayuda a disminuir e, incluso, a eliminar las iteraciones de rediseño que se realizan en los métodos tradicionales, ya que incorpora, desde el principio, los diferentes enfoques que intervienen en la definición de las características de productos y procesos.
- Promueve una mejor comunicación y labor de equipo entre el personal que interviene en todas las etapas, desde el diseño hasta la comercialización del producto.

La Asociación Latinoamericana de QFD define esta herramienta como *transmisor* de los atributos de calidad que el cliente demanda a través de los procesos organizacionales, para que cada proceso pueda contribuir al aseguramiento de estas características. A través de esta herramienta estructurada, la organización comprende lo que es realmente importante para los clientes y el trabajo para cumplirlo. Sin embargo, su aplicación necesita de un equipo multidisciplinario que permita evaluarlo desde todas las aristas. Definitivamente, con ello se manifiesta una buena interrelación entre la función de mercadeo con calidad.

El proceso se inicia con la ejecución de mecanismos de retroalimentación (entrevistas y encuestas), que permitan saber a ciencia cierta las características cualitativas que el cliente más aprecia del servicio y se complementa con herramientas de control de la calidad como círculos de calidad, lluvia de ideas, entre otras. Durante el desarrollo del servicio, las demandas del cliente se convierten en requerimientos internos para la institución, que son, por lo general, los

que satisfagan las necesidades del cliente solamente si son interpretados y seguidos de manera conveniente. Posteriormente, con los datos suministrados por las encuestas y entrevistas, y con los atributos del servicio, se refuerza el elemento central, es decir, la matriz Necesidades/Expectativas de los clientes, también llamada la *casa de la calidad*. Todo el proceso de QFD está compuesto por cuatro matrices.

En la primera matriz, se establece el diseño general del producto. Además, se relacionan y evalúan las preferencias del cliente con las características del producto, cuyo resultado serán las especificaciones de diseño. En la segunda matriz, se establecen la relación y evaluación entre las especificaciones de diseño, así como las características de los componentes o partes del producto. Su resultado son las especificaciones de las partes. Seguidamente, en la tercera matriz, se relacionan y evalúan las especificaciones de los componentes y las características del proceso de producción, a partir de lo cual se obtienen las especificaciones del proceso. Finalmente, en la cuarta matriz, se enlazan las especificaciones del proceso con las características de producción. El resultado son las especificaciones de producción más apropiadas.

Para fines de este trabajo, se han desarrollado las cuatro matrices básicas del QFD, denominada *casa de la calidad*, y se establece cuantitativamente la relación entre la calidad y el proceso de comunicación con el cliente. Sobre la base de dicha gráfica, se presentan los requerimientos del servicio, los cuales transforman las opiniones de los clientes, debidamente ponderadas, en especificaciones técnicas, y definen, así, el servicio. Los deseos del cliente, denominados *qué*, establecen las características del servicio, es decir, los *cómo*. La tabla muestra la lista de las expectativas de los clientes, ponderadas y jerarquizadas. Finalmente, sobre la base de esta información, el departamento de mercadeo los define cuantitativamente para la estrategia de publicidad y promoción, en función de priorización de los atributos preferidos y requeridos por el cliente, que son fundamento para el concepto creativo de la estrategia comercial sostenible y rentable para la organización.

Capítulo IV. Metodología

1. Diseño de la investigación

El diseño, plan o estrategia concebidos para obtener y procesar la información de este trabajo de investigación se establecieron mediante el despliegue de la función de calidad. Para la obtención de información, se dispuso de una tabla que incluye las fases del trabajo, unidades de análisis y detalles necesarios para responder las preguntas de investigación planteadas. Esta tabla se encuentra en el anexo 2 de este trabajo.

2. Método QFD

De acuerdo a Rodríguez de Rivera y su libro “Desarrollo de la función de la Calidad” (1993), en el desarrollo del QFD se originan varias matrices (fases) que no son sino una representación clara de la construcción de relaciones entre entidades esperadas, por una parte, y herramientas técnicas, por la otra, las cuales indican el valor de satisfacción de los deseos o necesidades. Las cuatro matrices más significativas se esquematizan en la siguiente figura y son las siguientes:

Gráfico 2. Matriz 1: Diseño



Fuente: Elaboración propia, 2015

- Es necesario una definición clara del cliente y del servicio que provee una brigada del Ejército en guarnición.
- En la organización (brigada del Ejército) se reflejan dos tipos de clientes:
 - Cliente interno. Todo el personal integrante de la brigada que será afectado por lo que hace o deja de hacer otro miembro del sistema, lo cual influirá en el resultado final del servicio.
 - Cliente externo. Población general que percibirá el servicio para su aprobación y satisfacción al final del proceso.
- El servicio que provee la brigada del Ejército es el de “Entrenamiento del personal militar”.
- En esta matriz se identifica la voz del cliente, que es a lo que se aspira para establecer lo que se debe satisfacer.

- Los requerimientos de diseño que aseguren esa satisfacción.
- Cada matriz tiene una columna vertical de los *qué* y una fila horizontal de los *cómo*. Los *qué* son las necesidades de los clientes y los *cómo*, las formas de satisfacer esas necesidades. Los *cómo* más significativos requieren nueva tecnología o implican un gran riesgo para continuar la siguiente fase

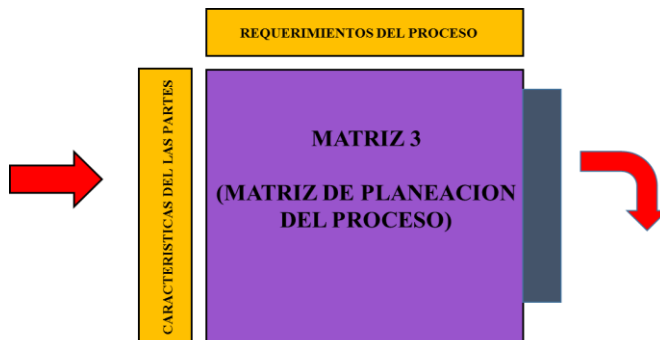
Gráfico 3. Matriz 2: Detalles



Fuente: Elaboración propia, 2015

- Con los requerimientos se establece el *cómo*, es decir, con qué insumos (diseño de partes).
- Luego se logra el resultado del diseño del servicio esperado.
- Se lleva a cabo la correspondencia y apreciación entre los requerimientos de diseño y las características de los principales componentes o partes del servicio, de lo cual resultan las especificaciones ventajosas para estas.

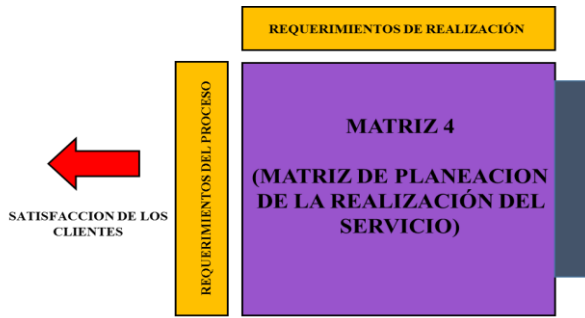
Gráfico 4. Matriz 3: Proceso



Fuente: Elaboración propia, 2015

- Tiene como punto de inicio el diseño de las partes.
- Establece *cómo* y *qué* procesos se requieren en la transformación.
- En la matriz del proceso se desenvuelven los procesos solicitados para establecer el servicio. Los *cómo* de la matriz de detalles se cambian en *qué* de la matriz del proceso. Los *cómo* de la Matriz del Proceso se cambian en *qué* de la matriz de realización y, así, se desarrollan los requisitos de realización para el servicio.
- Las especificaciones de los componentes del servicio se correlacionan y evalúan con las características del proceso de realización, de modo que se obtiene como resultado las especificaciones de este.

Gráfico 5. Matriz 4: Realización



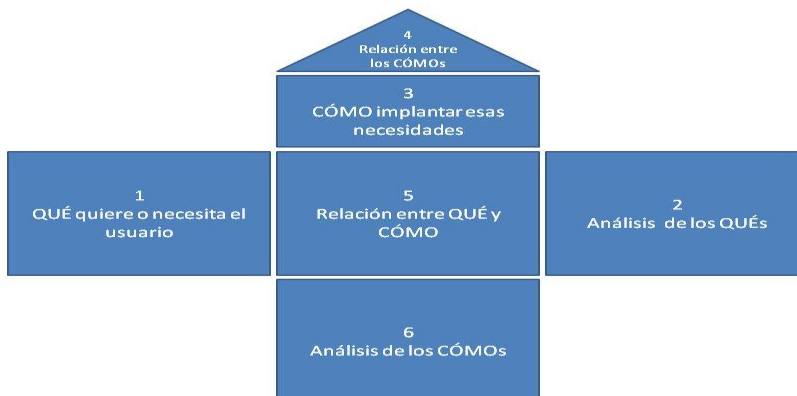
Fuente: Elaboración propia, 2015

- Parte de los procesos.
- Determina cuál es la especificación final del servicio que otorgará mayor satisfacción al servicio de la matriz 1.
- Se correlacionan los requerimientos del proceso con los requerimientos de realización, para obtener las especificaciones de realización del servicio más apropiadas.

La metodología del QFD logra llevarse a cabo mediante una serie de gráficas y matrices como la de la casa de la calidad, bautizada de esta manera por Hauser y Clausing (1998) en un artículo publicado en la *Harvard Business Review*, que es uno de los primeros sobre QFD en el mundo occidental.

Sobre la base del análisis de cada uno de sus elementos en forma individual, se obtiene una posible solución a nuestro problema planteado.

Gráfico 6. Relación entre los qué y los cómo



Fuente: Elaboración propia, 2015

3. Conveniencia del diseño

El correcto uso de la metodología QFD nos orientará, sin duda alguna, a una posición de privilegio frente a otros institutos/organizaciones. Esta situación se puede desprender en diferentes aspectos⁵.

3.1 Asistencias diferenciales

El QFD origina y potencia la creatividad del equipo en la investigación de ideas relevantes que aporten al servicio prestaciones novedosas y apreciadas para la población. Estas novedades conquistarán una importante aceptación de la población antes que otros institutos/organizaciones reaccionen.

3.2 Disminución del tiempo de lanzamiento

El trabajo con un equipo multidisciplinario, en donde se desempeñen varias funciones y se cuente con una gran cantidad de información, establece que las matrices de definición del servicio y de diseño se reduzcan respecto de la forma habitual de trabajar. Fundamentalmente, el rediseño fácilmente desaparece.

3.3 Reajuste de cambios de técnica

Los cambios de técnica del servicio se reajustan, puesto que se diseña de forma que el servicio cubra todas las necesidades previsibles de todos los clientes de la brigada del Ejército, sean internos o externos. Estos se agrupan en las matrices precedentes de definición y diseño, los cuales son mucho menos costosos.

3.4 Disminución de aplazamientos

Debido a que, como consecuencia de lo mencionado anteriormente, se disminuye mucho el *lead time* o tiempo de lanzamiento, el servicio llegará antes al cliente. Además, las probabilidades de aceptación serán elevadas y el servicio no presentará fallas de actividad.

⁵ Aspectos extraídos de “QFD Past, Present and Future” – Autor Akao Yoji (1997) y “Using QFD to Adapt QFD to your Culture” – Autor Hales, Robert F. (1995)

4. Definición del alcance de la investigación

El alcance de la investigación se realizará mediante estudios correlacionales, y se pretende responder las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son los principales procedimientos internos de la brigada que afectan el entrenamiento del personal y cómo se realizan?
- ¿Cómo corregir los actuales procedimientos internos en la brigada?
- ¿Cómo se lleva a cabo el entrenamiento en la brigada y cuál es su nivel actual?
- ¿Cómo se debe realizar el entrenamiento al personal de la brigada?
- ¿Cuál es el grado de percepción de seguridad y defensa de la población sobre el Ejército?
- ¿Qué actividades se deben realizar para incrementar la percepción de seguridad y defensa de la población sobre la brigada?

La utilidad de los estudios correlacionales se fundamenta en saber cómo se puede comportar el cliente (interno y externo de la brigada del Ejército) al conocer el servicio de entrenamiento, es decir, al intentar predecir el valor aproximado del servicio. De este modo, también analiza la relación entre el servicio y la satisfacción laboral del personal de la brigada del Ejército, y si hay estudios al respecto.

Capítulo V. Recolección y análisis de datos

1. Definición y selección de la muestra

Para el trabajo se realizaron dos encuestas distintas: una dirigida al personal militar y otra al público en general. Además, se llevaron a cabo nueve entrevistas en profundidad, con el mismo cuestionario, al personal de oficiales generales y civiles expertos en el tema.

Para la primera encuesta, dirigida a personal militar, se definió una población total, tomando en cuenta que existen solo dos brigadas del Ejército en la ciudad de Lima. Además, se determinaron dos grupos de personas que estarían inmersas en el proceso de toma de encuestas.

- Oficiales, técnicos y suboficiales del Estado Mayor de cada brigada (70 personas)
- Oficiales, técnicos y suboficiales de las unidades de cada brigada (100 personas)

Se obtiene, entonces, un total de 170 personas como población, de la cual se obtuvo la muestra a encuestar. Para calcular el tamaño de la muestra se empleó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población, para lo cual generalmente, cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante para el que si no se tiene su valor, se le considera en relación con el 95% de confianza.

e = Límite aceptable de error muestral, que generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Al reemplazar los datos en la fórmula, se determinó que la muestra para la recolección de datos fue de 91 personas. Para esto se aplicó el método probabilístico aleatorio simple, es decir, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos, por medio de una selección mecánica de las unidades de análisis.

Para la segunda encuesta, dirigida a público en general, se definió una población total, tomando en cuenta a los ciudadanos mayores de edad de ambos sexos, entre los 20 y 50 años, de los

distritos de Barranco, Chorrillos y Miraflores. Se obtuvo un total de 217.457 personas como población, de acuerdo con el siguiente detalle, y del cual se obtuvo la muestra a encuestar.

Tabla 2. Población para la encuesta

Distrito	Población	50% ⁶
Barranco	30.641	15.321
Chorrillos	322.066	161.033
Miraflores	82.805	41.103

Fuente: INEI - Elaboración propia, 2015

Reemplazando los datos en la fórmula presentada anteriormente, se determinó que la muestra para la recolección de datos fue de trescientos ochenta y tres (383) personas, para lo cual, se aplicó el mismo método descrito en la encuesta anterior.

Finalmente, se realizaron nueve entrevistas a expertos, empleando un mismo cuestionario. Para esto se solicitó la colaboración a los dos comandantes generales de ambas brigadas del Ejército ubicadas en Lima, a cuatro oficiales generales y tres civiles conocedores del tema, quienes fueron tomados como expertos.

2. Recolección de datos

Después de haber determinado el diseño de la investigación para este trabajo y luego de definir las distintas poblaciones y muestras respectivas, se procedió a recolectar los datos provenientes de las encuestas y entrevistas realizadas.

- Las encuestas se realizaron sobre la base de cuestionarios, con una cantidad de preguntas no mayor a 10. El 80% fueron cerradas, básicamente empleando la escala de Likert, de modo que quedó solo el 20% para preguntas abiertas. Se trabajaron dos encuestas: una dirigida al personal militar y otra dirigida a público en general.
- Las entrevistas a expertos se realizaron de forma individual, en las respectivas oficinas del personal elegido, sobre la base de un cuestionario de cuatro preguntas.

3. Análisis e interpretación de los datos

Para el análisis e interpretación de los datos, se tomaron en cuenta las diferentes respuestas tanto de las encuestas como de las entrevistas, lo que ha permitido obtener como producto una

⁶ Porcentaje aceptable para la población entre las edades seleccionadas.

información completa de la situación del entrenamiento en el Ejército, como se muestra a continuación:

Tabla 3. Información obtenida en base a los datos de las encuestas y entrevistas

Nº	Aspecto	Información
1	Nivel de la educación y entrenamiento en el Ejército	El 56% de las personas encuestadas opina que el nivel del entrenamiento en el Ejército es malo o muy malo. Los expertos opinan que esto se debe a la distracción y excesivo empleo del personal en actividades administrativas, actividades de mantenimiento, así como en ceremonias y formaciones; no obstante, esta deficiencia mejoró bastante debido a la creación de núcleos de entrenamiento, especialmente durante la etapa básica de formación ⁷ del soldado.
2	Aspectos que interfieren el entrenamiento en el Ejército	El 37% de las personas encuestadas opina que el principal aspecto que interfiere es el mantenimiento de instalaciones. Luego se encuentra la participación en comisiones y ceremonias con un 29%. Los expertos opinan que también interfiere el empleo del personal en los diferentes servicios que se cumplen en el cuartel.
3	Cantidad de personal de tropa que recibe el entrenamiento en el Ejército	El 42% de las personas encuestadas opina que la cantidad de personal de tropa que recibe la educación y entrenamiento está entre 30 y 49% de los efectivos; mientras que 35% opina que es menos de 30%.
4	Otros aspectos que influyen en el entrenamiento en el Ejército	Las personas encuestadas opinan que malos instructores y un mal plan educativo influyen principalmente en el entrenamiento en el Ejército; mientras que los expertos incluyen, además, la falta de personal voluntario para el servicio, el bajo nivel intelectual del personal y la obsolescencia del material y ayudas de instrucción.
5	Medidas a adoptarse para optimizar el desarrollo y conducción del entrenamiento en el Ejército	Los expertos opinan que se debería establecer que todo soldado, en su primer año de servicio, debe dedicarse exclusivamente a realizar la instrucción prevista y en el segundo año, debe dedicarse a realizar todas las demás actividades en el interior y exterior del cuartel. La educación y entrenamiento deben ser sagrados, y las actividades administrativas en general deben ser realizadas por personal dedicado exclusivamente para realizar esta actividad. Se debe brindar todos los recursos humanos y materiales necesarios para desarrollar una óptima educación y entrenamiento del personal. Se debe, además, mejorar la calidad y el nivel de los educadores e instructores en las escuelas de formación, especialización y perfeccionamiento. Finalmente, es preciso mayor cantidad de viajes de estudios para conocer la realidad de otros ejércitos desde el punto de vista de la educación y entrenamiento, además de mayores presupuestos y material para instrucción.
6	Grado de confianza de la población en las FF.AA.	El 26% de las personas encuestadas opina que el grado de confianza sobre las FF.AA. es alto o muy alto; mientras que el 48% opina que es bajo o muy bajo.
7	Actividad en que se encuentra mejor preparado el Ejército	El 35% de las personas encuestadas opina que la actividad en que se encuentra mejor preparado el Ejército es la guerra contra la subversión, y el 28% opina que es la realización de acciones cívicas y la construcción de puentes y carreteras.
8	Evaluación de la población sobre el entrenamiento en el Ejército	El 34% de las personas encuestadas opina que el entrenamiento en el Ejército es regular y un mismo porcentaje dice que es malo o muy malo.
9	Aspectos que afectan a la percepción de la población sobre el entrenamiento del Ejército	El 35% de las personas encuestadas opina que uno de los aspectos que afecta la percepción es que el personal se dedica a otros temas que no tienen que ver con el entrenamiento, y el 29% dice que no existen programas televisivos o radiales sobre el Ejército.
10	Cómo se puede mejorar en la población, la percepción sobre la seguridad y defensa que brindan las FF.AA.	Las personas encuestadas opinan que para mejorar la percepción debe haber menor corrupción y una mayor y mejor difusión de las actividades del Ejército; mientras que los expertos agregan, además, que debe existir una capacitación y entrenamiento del personal en los nuevos roles que se han asignado al Ejército y que se debe trabajar para que la población vea a un soldado capacitado, equipado y entrenado adecuadamente para hacer frente a estas nuevas misiones y roles.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

⁷ Etapa básica de formación es aquel periodo de tiempo (aproximadamente 3 meses) en la que se induce al personal voluntario para su formación como soldado.

Capítulo VI. Desarrollo del método QFD

Para fines de este trabajo, elaboramos la denominada *casa de la calidad*, en la cual se establece cuantitativamente la relación entre la calidad y el proceso de comunicación con el cliente. Al considerar dicha gráfica, se presentan los requerimientos del servicio, lo cual transforma las opiniones de los clientes, debidamente ponderadas, en especificaciones técnicas, y define, así, el servicio. Los deseos del cliente se denominan *qué* y las características del servicio, *cómo*. La tabla muestra la lista de las expectativas de los clientes ponderadas y jerarquizadas. Finalmente, sobre la base de esta información, se priorizan los procedimientos que se deben mejorar para obtener un servicio de calidad.

Se ha desarrollado dos casas de la calidad QFD, que son las siguientes:

- Para mejorar el entrenamiento del personal en una brigada en guarnición
- Para mejorar la percepción de seguridad y defensa en la población sobre la base del entrenamiento del personal militar

1. Desarrollo del QFD para el entrenamiento. Primer QFD

Organización : Una brigada del Ejército
Servicio : Entrenamiento del personal
Objetivo : Mejorar el entrenamiento

Se identifica y jerarquiza a los clientes

Esta identificación y jerarquización nos permitirá distinguir los segmentos de clientes adecuados para recoger los datos e informaciones necesarios para realizar el despliegue de la calidad demandada y planificada. En esta fase es indispensable la participación del Departamento de Informaciones y del Departamento de Personal de la brigada, los cuales disponen de datos al respecto.

Clientes

- Oficiales, técnicos y suboficiales
- Personal de tropa del servicio militar voluntario

Determinación de los *qué*

Identificación de las expectativas del cliente. Los datos se obtienen de diversas fuentes: encuestas, entrevistas individuales.

- Mayor cantidad de personal durante el entrenamiento
- Mayor calidad de entrenamiento
- Instructores calificados

- Reducir actividades administrativas
- Mejores ayudas y material de entrenamiento
- Mayor presupuesto para el entrenamiento
- Disponibilidad de campos para el entrenamiento
- Respeto de horarios y programas del entrenamiento

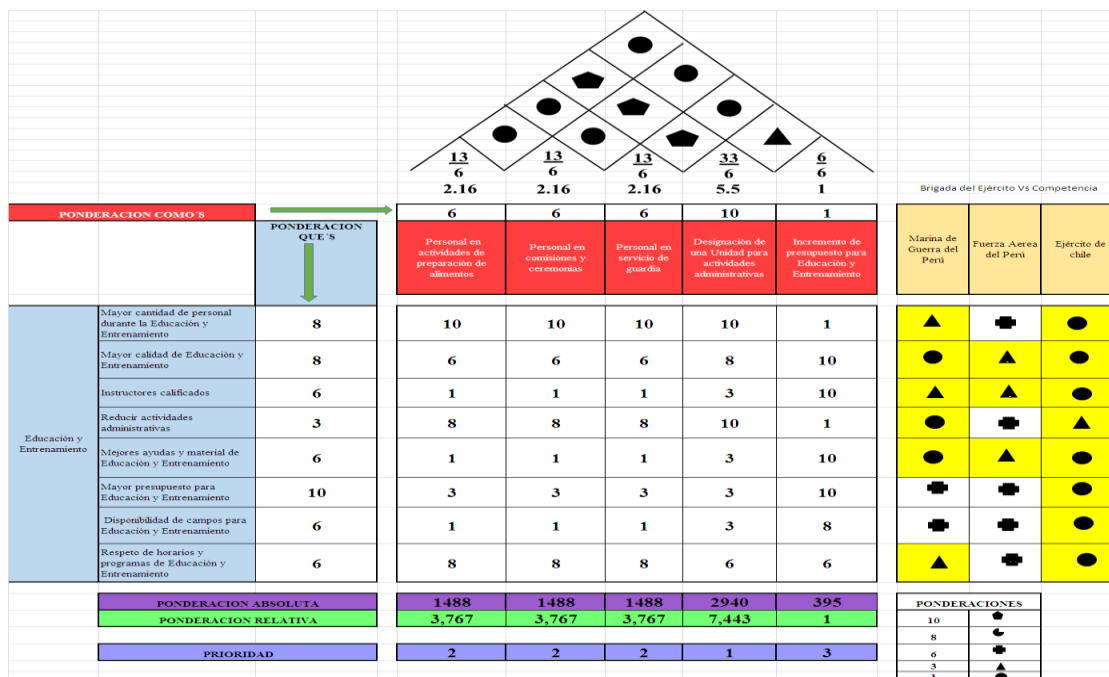
Determinación de cómo

Determinar los requerimientos del servicio. Se requiere que la brigada conozca con precisión el capital invertido en el servicio. Si los requerimientos del servicio están alejados de lo que cree dar en realidad, esto puede convertirse en un grave problema de inversión, pues para lograr satisfacer las demandas del cliente, hay que determinar cuáles son los requerimientos de elaboración del servicio (paso estratégico y esencial que sirve para aplicar en forma adecuada el QFD).

Hay que concentrarse en aquellas que sean necesarias para facilitar el seguimiento de los requerimientos del cliente.

- Personal en actividades de preparación de alimentos
- Personal en comisiones y ceremonias
- Personal en servicio de guardia
- Designación de una unidad para actividades administrativas
- Incremento de presupuesto para entrenamiento

Gráfico 7. Primer QFD: Para mejorar el entrenamiento del personal en una brigada en guarnición



Fuente: Elaboración propia, 2014

Conclusión de la primera casa QFD

Con la finalidad de mejorar el entrenamiento de la brigada en el desarrollo del despliegue de la calidad, este arroja tres prioridades a tener en cuenta, a fin de poder optimizar estos aspectos y elevar el entrenamiento. Estas prioridades son las siguientes:

Tabla 4. Prioridades a tener en cuenta en la primera casa QFD

Aspecto	Prioridad
Designación de una unidad para actividades administrativas	1
Personal en actividades de preparación de alimentos	2
Personal en comisiones y ceremonias	2
Personal en servicio de guardia	2
Incremento de presupuesto para entrenamiento	3

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2. Desarrollo del QFD para mejorar la percepción en la población. Segundo QFD

Organización : Una brigada del ejército
Servicio : Entrenamiento del personal militar
Objetivo : Mejorar la percepción de seguridad y defensa en la población

Se identifica y jerarquiza a los clientes

Esta identificación y jerarquización nos permitirá distinguir los segmentos de clientes adecuados para recoger los datos e informaciones necesarios para realizar el despliegue de la calidad demandada y planificada. En esta fase es indispensable la participación del Departamento de Informaciones y del Departamento de Personal de la brigada, que disponen de datos al respecto

Clientes

- Población que se relaciona directa e indirectamente con la Brigada
- Autoridades locales
- Autoridades Militares

Determinación de los *qué*

Identificación de las expectativas del cliente. Los datos se obtienen de diversas fuentes: encuestas, resultados de quejas de los clientes, investigación de mercado, entrevistas individuales y grupales.

- Entrenamiento del soldado
- Soldado mejor equipado
- Soldado más disciplinado
- Eliminación de la corrupción
- Conocimiento de las actividades de la brigada

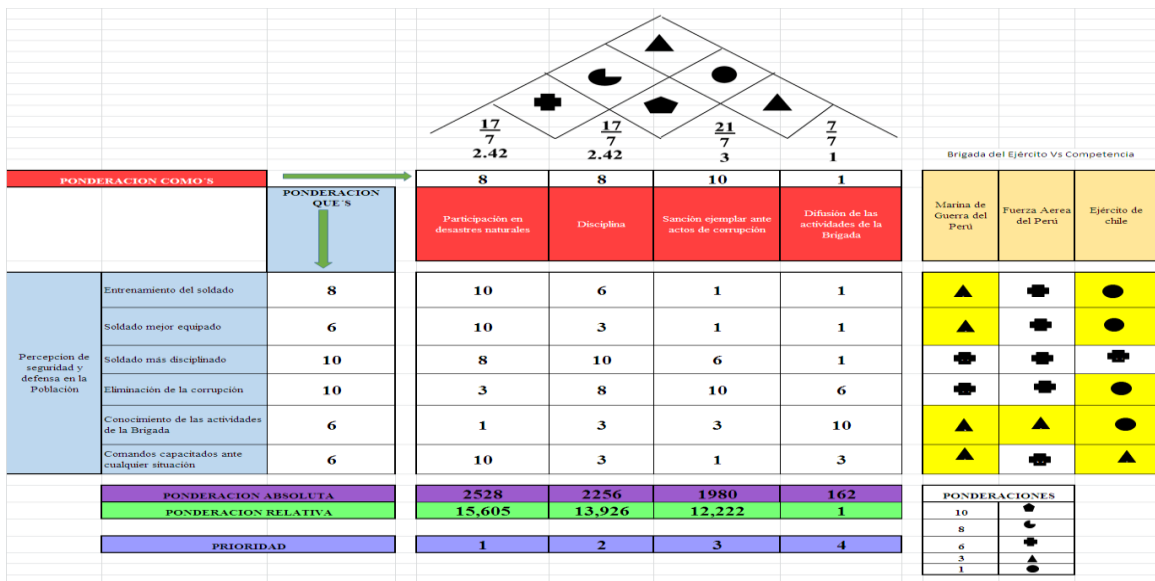
- Comandos capacitados ante cualquier situación

Determinación de los cómo

Determinar los requerimientos del servicio. Hay que concentrarse en aquellas que sean necesarias para facilitar el seguimiento de los requerimientos del cliente.

- Participación en desastres naturales
- Disciplina
- Sanción ejemplar ante actos de corrupción
- Difusión de las actividades de la brigada

Gráfico 8. Segundo QFD: Para mejorar la percepción de seguridad y defensa en la población sobre la base del entrenamiento del personal militar



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Conclusión de la segunda casa QFD

Con la finalidad de mejorar la percepción de seguridad y defensa de la población hacia una brigada del Ejército en el desarrollo del despliegue de la calidad, este nos arroja cuatro prioridades a tener en cuenta, a fin de poder optimizar estos aspectos y elevar la percepción de seguridad y defensa.

Tabla 5. Prioridades a tener en cuenta en la segunda casa QFD

Aspecto	Prioridad
Participación en desastres naturales	1
Disciplina	2
Sanción ejemplar ante actos de corrupción	3
Difusión de las actividades de la brigada	4

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Capítulo VII. Nuevos procedimientos en la brigada y modelo básico para mejorar el entrenamiento del personal en una brigada en guarnición

1. Procedimiento de designación de una unidad para actividades administrativas

Tabla 6. Prioridad del procedimiento por optimizar

Según QFD	
Procedimiento por optimizar	Prioridad
Designación de una unidad para actividades administrativas	1

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.1 Objetivo

Designar una Unidad integrante de la brigada del Ejército en guarnición para que se dedique a realizar todas las actividades administrativas requeridas por las unidades de la brigada, con la finalidad que las unidades no distraigan personal en estas actividades y se dediquen al entrenamiento.

1.2 Personal que participa en las actividades administrativas

Actualmente, las unidades del Ejército, al encontrarse en guarniciones diferentes, realizan sus propias actividades administrativas, como la preparación de alimentos, el mantenimiento de las instalaciones, el transporte de personal, entre otras. En tal sentido, cada unidad destina un gran número de personal para cumplir sus actividades administrativas internas, por lo que el personal que recibe entrenamiento en las unidades es mínimo o nulo.

Adicionalmente, la cantidad de personal que recibe entrenamiento en las unidades, tomando en cuenta la realización de actividades administrativas, dependerá de la cantidad de personal de tropa con que cuenta cada unidad, y, por ende, esta situación será resultado de la presentación de jóvenes al servicio militar voluntario. La situación de los últimos años se expresa a continuación:

Tabla 7. Cuadro comparativo de personal de tropa que se presentó al SMV entre los años 2010 y 2015

CUADRO COMPARATIVO DEL PERSONAL DE TROPA QUE SE PRESENTÓ AL SMV ENTRE LOS AÑOS 2010 Y 2015				
N°	AÑO	N° DE LLAMAMIENTO	CANTIDAD DE PERSONAL QUE SE PRESENTÓ AL SMV	VARIACIÓN ENTRE AÑO Y AÑO
1	2015	1	18,136	
2	2014	2	20,647	-888
3	2013	2	21,535	2,882
4	2012	2	18,653	3,490
5	2011	2	15,163	-453
6	2010	2	15,616	

Fuente: Comando de Reservas y Movilización del Ejército (COREMOVE). Elaboración propia, 2014

1.3 Procedimiento mejorado

De acuerdo con el desarrollo de la primera casa del QFD, se identificaron los principales *qué* de este procedimiento, los cuales deben mejorar según el cliente.

- Mayor cantidad de personal durante el entrenamiento
- Mayor calidad del entrenamiento
- Reducir actividades administrativas

Al cumplirse la política del Comando del Ejército, que consiste en agrupar las unidades de la brigada en fuertes militares, se podría designar una unidad para que realice todas las actividades administrativas, la que sería el Batallón de Servicios.

Esta unidad, al contar con sus diferentes subunidades, podría realizar cada una de las actividades administrativas mencionadas anteriormente sin ningún problema, con la finalidad de que asista la mayoría del personal a la instrucción y entrenamiento. Para esto se recomienda lo siguiente:

- Que se asigne una cantidad adecuada de personal al Batallón de Servicios, para que pueda cumplir las actividades administrativas de la mejor manera.
- Que se disponga que la Compañía de Intendencia realice la preparación de la alimentación para todo el personal de brigada. Para ello, el personal especialista (chef, cocineros y ayudantes de cocina) deben prestar servicios en esta subunidad.
- Que se disponga que la Compañía de Ingeniería realice el mantenimiento de las instalaciones de todas las unidades de la brigada. Para ello, el personal especialista (pintores, gasfiteros y electricistas) deben prestar servicios en esta subunidad.
- Que se disponga que la Compañía de Comunicaciones realice las actividades relativas a su campo en todas las unidades de la brigada. Para ello, el personal especialista (operadores y mecánicos) deben prestar servicios en esta subunidad.
- Que se disponga que la Compañía de Material de Guerra realice las actividades de mantenimiento de armamento y vehículos de todas las unidades de la brigada, incluso de

primer escalón. Para ello, el personal especialista (mecánico de vehículo y mecánico de armamento) deben prestar servicios en esta subunidad.

- Que se disponga que la Compañía de Sanidad realice las actividades relativas a su campo en todas las unidades de la brigada. Para ello, el personal especialista (médicos, enfermeros y auxiliares) deben prestar servicios en esta subunidad.

2. Procedimiento de preparación de la alimentación

Tabla 8. Prioridad del procedimiento por optimizar

Según QFD	
Procedimiento por optimizar	Prioridad
Personal en actividades de preparación de alimentos	2

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2.1 Objetivo

Mejorar el procedimiento de preparación de alimentos en la brigada del Ejército en guarnición, en relación con personal de oficiales, técnicos, suboficiales y tropa involucrado en esta actividad. El objetivo es que la mayor parte del personal esté presente en la instrucción, y se optimice el proceso de educación y entrenamiento.

2.2 Personal actual en la preparación de alimentos

«El Comandante General y el Jefe de Estado Mayor constituyen los elementos de dirección de la GU, contando para el control administrativo con un órgano de Inspectoría. El Estado Mayor Conjunto y Estado Mayor Especial son elementos de asesoramiento y supervisión» (RE 1-5 Administración de las Unidades y Reparticiones del Ejército 1994:50). Asimismo, «[e]l JEM de la GU, por delegación del Comandante General dirige, coordina, integra y controla su funcionamiento administrativo, a través de los elementos del EM con responsabilidad administrativa supervisión» (RE 1-5 Administración de las Unidades y Reparticiones del Ejército 1994:50).

El Jefe de Unidad, en cuanto a la alimentación del personal, «[p]ara mejorar la alimentación de la tropa, utiliza los recursos de que la Unidad dispone y en cuanto a las de los Oficiales y Personal de Técnicos y Suboficiales puede autorizarse que estos contribuyan con una cotización mensual, establecida en armonía con las necesidades locales» (RE 34-5 Servicio Interior 1994:27). Por otro lado, «[p]ara la obtención y distribución de los abastecimientos para las unidades se efectuará de acuerdo a los planes anuales de apoyo logístico de los SSLLE, por

intermedio del Batallón de Servicios de la GU: La GU podrá variar la distribución estableciendo para ello el plan respectivo y dando cuenta al escalón responsable» (RE 1-5 Administración de las Unidades y Reparticiones del Ejército 1994:53).

En la obtención y distribución de los abastecimientos, se encuentra el de clase I (alimentación), el cual es efectuado por el Batallón de Servicios de la brigada, hacia todas las unidades integrantes de esta. Por su parte, «[e]l S-4 de la Unidad es el responsable en lo referente al planeamiento, coordinación y control de las funciones logísticas de abastecimiento, mantenimiento, transporte y evacuación de la unidad. Depende inmediatamente del ejecutivo y mantiene estrecha coordinación con los otros oficiales del EMU, con los jefes de las Subunidades y con los servicios técnicos divisionarios» (RE 1-5 Administración de las Unidades y Reparticiones del Ejército 1994:67). De este modo, en las unidades de la brigada el S-4 (Oficial de Logística), con el oficial de abastecimiento son los encargados de recibir los abastecimientos de la brigada por intermedio del Batallón de Servicios; en este caso, el de clase I (alimentación) para la confección y distribución al personal de la unidad.

De la clase proveedor, «[w]l Sargento 2do Proveedor, para el desempeño de sus actividades depende directamente del Oficial de Abastecimiento y coopera con él en todo lo relacionado con el almacenamiento, conservación y distribución de los víveres y forrajes» (RE 34-5 Servicio Interior 1994:91). Por su parte, el Oficial de Rancho «es designado mensualmente entre los oficiales subalternos de la unidad, pudiendo recaer este nombramiento en el personal auxiliar; no pudiendo ser el mismo que cumple funciones de oficial de abastecimiento, salvo autorización expresa del CG de la GU o RM de quien dependa dicha unidad» (RE 1-5 Administración de las Unidades y Reparticiones del Ejército 1994:92). Para llevar a cabo su labor, «tendrá a sus órdenes a un Sub Oficial designado como adjunto al oficial de rancho, a los cocineros y a los mayordomos, entre quienes distribuirá los enseres respectivos para efectos de conservación y responsabilidad» (RE 1-5 Administración de las Unidades y Reparticiones del Ejército 1994:94). En particular, el cabo de rancho «es el encargado de los detalles concernientes a la confección de las comidas para la tropa, a cuyo efecto depende directamente del Oficial de Rancho» (RE 34-5 Servicio Interior 1994:93). Además, «[r]ecibe de las Sub Unidades el número de Rancheros que determina el Comandante de Unidad; los instruye en sus funciones; exige que lleven puestas las prendas que corresponden; y designa a los que deben entrar de servicio. Los Rancheros son relevados mensualmente» (RE 34-5 Servicio Interior 1994:93).

En conclusión, se puede determinar que el personal militar involucrado en la preparación de alimentos por unidad es el siguiente:

Tabla 9. Personal para la preparación de alimentos

N°	Grado	Cargo	Cantidad
1	Oficial (subteniente - teniente)	Oficial de Rancho	01
2	Técnico o suboficial	Adjunto al Oficial de Rancho	01
3	Sargento 2do SMV	Clase Proveedor	01
4	Cabo SMV	Cabo de Rancho	01
5	Soldados SMV	Rancheros (rancho tropa)	15
		Rancheros (rancho Tcos/SSOO)	07
		Rancheros (rancho oficiales)	05
		Total	31

Fuente: Elaboración propia, 2015.

A continuación se presenta el total de personal militar utilizado en la preparación de alimentos en una unidad.

Oficiales	:	01
Técnicos/Suboficiales	:	01
Tropa SMV	:	<u>29</u>
Total	:	31

Al considerar que una brigada tipo está organizada en ocho unidades y cinco pequeñas unidades, se puede establecer que el total del personal militar empleado en la alimentación de una brigada del Ejército es el siguiente:

Unidades	:	08 x 31 = 248
Pequeña unidad:	:	05 x 15 = 75 (en una pequeña unidad se utiliza la mitad de personal)
Total	:	323

Específicamente, se refleja de la siguiente manera:

Oficiales	:	13
Técnicos/Suboficiales	:	08
Tropa SMV	:	302
TOTAL	:	323

2.3 Procedimiento mejorado

De acuerdo con el desarrollo de la primera casa del QFD, se identificaron los principales *qué* de este procedimiento, los cuales, según el cliente, deben mejorar.

- Mayor cantidad de personal durante el entrenamiento
- Reducir actividades administrativas
- Mayor calidad de entrenamiento

Para mejorar este procedimiento y poder utilizar el menor número de personal militar en la preparación de los alimentos, se proponen las siguientes modificaciones a tener en consideración.

- En relación con lo expresado por el Jefe de la Oficina de Intereses del Ejército, que supone la creación de fuertes militares en el Ejército –agrupando unidades en este caso en una brigada (Gran Unidad)– y el mejoramiento de procedimientos, se propone que la preparación de alimentos no sea realizada por cada unidad ni mediante directivas que provengan del Departamento Logístico de la brigada, sino que se disponga que el Batallón de Servicios de la brigada sea la unidad responsable de la elaboración de alimentos en toda la brigada.
- De esta manera, se podrá reducir una cantidad importante de personal militar en esta actividad, particularmente personal de tropa (aproximadamente 302), el cual podrán asistir normalmente al entrenamiento.
- El Batallón de Servicios determinará los comedores, cocinas y personal a emplear para la preparación de los alimentos, debido a que todo el personal de la brigada se encuentra en un solo fuerte.
- Se recuperan los oficiales, técnicos y suboficiales como instructores, a fin de mejorar la calidad del entrenamiento.
- Con esta modificación se reducirá considerablemente el empleo del personal militar, aspecto que actualmente es reclamado por los clientes de la brigada.

3. Procedimiento del personal en comisiones y ceremonias

Tabla 10. Prioridad del procedimiento por optimizar

Según QFD	
Procedimiento por optimizar	Prioridad
Personal en comisiones y ceremonias	2

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.1 Objetivo

Reducir el personal empleado en comisiones y ceremonias de la brigada, con la finalidad de que el máximo de personal esté presente en la instrucción y se optimice el proceso del entrenamiento.

3.2 Personal que participa en comisiones y ceremonias

Con respecto a las ceremonias oficiales, se «[o]rganizará y hará ejecutar los honores oficiales y controlara que se realicen, según el caso de conformidad con las disposiciones reglamentarias contenidas en el RFA 12-01 (CEREMONIAL TERRESTRE Y PROTOCOLO MILITAR PARA LAS FFAA Y PNP)» (RFA 04-32 Servicio General en Guarnición 2000: 08).

Con respecto a las comisiones al exterior, se sostiene que «son servicios que se encomiendan eventualmente a Oficiales solos o acompañados por determinado personal, con el fin de cumplir una misión específica. Su misión, composición, duración de la comisión y demás detalles a que hubiera lugar, serán fijados por la Comandancia de Armas» (RFA 04-32 Servicio General en Guarnición 2000:23).

A continuación se detallan las ceremonias obligatorias al interior de las instalaciones militares:

- Izamiento del pabellón nacional
- Entrega de armas
- Renovación de juramento a la bandera
- Licenciamiento

En resumen, se puede determinar que las comisiones y ceremonias que realiza la brigada son dispuestas por la Mayoría de Guarnición⁸ y por las establecidas al interior de la brigada.

En las ceremonias obligatorias y otras determinadas por la Mayoría de Guarnición, en el exterior e interior de las instalaciones, se desarrollan o están conformadas, casi en su totalidad, por todas las unidades y pequeñas unidades de la brigada. Esto quiere decir que el resto de las actividades o trabajos establecidos particularmente de instrucción y entrenamiento se paralizan y se priorizan las ceremonias o comisiones al exterior.

En la ciudad de Lima, las ceremonias y comisiones que realizan las unidades ocurren una o dos por semana. Esto supone que las unidades de la brigada deben realizar de dos a tres ensayos por ceremonia, lo cual ocupa un gran porcentaje de tiempo de otras actividades, específicamente la actividad de entrenamiento.

⁸ La composición de la Mayoría de la Guarnición dependerá de la magnitud e importancia de la guarnición a la cual sirve. Cada instituto de las FF.AA. y PNP establecerán las normas de constitución de este organismo en las diversas guarniciones de su responsabilidad. Asesorar sobre la ejecución de las ceremonias oficiales estableciendo responsabilidades mediante las directivas correspondientes.

3.3 Procedimiento mejorado

De acuerdo con el desarrollo de la primera casa del QFD, se identificaron los principales *qué* de este procedimiento, lo cuales deben mejorar según el cliente.

- Mayor cantidad de personal durante el entrenamiento
- Reducir actividades administrativas
- Mayor calidad del Entrenamiento
- Respeto de los horarios y programas de entrenamiento

El horario normal de instrucción es de 08:00 a 13:00 horas. Con la finalidad de que asista la mayor cantidad de personal al entrenamiento, se recomienda lo siguiente:

- Que el Departamento de Instrucción y Entrenamiento de la brigada realice un estudio de estado mayor, a fin de que se pueda reducir la cantidad de ceremonias y comisiones de la brigada, y presentar o coordinar dichos resultados con la Mayoría de Guarnición, con la finalidad de reducir el personal involucrado en estas actividades.
- Se recomienda que el Batallón de Policía Militar y la Compañía Comando orgánicas de la brigada se encarguen exclusivamente de las ceremonias y comisiones, particularmente las que se realizan en el exterior.
- Se recuperaran oficiales, técnicos y suboficiales como instructores, y particularmente una gran cantidad de personal de tropa para recibir la educación y entrenamiento.
- Con esta modificación se reducirá considerablemente el empleo de personal militar, aspecto que es reclamado por los clientes de la brigada.

4. Procedimiento de personal en servicio de guardia

Tabla 11. Prioridad del procedimiento por optimizar

Según QFD	
Procedimiento por optimizar	Prioridad de importancia
Personal en servicio de guardia	2

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4.1 Objetivo

Reducir el personal empleado en el servicio de guardia de la Brigada, con la finalidad de que la mayoría del personal esté presente en la instrucción y optimizar el proceso de entrenamiento.

4.2 Personal actual en el servicio de guardia

El Oficial de Personal de la unidad «[...] es el responsable ante el jefe de unidad en lo que se relaciona al planeamiento, coordinación y control de los aspectos de personal (Activo, Reserva), vela por el servicio y bienestar del personal, publica la orden de cuerpo y otras disposiciones del Jefe de Unidad, excepto las relacionadas al área de operaciones» (RE 1-5 Administración de las Unidades y Reparticiones del Ejército 1994:63).

4.2.1 Coordinación de los servicios comunes de la unidad

Con respecto a la coordinación de los servicios comunes de la unidad «[e]l Servicio de Guardia, que comprende:

- Un Oficial de Guardia- y,
- La Guardia de Prevención, de constitución y efectivo variables» (RE 34-5 Servicio Interior 1994:98).

La Orden de la Unidad «es el documento por medio del cual el Comandante de la Unidad trasmite a la Unidad, Organismo o Dependencias, sus disposiciones de todo orden relacionadas con el servicio general, disciplina, instrucción, administración, etc.» (RE 34-5 Servicio Interior 1994:98). Además, «SERVICIOS Disposiciones pertinentes a esta actividad. Designación del personal que debe desempeñar los Servicios de Plaza e internos de la Unidad, debiendo figurar nominalmente los Oficiales y Personal de Técnicos y Suboficiales, y numéricamente la tropa» (RE 34-5 Servicio Interior 1994:98).

Tabla 12. Personal que integra el servicio de guardia

Nº	Grado	Cargo	Cantidad
1	Oficial (Subteniente - Teniente)	Oficial de Guardia	01
2	Sargento 2do SMV	Sargento de Guardia	04
3	Cabo SMV	Cabo de Guardia	04
4	Soldados SMV	Centinelas (diez puestos de vigilancia)	40
		Corneta	04
		Total	53

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El total de personal militar utilizado en el servicio de guardia de la brigada se detalla a continuación:

Oficiales	:	01
Tropa SMV	:	52
Total	:	53

Esto significa que diariamente el servicio del fuerte (brigada) será cubierto por 53 elementos de seguridad, los cuales se turnarán por unidades dependientes de la brigada.

4.3 Procedimiento mejorado

De acuerdo con el desarrollo de la primera casa del QFD, se identificaron los principales *qué* de este procedimiento, los cuales, según el cliente, deben mejorar:

- Mayor cantidad de personal durante el entrenamiento
- Reducir actividades administrativas
- Mayor calidad del entrenamiento
- Respeto de los horarios y programas de entrenamiento

El horario normal de instrucción es de 08:00 a 13:00 horas. La finalidad es que asista el mayor personal al entrenamiento, para lo cual se recomienda lo siguiente:

- Que el Departamento de Personal de la brigada dicte disposiciones a través de directivas que indiquen que el servicio de guardia (durante las mañanas, de 08:00 a 13:00 horas) sea cubierto por el personal de la Compañía de Policía Militar.
- De esta manera, el personal de las unidades, excepto de la Compañía de Policía Militar, no faltará al entrenamiento.
- La Compañía de Policía Militar realizará un estudio de seguridad a fin de proporcionar el servicio de guardia todos los días durante este horario; por otro lado, esta compañía no realizará el servicio nocturno de guardia y recibirá el entrenamiento durante las tardes.
- Con esta modificación se reducirá el empleo de personal militar en servicio de guardia, aspecto que es objeto de reclamo por parte de los clientes de la brigada.

5. Procedimiento de incremento de presupuesto para entrenamiento

Tabla 13. Prioridad del procedimiento por optimizar

Según QFD	
Procedimiento por optimizar	Prioridad
Incremento de presupuesto para Entrenamiento	3

Fuente: Elaboración propia, 2015.

5.1 Objetivo

Incrementar el presupuesto para el entrenamiento de la brigada del Ejército en guarnición, con la finalidad de que se puedan planear y ejecutar actividades de entrenamiento de calidad para cumplir con todos los requerimientos que las unidades necesitan para cumplir su misión.

5.2 Presupuesto para el entrenamiento en la brigada en guarnición

Actualmente, el Ejército destina un presupuesto muy limitado a las unidades para entrenamiento, lo cual no asegura una actividad eficaz y de calidad. Este presupuesto cubre básicamente los carburantes y lubricantes necesarios para los desplazamientos.

5.3 Procedimiento mejorado

De acuerdo con el desarrollo de la primera casa del QFD, se identificaron los principales *qué* de este procedimiento, los cuales, según el cliente, deben mejorar.

- Mayor calidad del entrenamiento
- Instructores calificados
- Mejores ayudas y material para el entrenamiento
- Disponibilidad de campos para Entrenamiento

De acuerdo con el ME 30-5 Organización, conducción y control de la instrucción y entrenamiento del Ejército del Perú, se menciona lo siguiente: «Disponer de oficiales, personal auxiliar y especialista, tropa de armas y personal civil al servicio del Ejército, altamente capacitados, para desempeñarse eficientemente en cumplimiento de la misión principal del Ejército» (ME 30-5 1999). En ese sentido, se debe contar con un mayor presupuesto para el entrenamiento, para lo cual se recomienda considerar un incremento de presupuesto en los siguientes aspectos:

- Capacitación del personal de instructores
- Adquisición de ayudas y material de instrucción
- Adquisición de equipos audiovisuales
- Implementación de ambientes para entrenamiento
- Adquisición de implementos necesarios para el entrenamiento de acuerdo al tipo de unidad (munición, detonantes, entre otros.)

6. Nuevo modelo de entrenamiento

El entrenamiento del personal de una unidad militar es una actividad básica y elemental para que esta pueda cumplir a cabalidad la misión que se le encomiende, ya que de esta manera, se asegura que el personal, además de tener el conocimiento técnico, también tenga la capacidad de aplicar este conocimiento en el terreno, no solo de forma individual, sino, especialmente, de forma grupal, como un equipo.

7.1 ¿Cómo se realiza el entrenamiento actualmente?

El entrenamiento del personal, en la actualidad, se realiza sobre la base de los reglamentos y disposiciones del Comando del Ejército y del Director de Instrucción y Entrenamiento del Ejército. Los diferentes niveles de comando⁹ son responsables de su cumplimiento.

El entrenamiento se realiza correctamente; sin embargo, el hecho de tener poca tropa voluntaria en las unidades militares y disponer de este poco personal en las actividades propias del cuartel, genera que el entrenamiento no se realice o se realice con poco personal, que, en el mejor de los casos, podría llegar al 33% del efectivo total del personal.

Las actividades propias del cuartel, algunas expuestas anteriormente, se cubren con cantidades variables¹⁰ de personal de tropa. Las actividades permanentes se muestran a continuación:

- | | |
|---|-------|
| • Preparación de la alimentación | 8 |
| • Mantenimiento de las instalaciones | 15 |
| • Transporte de personal | 4 |
| • Servicio de guardia | 30 |
| • Apoyo en las oficinas de Estado Mayor | 10/67 |

Estas cantidades se basan en una unidad de cien efectivos de tropa. La cantidad de efectivos de tropa que recibe entrenamiento es 33 soldados, lo cual representa el 33% del total.

Como una actividad esporádica, pero que es muy continua, se encuentra la participación del personal en ceremonias y comisiones. A continuación se muestra la cantidad de personal empleado en esta situación:

⁹ Los diferentes niveles de comando en el Ejército son: nivel Compañía, Batallón, Brigada y División de Ejército.

¹⁰ Las cantidades de personal en entrenamiento son variables, debido a los efectivos totales de la unidad y al área total de la instalación.

• Preparación de la alimentación	8
• Transporte de personal	8
• Servicio de guardia	30
• Participación en ceremonias y comisiones	51/97

Estas cantidades se basan en una unidad de cien efectivos de tropa. La cantidad de efectivos de tropa que recibe entrenamiento es 3 soldados, lo cual representa el 3% del total; es decir, en estas fechas, no se realiza el entrenamiento.

7.2 ¿Cómo se debe realizar el entrenamiento?

Como se ha expuesto en los procedimientos mejorados recomendados, al tener una unidad administrativa que se encargue de la preparación de la alimentación, el mantenimiento de las instalaciones y el transporte de personal, se solucionaría el problema de perder personal de la unidad en este tipo de actividades.

De igual manera, al tener la solución para el servicio de guardia en horas del día con una unidad especial, la participación en ceremonias y comisiones con dos unidades especiales –o reduciendo la cantidad de ceremonias y comisiones, y tratando de reducir al mínimo el apoyo del personal en las oficinas de Estado Mayor, a raíz de una reestructuración de las oficinas en los diferentes niveles del Ejército–, se podría solucionar el problema de perder personal de la unidad en este tipo de actividades.

Si lo descrito en los párrafos anteriores se cumple, será posible que las unidades se encuentren completas o casi completas para el entrenamiento, con lo cual éstas estarían en mejores condiciones para entrar en acción y cumplir su misión.

Luego de lo expresado, para mejorar la calidad del entrenamiento, se deberá tener en cuenta la capacitación del personal de instructores, la adquisición de ayudas de instrucción y el mejoramiento de los diversos campos de entrenamiento.

Capítulo VIII. Mejoramiento de la percepción de la población en relación con la labor de seguridad y defensa que cumple el Ejército

Luego de aplicar el modelo de desarrollo del despliegue de la calidad (QFD) para mejorar la percepción de la población en relación con la labor de seguridad y defensa que cumple el Ejército del Perú –a través de una brigada del Ejército–, se puede apreciar que este indica cuatro aspectos a considerar, para mejorar la percepción de la población con respecto a las FF.AA., las cuales se exponen a continuación:

- 1ra prioridad: Participación en desastres naturales
- 2da prioridad: Mejoramiento de la disciplina
- 3ra prioridad: Sanción ejemplar ante actos de corrupción
- 4ta prioridad: Difusión de las actividades que se realizan

1. Participación en desastres naturales

Tabla 14. Procedimiento para los desastres naturales

Según QFD	
Procedimiento por optimizar	Prioridad
Participación en desastres naturales	1

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.1 Objetivo

Tener una intervención más directa, protagónica y reconocida por la población en cuanto a la participación en casos de desastres naturales.

1.2 Participación actual en desastres naturales

«El Ejército participa en el desarrollo económico social del país, en la ejecución de acciones cívicas y de apoyo social, en coordinación con las entidades públicas cuando corresponda, así como en las acciones relacionadas con la Defensa Civil, de acuerdo a la ley» (Ley N° 29664 Sistema Nacional Gestión del Riesgo de Desastres, Art N° 3 Ámbito de competencia).

«Son funciones del Comandante General del Ejército del Perú, las siguientes: [...] Disponer acciones para la adecuada participación en Defensa Civil, en casos de emergencia en zonas de

desastre, aplicando los planes institucionales de protección civil» (DL N° 1137 Ley del Ejército del Perú, Art N° 7 Funciones del CGE).

Como se puede apreciar, actualmente se han establecido los dispositivos y normas legales correspondientes para permitir una mayor presencia de las FF.AA., a fin de que estas tengan una responsabilidad directa para hacer frente a las inclemencias de la naturaleza cuando estas alcancen el nivel de desastres naturales. En el caso particular del Ejército, la responsabilidad del planeamiento, coordinación, conducción y control de las actividades relacionadas con desastres naturales corresponde a la Dirección de Apoyo al Desarrollo Nacional del Ejército (DIRADNE), dependencia que viene adquiriendo, dentro del Ejército, mayor importancia, dada la orientación del Gobierno Central a contribuir decididamente en el desarrollo de las comunidades más alejadas y menos favorecidas. Asimismo, se tiene en cuenta el hecho de mantenerse prestos a intervenir, en apoyo de la comunidad en general, ante cualquier situación de emergencia como consecuencia de la ocurrencia de desastres naturales. Estas actividades de apoyo a la comunidad se desarrollan a través de las diferentes brigadas del Ejército en guarnición disgregadas a lo largo de todo el territorio nacional, que son los primeros elementos en acudir a socorrer a la población ante una calamidad, tal como se pudo apreciar en el caso del terremoto de Pisco en el 2007. A esta ciudad acudió inmediatamente, después de haberse producido el hecho, la 18ª Brigada Blindada, con sede en el distrito del Rímac. De igual manera, este año, luego de haber ocurrido los huaycos en Chosica, se hizo presente inmediatamente la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales para brindar su apoyo a la comunidad afectada.

1.3 Procedimiento mejorado

- Actualizar y adecuar la organización actual de la DIRADNE para que responda a los nuevos roles establecidos en la nueva Ley del Ejército, en particular a aquello que esté relacionado con el entrenamiento para afrontar desastres naturales.
- Creación de unidades y/o pequeñas unidades orgánicas de las diferentes brigadas, las cuales deberán estar organizadas, equipadas y entrenadas para su intervención de acuerdo con la zona geográfica y el tipo de inclemencia climatológica que normalmente se presenta en la zona de responsabilidad de dicha brigada; por ejemplo, en Puno, las unidades deberán estar en condiciones de apoyar a la comunidad ante friajes extremos, nevadas, lluvias torrenciales, entre otros.
- Que la DIRADNE –como órgano rector del planeamiento, coordinación, conducción y control de las actividades relacionadas con desastres naturales– permanentemente monitoree a las unidades y/o pequeñas unidades orgánicas de las diferentes brigadas responsables de responder a los nuevos roles establecidos en la nueva Ley del Ejército, en particular a aquello que esté relacionado con el enfrentamiento de desastres naturales.

- Capacitar y entrenar al personal que conforman las unidades y/o pequeñas unidades orgánicas de las diferentes brigadas que intervendrán en este tipo de operaciones (desastres naturales), en países donde se cuente con mayor experiencia y conocimiento para la ejecución de este tipo de operaciones de apoyo a la población.
- Coordinación estrecha, oportuna y eficaz con los diferentes estamentos y entidades públicas y privadas de los correspondientes sectores de responsabilidad de las brigadas, para un accionar conjunto, coordinado y eficaz en las labores de apoyo a la comunidad, ante situaciones de emergencia producidas por causa de desastres naturales.
- Gestión y otorgamiento de un presupuesto especial por parte del Gobierno Central, que asegure el entrenamiento, equipamiento y mantenimiento de estas unidades para afrontar con éxito las situaciones de emergencia que se presenten.

Gráfico 9. Propuesta de nueva organización de la DIRADNE



Fuente: Elaboración propia, 2015.

2. Procedimiento de mejoramiento de la disciplina

Tabla 15. Procedimiento para mejorar la disciplina

Según QFD	
Procedimiento por optimizar	Prioridad
Mejoramiento de la disciplina	2

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2.1 Objetivo

La disciplina constituye la base fundamental de todos los ejércitos, ya que de no existir esta, solo habrían grupos de hombres armados que podrían tomar diferentes nombres y denominaciones, pero ninguno de estos grupos podría considerarse un ejército. Por este motivo, es de suma importancia mantener los estándares de disciplina que corresponden a una institución militar, porque esta es una de las principales cualidades por las que el militar se diferencia de cualquier otra profesión, y es lo que va a permitir al superior exigir y obtener del

subalterno, bajo cualquier circunstancia, la ejecución de las órdenes impartidas y el cumplimiento de los deberes militares.

2.2 Situación de la disciplina

Con respecto a la disciplina, se sostiene que esta, «[c]onstituyendo la disciplina la fuerza principal de los ejércitos, es necesario que todo Superior obtenga de sus Subordinados absoluta obediencia en todo momento, de acuerdo a las normas establecidas en la Constitución y las leyes del Estado» (RE 34-5 Servicio Interior 1994:13). Asimismo, «[l]a disciplina se obtiene tanto más fácilmente cuanto mayor es el ascendiente moral del jefe sobre sus Subordinados, logrado por la confianza que inspira su carácter, conocimientos profesionales, espíritu de trabajo y capacidad para el ejercicio del mando» (RE 34-5 Servicio Interior 1994:13). Por último, «[e]l Comandante de Unidad es responsable de la disciplina de su Unidad (...)» (RE 34-5 Servicio Interior 1994:24). En ese sentido, la finalidad de la disciplina es posibilitar el cumplimiento de la misión, objetivos o tareas trazados en las instituciones armadas. Los medios para encauzar la disciplina son preventivos y sancionadores. Los medios preventivos se utilizan para conservar, mantener y vigorizar la disciplina. Se ejecutan mediante evaluaciones, difusión de deberes, obligaciones y otorgamiento de estímulos. Estos son dispuestos por cada superior jerárquico, en función de la conducta del subordinado. Los medios sancionadores se aplican en caso de quebrantamiento de la disciplina militar.

En los últimos tiempos, se ha apreciado un incremento en la comisión de faltas por parte del personal militar, tanto por el lado del segmento de oficiales, como por el lado de los técnicos y suboficiales, lo cual viene resquebrajando la disciplina al interior de las dependencias y unidades militares. Esta situación se manifiesta, en muchos casos, por falta de control, por un exceso de confianza e interrelación con grados subalternos, por un equivocado sentimiento paternalista para no sancionar las faltas, y por una deficiente capacidad moral de quienes se encuentran al comando, lo que los inhibe de tomar las acciones que corresponden.

2.3 Procedimiento mejorado

La sanción disciplinaria «[e]s la medida sancionadora y ejemplarizadora que impone, solicita u ordena un Superior Jerárquico a un subordinado de las Fuerzas Armadas que incurre en las infracciones previstas en la presente Ley. La sanción disciplinaria es impuesta al Personal Militar, independientemente de la responsabilidad civil y/o penal en que pudiera incurrir, si el

fundamento se encuentra protegido por la presente Ley y es distinto al de índole penal y/o civil» (Ley 29131 Ley del Régimen Disciplinario de las FFAA, Art 16°).

Una manera de contribuir, de forma decidida, a recobrar la disciplina en la institución es mediante la aplicación de las acciones correctivas correspondientes ante la comisión de una determinada falta, de acuerdo con las normatividad vigente, ya que está comprobado que si se adoptan posiciones contemplativas y sentimentalistas, lo único que se consigue es incentivar la comisión, nuevamente, de dichas faltas por otras personas alentadas por el hecho de que al que comete una falta no le pasa nada. Asimismo, se podría poner en práctica un plan piloto que determine una especie de penalización económica en los haberes mensuales de los infractores, el cual sería directamente proporcional a un porcentaje de su remuneración.

3. Sanción ejemplar ante actos de corrupción

Tabla 16. Procedimiento para sanciones por actos de corrupción

Según QFD	
Procedimiento por optimizar	Prioridad
Sanción ejemplar ante actos de corrupción	3

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.1 Objetivos

- Promover el fortalecimiento de la lucha contra la corrupción
- Institucionalizar la práctica de una buena administración, la ética, la transparencia y justicia

3.2 Situación actual de la corrupción

La corrupción es un fenómeno que afecta la gobernabilidad, la confianza en las instituciones y los derechos de las personas. Pero la corrupción no es un fenómeno unitario ni unidireccional, no se concentra en un solo sector económico, en una sola institución y no se explica por un solo factor. Por el contrario, la corrupción tiene diferentes formas y aparece de manera diversa, tanto en el ámbito público como privado. Así, podemos definir la corrupción como el «uso indebido del poder para la obtención de un beneficio irregular, de carácter económico o no económico, a través de la violación de un deber de cumplimiento, en desmedro de la legitimidad de la autoridad y de los derechos fundamentales de la persona» (Plan Nacional de lucha contra la corrupción 2012-2016). En este contexto, en la década de 1990, altos mandos de las FF.AA. se vieron involucrados en sonados casos de corrupción que debilitaron el prestigio y la credibilidad de la institución, lo cual motivó a que se dicten y ejecuten diversas acciones de prevención y de

control para evitar nuevos actos de corrupción y recobrar el prestigio perdido. Como producto de estas acciones, en los informes de Proética sobre percepciones de la corrupción en el Perú de los últimos años, se ha podido apreciar que las FF.AA. aparecen como una de las instituciones que se perciben con menor índice de corrupción; sin embargo, aún no podemos decir que este fenómeno ha sido completamente erradicado de la institución, pues todavía se presentan casos aislados de corrupción, como los mostrados por los medios de comunicación social en los últimos meses.

3.3 Procedimiento mejorado

Con la finalidad de desarrollar y promover el fortalecimiento de la lucha contra la corrupción, se debe de dar un mayor impulso a la parte preventiva con academias y charlas orientadas al personal desde que se encuentra en su etapa de formación, en sus respectivas escuelas formativas, ya que del grado en que se logre internalizar en cada una de las personas estas directrices para su vida profesional dependerá el tipo de personas que guiarán y dirigirán los destinos y el futuro de la institución. Asimismo, sería conveniente crear mecanismos e incentivos para que los actos de corrupción sean dados a conocer en una plataforma web que reciba la denuncia y la identidad del denunciante, los cuales se mantendrán en reserva. En el caso del hecho denunciado, cuando se verifique la autenticidad de la irregularidad, se haría entrega del incentivo económico al denunciante.

4. Difusión de las actividades que realiza la brigada

Tabla 17. Procedimiento para la difusión de actividades

Según QFD	
Procedimiento por optimizar	Prioridad
Difusión de las actividades que realiza la brigada	4

4.1 Objetivo

Que la población conozca claramente cuáles son las actividades que realiza su Ejército, muchas de las cuales son de total desconocimiento por la ciudadanía, la cual, en muchos casos, piensa que los militares a lo único que se dedican es a marchar en los cuarteles. En ese sentido, desconocen las múltiples tareas que desarrolla el Ejército, que si bien es cierto gran número de ellas están orientadas para la seguridad y defensa del país, como misión principal, estas son complementadas con tareas orientadas al desarrollo del país, particularmente de aquellas zonas

donde por lo lejano de su ubicación, el Ejército se constituye en el único aparato del estado que llega a dichas poblaciones. De igual manera, la institución participa de forma inmediata y de oficio en socorrer a las poblaciones que se ven castigadas por las inclemencias de la naturaleza, como consecuencia de diversos desastres naturales a lo largo y ancho de todo el país.

4.2 Difusión de las actividades que realiza la brigada

Definitivamente, la expresión «nadie puede querer lo que no conoce» es cierta. Por tal motivo, se debe considerar, como una política de la institución, que todos sus integrantes se comprometan en velar por dar a conocer a la población las labores positivas que realiza la institución a favor de todos los peruanos y, de la misma manera, pero en una mayor magnitud debe ser el compromiso, de la Dirección de Informaciones del Ejército, para agotar todos los medios disponibles que aseguren una cabal cobertura de los diferentes medios de comunicación social sobre las múltiples labores que desarrolla la institución en bien del progreso, desarrollo y defensa del país. Setenta y un setentium

4.3 Procedimiento mejorado

En el último llamamiento para el SMV, llevado a cabo en el primer semestre del AF-2015, ha quedado demostrado el gran poder que tienen los medios de comunicación para influir en las conductas y percepciones de la población. En este caso particular, se hace referencia a la respuesta de los jóvenes en edad militar para el servicio, quienes luego de conocer e informarse de los beneficios educativos que otorga el SMV por medio de programas televisivos y radiales de gran sintonía, se volcaron masivamente en los cuarteles para presentarse, de forma voluntaria, al servicio. De esta forma, luego de varios años, se logró alcanzar y sobrepasar los efectivos autorizados. Vale acotar que estos beneficios educativos que se brindan no son recientes, sino que ya tienen varios años a disposición de quienes se adhieran al SMV. Sin embargo, debido a una escasa y limitada difusión, no era de conocimiento de la población. Asimismo, si bien estas acciones de difusión se han logrado como consecuencia de coordinaciones y de una adecuada proactividad de parte de los elementos responsables, es conveniente que el Estado destine un presupuesto específico para esta actividad, que permita la cobertura de todas las actividades de publicidad y *marketing* no solo para el servicio militar, sino, de manera general, para todas las acciones que desarrolla el Ejército, ya sea en el ámbito nacional como internacional en beneficio del desarrollo y progreso del país.

Capítulo IX. Generación de valor público

Al perfeccionar los principales procesos de una brigada del Ejército en guarnición sobre la base del mejoramiento de sus respectivos procedimientos, se ha demostrado que el personal puede ser correctamente entrenado.

Con el personal de oficiales, técnicos, suboficiales y tropa del servicio militar debidamente entrenado, se puede cumplir de manera profesional cada una de las capacidades de la Brigada, en caso sean requeridas.

Asimismo, al contar con personal permanentemente apto para desarrollar cualquiera de sus misiones, la percepción favorable de la población sobre el Ejército se incrementará, a lo cual se le suma la disminución de corrupción, la buena difusión de las actividades, entre otros, como se ha expuesto en el capítulo anterior.

Por lo expresado, y de concretarse lo mencionado, se estaría generando valor público, ya que, como se expuso en el capítulo III, la propuesta de valor público nació de la misión y la visión de la organización; es decir, el personal estará entrenado y listo para desarrollar cada capacidad que tiene el Ejército, las cuales se desprenden de su misión. Con ello, se mejorará la percepción de seguridad y defensa en la población, la cual debe reconocer y apreciar la calidad del servicio que se puede brindar.

Capítulo X. Viabilidad del presente trabajo

1. Viabilidad económica

Las recomendaciones presentadas en este trabajo requieren básicamente un incremento en el presupuesto para cubrir los siguientes aspectos:

- Capacitación del personal de instructores
- Adquisición de ayudas y material de instrucción, así como equipos audiovisuales
- Implementación de ambientes para el entrenamiento
- Adquisición de implementos necesarios para el entrenamiento de acuerdo con el tipo de unidad
- Capacitación del personal que intervendrá en operaciones contra desastres naturales
- Creación de unidades especiales para la intervención en zonas donde se produzcan desastres naturales
- Equipamiento de las unidades que intervendrán en las zonas de desastres naturales
- Difusión de las actividades del Ejército a través de programas televisivos y radiales

Si bien es cierto que estos aspectos requieren un presupuesto adicional, conllevan mayores beneficios, ya que si conseguimos lo recomendado, se podrá contar con brigadas del Ejército en guarnición ordenadas y con procesos y procedimientos inteligentes, que permitirán que el personal de tropa de las unidades operativas entrene adecuadamente. Asimismo, una buena difusión de sus actividades lograría una mejor percepción de seguridad y defensa en la población.

2. Viabilidad administrativa

Las recomendaciones presentadas en este trabajo se encuentran alineadas a los objetivos institucionales del Ejército¹¹ y a la Ley N° 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.

En cuanto a los objetivos institucionales, el objetivo 3 –personal educado y entrenado con doctrina actualizada en competencias requeridas por la fuerza– ha permitido elaborar este estudio para mejorar sustancialmente el entrenamiento del personal en la brigada, con el objetivo de cumplir sus diferentes roles. Por su parte, el objetivo 6 –gestión administrativa sistematizada, moderna y eficiente– ha permitido trabajar en el mejoramiento de los procesos y

¹¹ Los objetivos institucionales del Ejército se encuentran como anexo 1.

procedimientos internos de la brigada, para dinamizar la economía de medios, optimizar las actividades y lograr que las unidades puedan entrenar a su personal eficientemente.

En cuanto a la Ley N° 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, Artículo 4 del Capítulo II –el proceso de modernización de la gestión del Estado– tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. Esto ha permitido realizar un trabajo de investigación para finalmente lograr, con la eficiencia del entrenamiento del personal en la brigada, una mejor percepción de seguridad y defensa del Ejército en la población, es decir, para lograr la generación de valor público.

3. Viabilidad política

Las recomendaciones de este trabajo son viables para su internalización y a puesta en práctica dentro de la institución, ya que si bien esto demandará la ejecución de cambios que en algunos casos datan de acciones realizadas prácticamente desde el inicio y creación de la institución –en aras de la optimización y mejoramiento de los procesos y procedimientos empleados actualmente–, se hace necesaria la puesta en práctica de las medidas recomendadas, las cuales pueden ser implementadas inicialmente en un plan piloto que recoja las primeras y principales reacciones ante estas nuevas medidas. Esto se sustenta sobre la base de la política de comando del actual Comandante General del Ejército, quien viene trabajando desde mayo del 2014, respetando los objetivos institucionales y realizando obras e iniciativas para mejorar cada proceso y procedimiento al interior del Ejército. Además, se considera que generar valor público, resulta una suerte de ganancia o beneficio de la calidad de vida de la población como consecuencia de una gestión pública responsable, orientada a crearlo, es decir, hacerlo realidad. En ese sentido, las instituciones estatales producen más valor cuando más garantizan la mayor y mejor vida de sus beneficiarios. Así, el valor puede ser definido como la satisfacción de necesidades humanas presentes y futuras asociadas a la vida, mediante el esfuerzo humano organizado.

Conclusiones

- El 56% de las personas encuestadas opina que el nivel del entrenamiento en el Ejército es malo o muy malo; mientras que los expertos entrevistados opinan que esto se debe a la distracción y el excesivo empleo del personal en actividades administrativas, actividades de mantenimiento, así como en ceremonias y formaciones.
- El 26% de las personas encuestadas opina que el grado de confianza sobre las FF.AA. es alto o muy alto; mientras que el 48% opina que es bajo o muy bajo.
- Al utilizar el procedimiento QFD con la finalidad de mejorar el entrenamiento de la brigada, se obtuvieron las siguientes prioridades a tener en cuenta:
 - Designación de una unidad para actividades administrativas
 - Personal en actividades de preparación de alimentos
 - Personal en comisiones y ceremonias
 - Personal en servicio de guardia
 - Incremento de presupuesto para entrenamiento
- De igual manera, al utilizar el procedimiento QFD con la finalidad de mejorar la percepción de seguridad y defensa de la población hacia una brigada del Ejército, se obtuvieron las siguientes prioridades a tener en cuenta:
 - Participación en desastres naturales
 - Disciplina
 - Sanción ejemplar ante actos de corrupción
 - Difusión de las actividades de la brigada
- Se deben establecer procedimientos mejorados para cada aspecto considerado en los párrafos anteriores. Con ello se tendría un mayor nivel de entrenamiento del personal de la brigada y, de esta manera, se estaría generando valor público, ya que el personal estará listo para desarrollar cada capacidad que tiene el Ejército en óptimas condiciones.
- Es un hecho irrefutable el gran poder e influencia que tienen los medios de comunicación social masivos para orientar a la población hacia un determinado objetivo y/o acción; por tal razón, es sumamente necesario que se brinden los presupuestos requeridos y se hagan las coordinaciones pertinentes, para difundir adecuadamente las acciones que desarrolla el Ejército, con la finalidad de influir favorablemente en la percepción de la población, con relación a las labores que cumple la institución en beneficio del país.
- Se debe emprender una cruzada formativa y educativa de lucha contra la corrupción, la cual debe de tener como lineamientos la ética profesional, la solvencia e integridad moral, la justicia, y un gran sentido de empatía para con los demás.

Bibliografía

Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR. (2015). “Proyecto de Guía para el dimensionamiento de entidades públicas”. Servir-Herramienta del Perú que crece. 10 de octubre de 2014. Fecha de consulta: 20/11/2014. <http://inst.servir.gob.pe/index.php/es/servicio-civil/prepublicacion-de-proyectos-de-directiva.html>

Acuerdo Nacional, (2002). “*Cautela de la institucionalidad de las Fuerzas Armadas y su servicio a la democracia*” Vigésimo quinta política de Estado.

Bustamante, Jorge (2014). “Entrevista a Jorge Bustamante” [Entrevista personal]. 2014.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (2011). *Plan Bicentenario El Perú hacia el 2021*. 1ra ed. Julio 2011. Lima.

Congreso Constituyente Democrático, (1993). *Constitución Política del Perú*.

Congreso de la República, (2007). *Ley del Régimen Disciplinario de las Fuerzas Armadas*, Ley N° 29131

Congreso de la República, (2002). *Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*, Ley N° 27658

Congreso de la República, (2007). *Ley Orgánica del Poder Ejecutivo*, Ley N° 29158

Ejército del Perú (2015). *Plan de Implementación de la Modernización de la Gestión en el Ejército*. Ed. 2015. San Borja-Lima: Dirección de Planeamiento del Ejército del Perú.

Ejército del Perú, (2002). *Plan de Desarrollo Institucional “Bolognesi” 2002-2021*. Ed. 2002. San Borja-Lima: Dirección de Planeamiento del Ejército del Perú.

Goetsch, David y Davis, Stanley (1994), “*Introduction to total quality*”, Editorial Merrill. Ed. Marzo 1994.

Hauser, Jhon y Don Clausing (1988), “The House of Quality”. *Harvard Business Review*, Ed. Mayo 1988. Estados Unidos de América.

Marco Moreno (2009), *Curso Planificación y Gestión Estratégica para las Políticas Públicas* diapositivas, Santa Cruz, Bolivia: ILPES-AECID.

Ministerio de Defensa, Consejo de Seguridad Nacional, (2010). *Directiva 01-2010/CSN de Seguridad y Defensa Nacional*. Ed. 2010. Lima: Secretario del Consejo de Seguridad Nacional.

Ministerio de Defensa, Ejército del Perú, (2009). *ME 53-2 GGUUCC Brigada de Infantería*. Ed. 2009. Chorrillos-Lima: Comando de Educación y Doctrina del Ejército.

Ministerio de Defensa, Consejo de Seguridad Nacional (2005). *Libro Blanco de la Defensa Nacional*. Ed. 2005. Lima.

Ministerio de Defensa, Ejército del Perú, (2000). *RE 1-5 Administración de las Unidades y Reparticiones del Ejército*. Ed. 2000. Chorrillos-Lima: Comando de Educación y Doctrina del Ejército.

Ministerio de Defensa, Ejército del Perú, (1999). *ME 30-5 Organización, conducción y control de la Instrucción y entrenamiento*. Ed. 1999. Chorrillos-Lima: Comando de Educación y Doctrina del Ejército.

Ministerio de Defensa, Ejército del Perú, (1994). *RE 34-5 Servicio Interior*. Ed. 1994. Chorrillos-Lima: Comando de Educación y Doctrina del Ejército.

Ministerio de Defensa, Ejército del Perú, (1994). *ME 54-3 Empleo del Batallón de Servicios*. Ed. 1994. Chorrillos-Lima: Comando de Educación y Doctrina del Ejército.

Dirección de Planeamiento del Ejército (2015). *Plan de Implementación de la Modernización de la Gestión en el Ejército*. Lima.

Presidencia del Consejo de Ministros, (2013). Decreto Supremo N° 004-2013, *Política de Modernización de la Gestión Pública*, Secretaria de Gestión Pública.

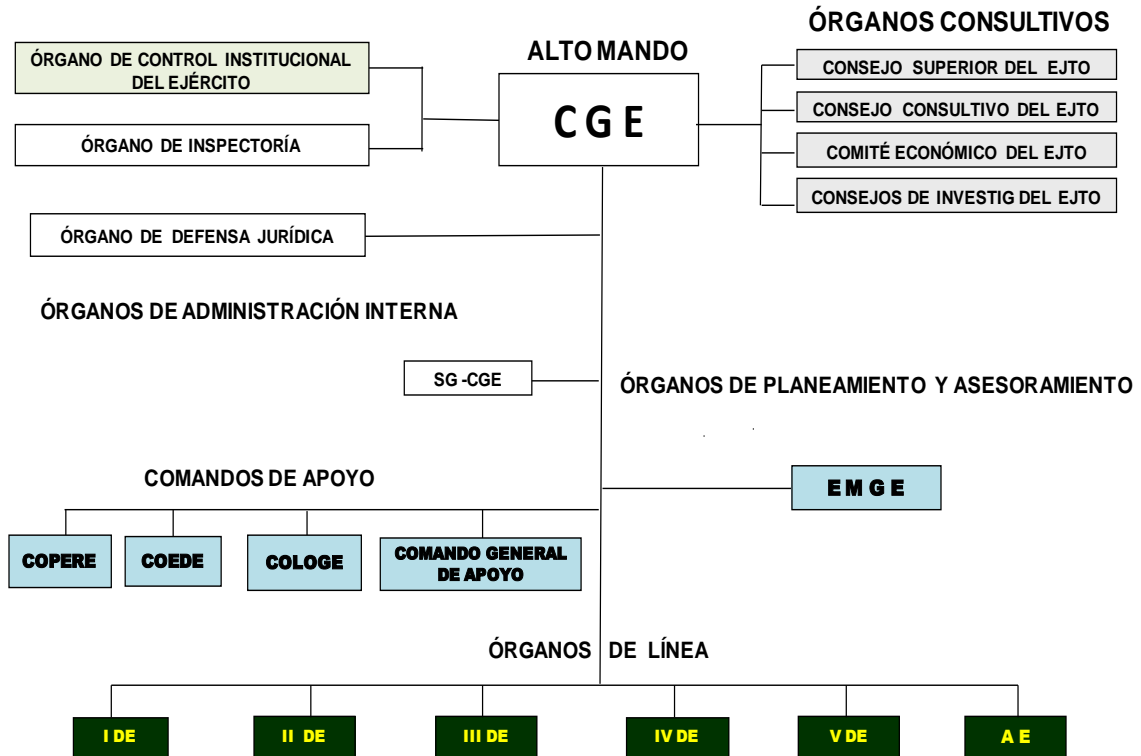
Presidencia del Consejo de Ministros, (2012). *Ley del Ejército del Perú*, Decreto Legislativo N° 1137.

Rut Diamint (RESDAL) (2007). "Educación para la Defensa". *Atlas Comparativo para la Defensa en América Latina*. Buenos Aires: RESDAL, pp. 87-94.

Anexos

Anexo 1. Organización y objetivos institucionales del Ejército

La organización del Ejército del Perú es la siguiente:



Los objetivos institucionales del Ejército del Perú son los siguientes:

1. Recursos humanos idóneos requeridos por la fuerza.
2. Inteligencia y contrainteligencia eficaz en constante desarrollo.
3. Personal educado y entrenado con doctrina actualizada en competencias requeridas por la fuerza.
4. Proyección internacional consolidada.
5. Fuerza diseñada y estructurada con capacidad de participar en el logro de los intereses del Estado.
6. Gestión administrativa sistematizada, moderna y eficiente.
7. Logística moderna y eficiente requerida por la fuerza.
8. Eficiente participación en el desarrollo y la defensa civil, e integrado a la sociedad.
9. Cultura e imagen institucional sólida.
10. Sistema telemático moderno y eficiente que asegure el comando y control.
11. Investigación, desarrollo e innovación de tecnologías de vanguardia, requerido por la fuerza.
12. Recursos movilizables asegurados que complementen los requerimientos de la fuerza.

Anexo 2. Tabla de diseño para la obtención de información

La tabla de diseño utilizada para la obtención de información es la siguiente:

DISEÑO METODOLÓGICO						
FASE	UNIDAD DE ANÁLISIS	INFORMACIÓN NECESARIA	UNIDAD DE OBSERVACIÓN	MUESTREO O CENSO	HERRAMIENTA	
1	1.1	Proceso de alimentación, transporte, mantenimiento y seguridad de las instalaciones de la Brigada	* Coordinación con las Unidades que brindan los flujos * Información relevante	* Unidades que brindan los flujos * Manuales EP	* Extracción de información	* Análisis de la información
	1.2	Influencia de los procesos sobre la educación y entrenamiento del personal	* Coordinación con las Unidades Usuarías en cuanto al flujo de bienes o productos	* Unidades Usuarías	* Encuestas * Entrevistas en profundidad	* Cuestionario * Guía de preguntas
	1.3	Propuesta de optimización de los procesos de flujo de bienes o productos en la Brigada	* Comparación con otras realidades * Experiencia profesional	* Instituciones de las FFAA del Perú * Instituciones de las FFAA del extranjero * Expertos en el tema	* Extracción de información * Entrevistas en profundidad * Encuestas	* Análisis de la información * Cuestionario * Guía de preguntas
2	2.1	Participación en ceremonias militares y comisiones, y organización actual del Estado Mayor en la Brigada	* Cronograma de ceremonias y comisiones en la Brigada * Organización actual de la Brigada * Información relevante	* Estado Mayor de la Brigada y Escalón Superior * Manuales EP	* Extracción de información * Encuestas	* Análisis de la información * Cuestionario
	2.2	Influencia de los procesos sobre la educación y entrenamiento del personal	* Coordinación con las Unidades Usuarías en cuanto al flujo de decisión o información	* Unidades Usuarías	* Encuestas	* Cuestionario
	2.3	Propuesta de optimización de los procesos de flujo de decisión o información en la Brigada	* Comparación con otras realidades * Experiencia profesional	* Instituciones de las FFAA del Perú * Instituciones de las FFAA del extranjero * Expertos en el tema	* Extracción de información * Entrevistas en profundidad * Encuestas	* Análisis de la información * Cuestionario * Guía de preguntas
3	3.1	Educación y entrenamiento del personal de la Brigada	* Sistema de Educación del Ejército * Información relevante	* Dirección de Educación y Doctrina del EP * Manuales y Directivas EP	* Extracción de información * Entrevistas en profundidad	* Análisis de la información * Guía de preguntas
	3.2	Influencia de los procesos de flujos sobre la educación y entrenamiento en la Brigada	* Coordinación con las Unidades Ejecutantes de la educación y entrenamiento	* Unidades Usuarías	* Entrevistas en profundidad * Encuestas	* Cuestionario * Guía de preguntas
	3.3	Modelo básico de educación y entrenamiento en la Brigada	* Comparación con otras realidades * Experiencia profesional	* Instituciones de las FFAA del Perú * Instituciones de las FFAA del extranjero * Expertos en el tema	* Extracción de información * Entrevistas en profundidad * Encuestas	* Análisis de la información * Cuestionario * Guía de preguntas
4	4.1	Grado de confianza de la población sobre las Fuerzas Armadas	* Información estadística	* Compañías encuestadoras	* Extracción de información	* Análisis de la información
	4.2	Grado de percepción de seguridad y defensa de la población sobre el Ejército	* Instrumentos utilizados	* Población objetivo	* Entrevistas en profundidad * Encuestas	* Cuestionario * Guía de preguntas
	4.3	Propuesta de actividades para incrementar la percepción de seguridad y defensa de la población sobre la Brigada	* Comparación con otras realidades * Experiencia profesional	* Instituciones de las FFAA del Perú * Instituciones de las FFAA del extranjero * Expertos en el tema	* Extracción de información * Entrevistas en profundidad * Encuestas	* Análisis de la información * Cuestionario * Guía de preguntas

Anexo 3. Encuesta N° 1 dirigida a personal militar

Sr./Sra. buenos días/tardes, a continuación le presentamos una serie de preguntas que guardan relación con los procesos que se llevan a cabo al interior de una Brigada del Ejército. Le agradeceremos responder con total imparcialidad e integridad.

1. ¿En qué nivel cree Ud. que se encuentra la educación y entrenamiento de las unidades del Ejército?

MUY BUENO BUENO REGULAR MALO MUY MALO

2. Si su respuesta fue M o MM, ¿qué aspectos cree Ud. que deberían mejorar en la educación y entrenamiento de las unidades del Ejército?

3. ¿Qué porcentaje de efectivos de tropa cree Ud. que recibe entrenamiento en las unidades del Ejército?

90 a 100% 70 a 89% 50 a 69%
 30 a 49% Menos de 30%

4. De los siguientes aspectos, ¿cuáles cree Ud. que tienen mayor influencia en la educación y entrenamiento en las unidades del Ejército?

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Preparación de la alimentación | <input type="radio"/> Mantenimiento de las instalaciones |
| <input type="radio"/> Actividades de transporte | <input type="radio"/> Comisiones y ceremonias |
| <input type="radio"/> Personal en el servicio de guardia | <input type="radio"/> Capacitación de instructores |
| <input type="radio"/> Apoyo del personal en las oficinas (furrieles) | |
| <input type="radio"/> Presupuesto en educación y entrenamiento | |
| <input type="radio"/> Unidades para actividades administrativas y de servicio | |
| <input type="radio"/> Control de la ejecución de la educación y entrenamiento | |

5. Además de los aspectos expuestos en la pregunta anterior, ¿qué otros aspectos cree Ud. que tienen influencia en la educación y entrenamiento en las unidades del Ejército?

Muchas gracias.

Anexo 4. Encuesta N° 2 dirigida al público en general

Sr./Sra. buenos días/tardes, a continuación le presentamos una serie de preguntas que guardan relación con el grado de percepción de seguridad y defensa que tiene la población sobre el Ejército. Le agradeceremos responder con total imparcialidad e integridad.

1. ¿Cuál es el grado de confianza que le tiene Ud. a las FF.AA., en cuanto a su preparación para el cumplimiento de su misión?

MUY ALTA ALTA MEDIA BAJA MUY BAJA

2. Si su respuesta fue B o MB, ¿Qué aspectos cree Ud. que deberían mejorar para una mejor percepción de las FF.AA. en la población?

3. ¿Para qué actividad cree Ud. que se encuentra mejor preparado el Ejército?

- Hacer frente a un país extranjero
 Continuar la guerra contra la subversión
 Realizar acciones cívicas o construir puentes y carreteras
 Hacer servicio de guardia en los cuarteles o desfilas en ceremonias

4. De los siguientes aspectos, ¿cuáles cree Ud. que tienen mayor influencia en la percepción de seguridad y defensa que tiene la población sobre el Ejército?

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Realización de maniobras | <input type="radio"/> Realización de acciones cívicas |
| <input type="radio"/> Participación en desastres naturales | <input type="radio"/> Participación en operaciones de paz |
| <input type="radio"/> Disciplina | <input type="radio"/> Mejor relación civil-militar |
| <input type="radio"/> Sanción ejemplar ante actos de corrupción | |
| <input type="radio"/> Difusión de las actividades de la Brigada | |
| <input type="radio"/> Respeto a los Derechos Humanos | |

5. Además de los aspectos expuestos en la pregunta anterior, ¿qué otros aspectos cree Ud. que tienen influencia en la percepción de seguridad y defensa que se tiene sobre el Ejército?

Muchas gracias.

Anexo 5. Entrevista dirigida a personal militar especialista en la materia

El siguiente cuestionario ha sido elaborado para conocer la opinión de personal experto en el tema sobre la situación real de la educación y el entrenamiento en las unidades y dependencias del Ejército del Perú en la capital, como una muestra representativa de lo que sucede a nivel nacional.

1. Objetivos

a. Objetivo general

Determinar el nivel real en que se encuentra la educación y el entrenamiento en el Ejército del Perú para –a partir de este diagnóstico– identificar las causas que originan esta situación y plantear recomendaciones para mejorar la conducción y desarrollo de esta actividad.

b. Objetivos específicos

- (1) Determinar la real situación de la educación y entrenamiento en el Ejército del Perú.
- (2) Determinar los principales factores que influyen en la conducción y desarrollo de la educación y entrenamiento en el Ejército del Perú.
- (3) Proponer recomendaciones para asegurar la optimización y adecuado desarrollo de educación y entrenamiento en el Ejército del Perú.

2. Público objetivo

El personal a quien está dirigida la presente entrevista es el personal militar del Ejército en situación de actividad, que se encuentran al comando de las brigadas acantonadas en la guarnición de Lima; así como oficiales que por el cargo que desempeñan conocen de cerca el estado actual de la educación y el entrenamiento en el Ejército del Perú a nivel nacional.

Cuestionario

1. ¿Cuál considera Ud. que es el nivel actual de la educación y el entrenamiento en las unidades y dependencias del Ejército del Perú?
2. Desde su punto de vista, ¿cuáles son los factores que afectan la educación y el entrenamiento en las unidades y dependencias del Ejército del Perú?
3. ¿Qué medidas cree Ud. que deben adoptarse para optimizar el desarrollo y conducción de la educación y el entrenamiento en las unidades y dependencias del Ejército del Perú?
4. Actualmente se han determinado los nuevos roles para las FF.AA. desde el punto de vista de la educación y entrenamiento, ¿cómo se puede mejorar en la población, la percepción sobre la seguridad y defensa que brindan las FF.AA.?

Anexo 6. Entrevistas dirigidas a personal militar y civil especialista en la materia

Los siguientes cuestionarios han sido elaborados para conocer la opinión de personal experto en el tema, sobre la percepción de la población sobre el Ejército, lo que va a permitir adoptar las medidas y acciones más convenientes para crear valor, a fin de mejorar y/o optimizar el concepto y opinión de la ciudadanía con relación a esta Institución de las FF.AA.

Cuestionario para expertos militares

1. ¿Cuál considera Ud. que es el grado de amalgamiento y/o identificación que tiene la población con el Ejército? Explique brevemente ¿Por qué?
2. ¿Cuál cree Ud. que serían las acciones y/o actividades más convenientes que debe desarrollar el Ejército para crear valor dentro de la sociedad y consecuentemente lograr mejorar la percepción que tienen del Ejército? Explique.

Cuestionario para expertos civiles

1. Cuando Ud. ve un soldado o a un grupo de soldados ¿Cuál es el primer pensamiento y/o idea que se le viene a la cabeza? Explique brevemente ¿Por qué?
2. De las características y valores que normalmente se consideran importantes entre los militares ¿Cuáles diría que son los tres más importantes que debe tener un militar peruano? ¿Por qué?
3. A su modo de ver y percibir ¿Qué tan preparado, instruido y educado diría Ud. que están los integrantes de nuestro Ejército? Explique.
4. ¿Cree Ud. que el Ejército debe tener mayor participación y trabajo en actividades orientadas al desarrollo del país, como construir carreteras, hacer investigación científica, etcétera? Explique.

Anexo 7. Personal de oficiales generales entrevistados



ORESTES VARGAS ORTIZ
General de Brigada
Director de Informaciones del Ejército

Función general

Realizar el planeamiento estratégico y asesorar en aspectos de Imagen Institucional, relaciones públicas, ceremonial y protocolo, difusión de informaciones, conservación y difusión del patrimonio histórico cultural institucional al Comando del Ejército; así como normar el funcionamiento del Sistema de Informaciones en el Ejército.



WILSON NAPOLEÓN JAUREGUI MENDIETA
General de Brigada
Director de Personal del Ejército

Función general

Realizar el planeamiento estratégico, supervisar sus resultados, normar y asesorar en las actividades relacionadas con la administración de personal, bienestar, derechos de personal, estudios especiales y del desarrollo humano en el Ejército.



JUAN FERNANDO ORMACHEA MONTES
General de Brigada
Director de Educación y Doctrina del Ejército

Función general

Realizar el planeamiento estratégico, supervisar sus resultados, asesorar y normar en asuntos relacionados con educación, instrucción, entrenamiento y doctrina del personal de oficiales técnicos, suboficiales, personal de tropa y personal civil del Ejército.



JESÚS ROSADO CISNEROS

General de Brigada

Comandante General de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales del Ejército.

Función general

Conducir la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales, la cual participa activamente en acciones de armas tanto en el frente externo como interno, por la trayectoria operativa de sus unidades que la integran destacándose particularmente en la lucha contraterrorista.



JOSÉ LUIS VIGIL LEÓN

General de Brigada (R)

Jefe de la Oficina de Intereses del Ejército

Función general

La Oficina de Intereses del Ejército es responsable del control de los intereses en la Institución, se encarga de efectuar exclusivamente el control de la gestión administrativa y económico-financiera de los recursos y bienes del Estado asignados, de conformidad con las normas del Sistema Nacional de Control.



MANUEL RODRIGUEZ LUNA VICTORIA

General de Brigada

Comandante General de la 18ª Brigada Blindada del Ejército

Función general

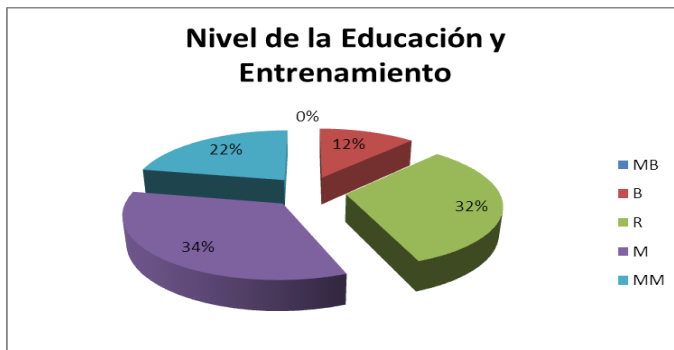
Conducir la 18ª Brigada Blindada, Gran Unidad Operativa perteneciente a la 2ª División del Ejército; conduce operaciones militares orientadas a defender la soberanía, la independencia y la integridad territorial, proteger a la población civil, los recursos privados y estatales para contribuir a generar un ambiente de paz, seguridad y desarrollo, que garantice el orden constitucional de la nación.

Anexo 8. Resultados de las encuestas

Información relativa a la encuesta aplicada a personal militar

En la pregunta «¿[e]n que nivel cree Ud. que se encuentra el entrenamiento de las unidades del Ejército?», se obtuvo lo siguiente:

Nivel de educación y entrenamiento



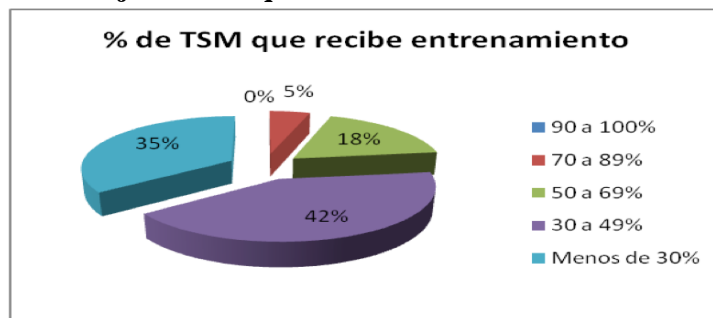
Fuente: Elaboración propia, 2015.

En la pregunta «[s]i su respuesta fue M o MM, ¿qué aspectos cree Ud. que deberían mejorar en el entrenamiento de las unidades del Ejército?», se obtuvo lo siguiente:

- Mayor cantidad de personal durante el entrenamiento
- Mayor calidad del entrenamiento
- Instructores calificados
- Reducir actividades administrativas
- Mejores ayudas y material de entrenamiento
- Mayor presupuesto para entrenamiento
- Disponibilidad de campos para entrenamiento
- Respeto de horarios y programas de entrenamiento

En la pregunta «¿[q]ué porcentaje de efectivos de tropa cree Ud. que recibe entrenamiento en las unidades del Ejército?», se obtuvo lo siguiente:

Porcentaje de TSM que recibe entrenamiento



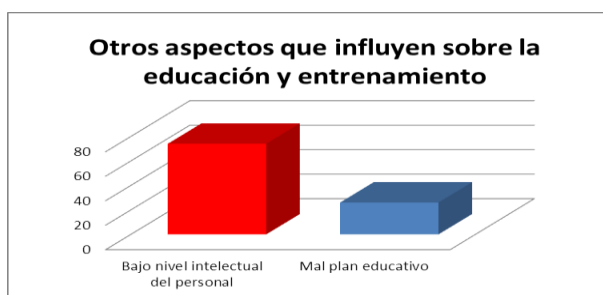
Fuente: Elaboración propia, 2015.

En la pregunta «[d]e los siguientes aspectos, ¿cuáles cree Ud. que tienen mayor influencia en el entrenamiento en las unidades del Ejército?», se obtuvo lo siguiente:

- Preparación de la alimentación
- Comisiones y ceremonias
- Personal en el servicio de guardia
- Presupuesto en educación y entrenamiento
- Unidades para actividades administrativas y de servicio

En la pregunta «[a]demás de los aspectos expuestos en la pregunta anterior, ¿qué otros aspectos cree Ud. que tienen influencia en el entrenamiento en las unidades del Ejército?», se obtuvo lo siguiente:

Otros aspectos que influyen en la educación y entrenamiento

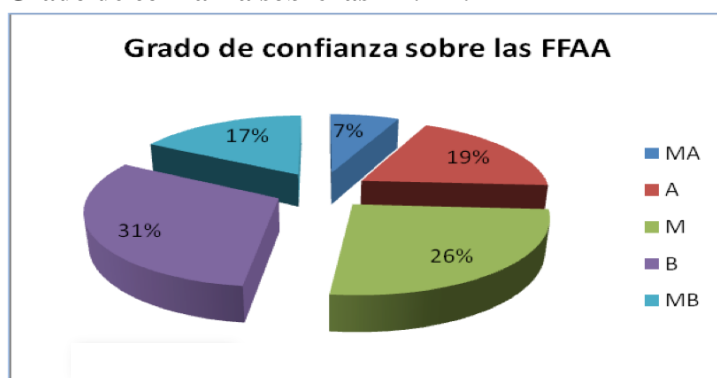


Fuente: Elaboración propia, 2015.

Información relativa a la encuesta aplicada al público en general

En la pregunta «¿[c]uál es el grado de confianza que le tiene Ud. a las FF.AA. en cuanto a su preparación para el cumplimiento de su misión?», se obtuvo lo siguiente:

Grado de confianza sobre las FF.AA.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

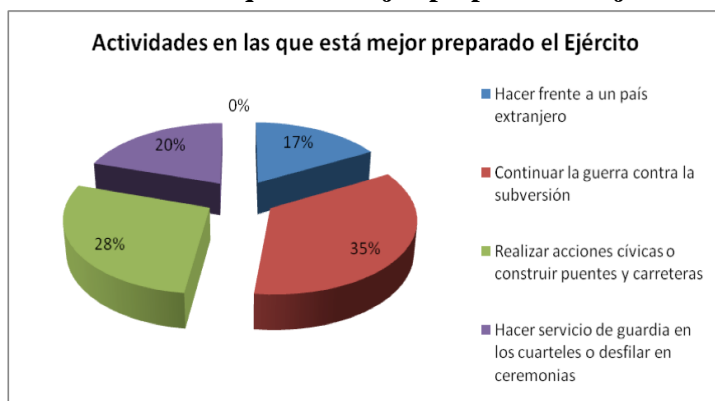
En la pregunta «[s]i su respuesta fue B o MB, ¿qué aspectos cree Ud. que deberían mejorar para una mejor percepción de las FF.AA. en la población?», se obtuvo lo siguiente:

- Entrenamiento del soldado
- Soldado mejor equipado

- Soldado más disciplinado
- Eliminación de la corrupción
- Conocimiento de las actividades de la brigada
- Comandos capacitados ante cualquier situación

En la pregunta «¿[p]ara qué actividad cree Ud. que se encuentra mejor preparado el Ejército?», se obtuvo lo siguiente:

Actividades en las que está mejor preparado el Ejército



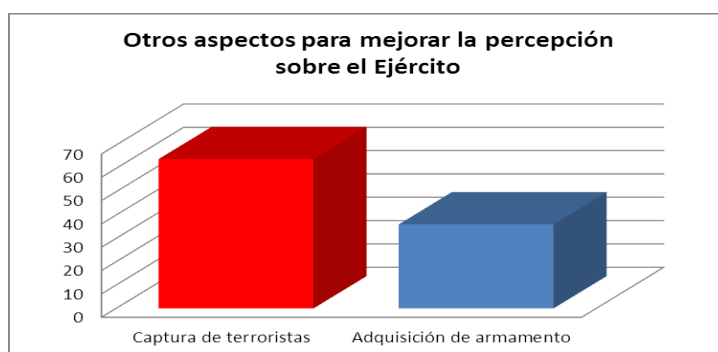
Fuente: Elaboración propia, 2015.

En la pregunta «¿[d]e los siguientes aspectos, ¿cuáles cree Ud. que tienen mayor influencia en la percepción de seguridad y defensa que tiene la población sobre el Ejército?», se obtuvo lo siguiente:

- Participación en desastres naturales
- Disciplina
- Sanción ejemplar ante actos de corrupción
- Difusión de las actividades de la brigada

En la pregunta «[a]demás de los aspectos expuestos en la pregunta anterior, ¿qué otros aspectos cree Ud. que tienen influencia en la percepción de seguridad y defensa que se tiene sobre el Ejército?», se obtuvo lo siguiente:

Otros aspectos para mejorar la percepción sobre el Ejército



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 9. Resultados de las entrevistas

Información relativa a las entrevistas a especialistas

Entre el 11 y 14 de marzo de este año, se realizaron entrevistas a oficiales del Ejército que ocupan cargos dentro de la institución, relacionados con el tópico de este trabajo de investigación. A continuación se presentan los nombres de los entrevistados.

- General de Brigada Wilson Jauregui Mendieta (Director de Personal del Ejército)
- General de Brigada Juan Ormachea Montes (Director de Educación y Doctrina del Ejército)
- General de Brigada Jesús Rosado Cisneros (Comandante General de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales del Ejército)
- General de Brigada Manuel Rodríguez Luna Victoria (Comandante General de la 18ª Brigada Blindada del Ejército)

Para el cuestionario que se planteó a los oficiales entrevistados, se empleó el mismo formato de preguntas. Las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

En la pregunta, «¿[c]uál considera Ud. que es el nivel actual del entrenamiento en las unidades y dependencias del Ejército del Perú?», se obtuvo lo siguiente:

- Entrevistado A: «El nivel de instrucción y entrenamiento en las unidades y dependencias, considero, es bajo de manera general, salvo la etapa básica que se imparte de manera centralizada y en la cual sí se cumplen los planes de instrucción».
- Entrevistado B: «El nivel de la instrucción y entrenamiento en las unidades actualmente ha mejorado al haberse formado núcleos de instrucción por cada una de las brigadas».
- Entrevistado C: «En los últimos años, el nivel de la educación, instrucción y entrenamiento había bajado por la escasa presencia de personal voluntario para el servicio militar; sin embargo, esta situación ha comenzado a cambiar con la mayor afluencia de personal para el servicio, motivados por la serie de beneficios que se están otorgando para motivar al personal, lo que redundará positivamente en la ejecución e impartición de la instrucción y entrenamiento».
- Entrevistado D: «En los últimos tiempos, el nivel de la instrucción y el entrenamiento en las unidades y dependencias del Ejército es relativamente bajo, debido a la distracción en actividades de carácter administrativo, mantenimiento y formaciones».

En la pregunta, «[d]esde su punto de vista, ¿cuáles son los factores que afectan el entrenamiento en las unidades y dependencias del Ejército del Perú?», se obtuvo lo siguiente:

- Entrevistado A: «Los factores que afectan la educación, instrucción y entrenamiento en las unidades y dependencias del Ejército son la excesiva recarga de actividades administrativas (mantenimiento y arreglo de instalaciones), ceremonias en el exterior, ceremonias por visitas, servicios, etcétera».
- Entrevistado B: «Los principales factores son el gran número de actividades administrativas (principalmente orientadas al mantenimiento), las comisiones, ceremonias y formaciones al

interior y exterior de instalaciones militares, la falta de personal voluntario para el servicio militar, el bajo nivel intelectual del soldado, etcétera.».

- Entrevistado C: «Falta de instructores debidamente calificados, falta de personal de tropa, falta de medios económicos y materiales (munición de instrucción, carburantes, etcétera), mayor importancia que se brinda a las actividades administrativas y presentaciones».
- Entrevistado D: «Bajo nivel de la educación en las escuelas de formación, especialización y perfeccionamiento; material y ayudas de instrucción obsoletas; tiempo empleado en otras actividades y tópicos ajenos a los programas de instrucción; falta de personal de instruidos».

En la pregunta, «¿[q]ué medidas cree Ud. que deben adoptarse para optimizar el desarrollo y conducción del entrenamiento en las unidades y dependencias del Ejército del Perú?», se obtuvo lo siguiente:

- Entrevistado A: «Lo que debería establecerse es que todo soldado, en su primer año de servicio, debe dedicarse exclusivamente a realizar la instrucción prevista, y en el segundo año debe dedicarse a realizar todas las demás actividades en el interior y exterior del cuartel. Se deberá analizar adecuadamente la realidad de cada división de Ejército, ya que cada sector geográfico que ocupan estas tiene su particularidad (VRAEM, unidades con responsabilidad de puestos de vigilancia de fronteras, etcétera)».
- Entrevistado B: «El soldado ingresa a filas motivado por su espíritu joven de querer aprender y experimentar todo lo relacionado al manejo de todo tipo de material, el cual, muchas veces, solo conoce por medio de la TV y el cine, como, por ejemplo, el manejo de vehículos militares, armamento, etcétera. Sin embargo, cuando ingresa al cuartel, la mayor parte del tiempo se la pasa realizando labores de limpieza y mantenimiento. Por lo antes expresado, la instrucción y entrenamiento deben ser sagrados, y las actividades administrativas, en general, deben ser realizadas por personal dedicado exclusivamente para realizar esta actividad».
- Entrevistado C: «Privilegiar por encima de cualquier otra actividad la instrucción y el entrenamiento, y brindar todos los recursos humanos y materiales necesarios para desarrollar una óptima instrucción y entrenamiento del personal».
- Entrevistado D: «Mejorar la calidad y el nivel de los educadores e instructores en las escuelas de formación, especialización y perfeccionamiento; además, contar con mayor cantidad de viajes de estudios para conocer la realidad de otros Ejércitos al punto de vista de instrucción y entrenamiento, y mayores presupuestos y material para instrucción».

En la pregunta «[a]ctualmente se han determinado los nuevos roles para las FF.AA. desde el punto de vista del entrenamiento, ¿cómo se puede mejorar en la población la percepción sobre la seguridad y defensa que brindan las FF.AA.?», se obtuvo lo siguiente:

- Entrevistado A: «Capacitando y entrenando al personal en estos nuevos roles, de tal manera que cuando tengamos la responsabilidad de salir al exterior en cumplimiento de estos nuevos roles, la población observe en el Ejército a personal profesional, es decir, entrenado, capacitado y equipado, que cumple de la mejor manera estas nuevas misiones encomendadas».

- Entrevistado B: «Con la participación de personal militar óptimamente instruido y equipado que realice la tarea o misión encomendada con prontitud, eficacia y eficiencia, lo cual irá generando en la población un nuevo concepto de sus FF.AA., desterrando antiguas creencias y estereotipos errados sobre las capacidades y/o limitaciones del militar».
- Entrevistado C: «Teniendo personal debidamente instruido y entrenado, que cumpla de manera eficiente con las tareas que se les encomiende, se va a generar una percepción favorable de parte de la población hacia los miembros del Ejército, contribuyendo a fortalecer los lazos de unión y de identificación de pueblo y las FF.AA.».
- Entrevistado D: «Que la población vea un soldado capacitado, equipado y entrenado adecuadamente para hacer frente, de manera eficiente, a las nuevas misiones y roles que le otorga el Estado, ayudará a fortalecer una percepción positiva de la ciudadanía hacia sus FF.AA.».

De igual manera, entre el 30 de marzo y el 02 de abril de este año se llevaron a cabo entrevistas a otros oficiales del Ejército que ocupan cargos dentro de la institución, relacionados con el tópico de este trabajo de investigación, específicamente con respecto a la percepción de la población con relación al desempeño de las FF.AA. Las personas entrevistadas son las siguientes:

- General de Brigada Vargas Ortiz, Orestes (Director de Informaciones del Ejército)
- General de Brigada (R) Vigil León, José (Jefe de la Oficina de Intereses del Ejército)

El cuestionario de preguntas que se planteó a los dos oficiales entrevistados fue el mismo. Las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

En la pregunta «¿[c]uál considera Ud. que es el grado de amalgamiento y/o identificación que tiene la población con el Ejército? Explique brevemente por qué», se obtuvo lo siguiente:

- Entrevistado A: «Desde finales de la década de 1990 el Ejército ha venido pasando por frecuentes etapas de desprestigio, como consecuencia de la participación en que se han visto inmersos algunos de sus miembros por actos de corrupción y escándalos mediáticos, situaciones que son resaltadas en forma particular y de sobremanera por los medios de comunicación. Estas situaciones negativas son las que de una u otra forma debilitan y resquebrajan el prestigio y la imagen del Ejército ante la ciudadanía y, por ende, generan una percepción negativa y equivocada en la población».
- Entrevistado B: «A mi parecer, las opiniones se encuentran divididas. Existe un sector de quienes se encuentran muy bien identificados con la institución, que paradójicamente, para nosotros, es la minoría; y, por el contrario, el mayor porcentaje de la población muestra una indiferencia y falta de identificación con el Ejército y con las FF.AA., demostrando, en muchos casos, no tener la más mínima intención de saber o querer involucrarse con ellas. Esto se debe a varios factores, siendo el principal básicamente el desconocimiento de la ciudadanía sobre el quehacer institucional, es decir, conocer con certeza lo que se hace en el Ejército, lo cual va mas allá de solo marchar y disparar, como piensa normalmente el común de la población cuando se le pregunta si conoce qué se hace al interior de los cuarteles, pues como reza el dicho, “nadie quiere lo que no conoce”».

En la pregunta «¿[c]uál cree Ud. que serían las acciones y/o actividades más convenientes que debe desarrollar el Ejército para crear valor dentro de la sociedad y consecuentemente lograr mejorar la percepción que se tiene del Ejército? Explique», se obtuvo lo siguiente:

- Entrevistado A: «Se debe de recuperar la presencia de la institución en diversos quehaceres dentro de la sociedad, los cuales, en el tiempo, fueron siendo dejados de lado, como, por ejemplo, el deporte, la actividad de investigación científica, entre otros. Asimismo, realizar una adecuada difusión por los principales medios de comunicación de estas actividades, resaltando, en forma particular, las actividades de la institución concernientes a su participación en el desarrollo del país y a los éxitos operacionales en la zona del VRAEM. Para tal efecto, se debe de prever contar con un presupuesto específico para estas actividades, ya que con un adecuado empleo de los medios de comunicación se pueden obtener resultados positivos, como los obtenidos recientemente a consecuencia de las apariciones en TV de miembros del Ejército marqueteando el Servicio Militar Obligatorio (SMO), a través de los beneficios educativos que se brindan para la juventud, lo que se ha traducido en un incremento en el número de jóvenes voluntarios para el SMO».
- Entrevistado B: «La percepción que se va a generar en la población con relación al Ejército estará dada básicamente por las diferentes actividades en que participe y que realice la institución, así como en la forma y en el grado de difusión que se haga de tales actividades, las mismas que entre otras deberán de orientarse a resaltar lo siguiente:
 - El papel principal que tiene el Ejército en el desarrollo nacional, toda vez que proporciona pacificación e interviene en el desarrollo del país, brindando apoyo en las zonas marginales.
 - Resaltar el hecho de ser pilar fundamental para la seguridad nacional en claro ejemplo al accionar de los soldados en el VRAEM.
 - Ser promotor del desarrollo y garantizar la soberanía en los lugares donde se instala.
 - Ser el propulsor del incremento y la práctica en la población de los valores nacionales y cívicos.
 - Ser considerado, según las encuestas de diferentes empresas particulares, como uno de los elementos del estado con menor índice de corrupción y estar considerado como uno de los que muestra mayor índice en la lucha contra este flagelo.
 - El hecho de ser considerado para prestar su apoyo inmediatamente por la población cuando se produce algún tipo de desastre, conflicto y/o situación de emergencia».

Finalmente, entre el 30 de marzo y el 02 de abril de este año, se llevaron a cabo las entrevistas a personal civil concerniente a la percepción que tiene la ciudadanía con relación al Ejército. Las personas entrevistadas son las siguientes:

- Maldonado Herrera, Armida (Exfuncionaria de la UGEL - Tacna)
- Elefteriu Jirón, Athinea (Estudiante universitaria de Arequipa)
- Lanchipa Ale, Alberto (Decano Facultad de Educación de la Universidad JBG - Tacna)

El cuestionario de preguntas que se planteó al personal entrevistado fue el mismo. Las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

En la pregunta «[c]uando Ud. ve un soldado o a un grupo de soldados, ¿cuál es el primer pensamiento y/o idea que se le viene a la cabeza? Explique brevemente por qué», se obtuvo lo siguiente:

- Entrevistado A: «Pienso que es un peruano que se está preparando para defender a la patria, porque esa es la misión del Ejército».
- Entrevistado B: «Pienso que se trata de jóvenes que se han presentado al servicio por que les gusta la vida militar».
- Entrevistado C: «Considero que les gusta la carrera militar y lo ven como un “trampolín” para ingresar a una escuela policial y/o militar».

En la pregunta «[d]e las características y valores que normalmente se consideran importantes entre los militares, ¿cuáles diría que son los tres más importantes que debe tener un militar peruano? ¿Por qué?», se obtuvo lo siguiente:

- Entrevistado A: «Debe tener los valores siguientes: honestidad, responsabilidad y valentía, porque con estos valores se podrá asegurar el arquetipo del militar, es decir, como debiera de ser el modelo de militar: honesto para que esté lejos de todo acto de corrupción, responsable en todos sus actos y valiente para defender la patria en todos los momentos en que esta se vea en peligro, ya sea en estado de guerra o de paz».
- Entrevistado B: «Disciplina, respeto a los derechos humanos y honradez, porque estos valores son la base para tener buenos militares y evitar que se cometan excesos y errores como los vistos en épocas recientes».
- Entrevistado C: «Disciplina, honestidad, responsabilidad son valores sobre los cuales se pueden forjar buenos ciudadanos».

En la pregunta «[a] su modo de ver y percibir, ¿qué tan preparado, instruido y educado diría Ud. que están los integrantes de nuestro Ejército? Explique», se obtuvo lo siguiente:

- Entrevistado A: «los medios de comunicación, en los últimos tiempos, están dando a conocer una serie de informaciones relacionadas al personal del Ejército envuelto en diversos actos que desdican mucho de su institución, como personal que en estado de ebriedad ocasiona accidentes de tránsito, personal envuelto en casos de drogas, corrupción, maltratos, etcétera, lo que de una u otra forma es el reflejo de la falta de vocación militar, falta de disciplina y deficiente formación tanto profesional como familiar. Por esta razón se debe de prestar particular atención a quienes se incorporan a sus filas, es decir, se debe de realizar una exhaustiva selección para evitar que personas con falsos y/o deficientes valores sean captados para incorporarse a la institución. Asimismo, se debe de intensificar desde su etapa de formación un alto grado de valores para hacer de ellos elementos de valor para la sociedad».
- Entrevistado B: «Considero que no están muy bien preparados ni entrenados, lo cual se manifiesta como una consecuencia del deficiente equipamiento que poseen (tanques obsoletos y armamento antiguo) y del hecho de que el personal que acude a los cuarteles normalmente es aquel que no tiene mayor preparación y/o educación, siendo en su gran mayoría su procedencia del interior del país. Sin embargo, he podido percibir que el personal de oficiales, cuando en ocasiones interactúa con la población en diversos temas de interés, muestra conocimiento y se desenvuelve de manera correcta, lo que evidencia que se están capacitando para estar preparados».
- Entrevistado C: «En general, creo que el nivel de instrucción ha decaído, así como la calidad de personas que ingresan; sin embargo, existen miembros del Ejército como en otras instituciones que reflejan una buena formación».

En la pregunta «¿[c]ree Ud. que el Ejército debe tener mayor participación y trabajo en actividades orientadas al desarrollo del país, como construir carreteras, actuar en casos de desastres naturales, hacer investigación científica, etc.? Explique», se obtuvo lo siguiente:

- Entrevistado A: «El Ejército debe intensificar la preparación y capacitación de todo su personal de manera profesional; es decir, debe enviar a su gente a que se prepare en universidades y centros de educación superior para generar cuadros capacitados en diferentes ramas del quehacer nacional y puedan desenvolverse eficientemente en ellos, sin dejar de lado su responsabilidad primigenia cual es la defensa de la nación. De esta manera, se tendrá gente más capacitada y útil para desempeñarse en diferentes frentes en beneficio del país y de su desarrollo».
- Entrevistado B: «Considero que en los tiempos actuales, su mayor orientación debiera ser para contribuir al desarrollo del país y contra los flagelos que sufre la sociedad. Actualmente, deben estar enfocados para prestar su apoyo en los lugares donde se están presentando los embates de la naturaleza y, de manera general, en la construcción de vías de comunicación y polos de desarrollo en aquellas zonas donde por lo alejado de su ubicación geográfica hace casi imposible la presencia de otros elementos del Estado».
- Entrevistado C: «Sí se debe de involucrar en estas actividades, ya que el desarrollo es tarea de todos y se debe de propiciar un compromiso del Ejército con su país, tanto en el engrandecimiento como en el desarrollo del conocimiento».

Anexo 10. Preguntas de la encuesta de Proética sobre la percepción de la población sobre la participación de las FF.AA.

De la siguiente lista, ¿cuál considera Ud. que es la principal tarea de nuestras Fuerzas Armadas?

RESPUESTAS	Total %	SEXO		NIVEL SOCIOECONÓMICO		
		Masculino	Femenino	A/B	C	D/E
Defender el territorio nacional	61	68	54	68	64	49
Luchar contra la delincuencia	24	20	28	17	24	33
Ayudar en las emergencias	8	5	9	8	5	11
Poner orden cuando hay protestas, manifestaciones o reclamos	6	6	7	6	7	5
No precisa	1	1	1	2	-	2
Total %	100	100	100	100	100	100
Base de entrevistas ponderada	542	260	282	156	240	146

¿Qué tan preparadas diría Ud. que están nuestras Fuerzas Armadas para responder en caso de conflicto?

RESPUESTAS	Total %	SEXO		NIVEL SOCIOECONÓMICO		
		Masculino	Femenino	A/B	C	D/E
Muy preparadas	3	5	2	5	2	4
Bastante preparadas	17	19	16	17	19	15
Poco preparadas	66	64	68	64	67	66
Nada preparadas	8	7	9	10	8	6
No precisa	5	5	6	5	3	9
Total %	100	100	100	100	100	100
Base de entrevistas ponderada	542	260	282	156	240	146

Proética

El Poder Judicial es la institución considerada más corrupta, seguida de la Policía Nacional

¿Cuáles son las instituciones más corruptas de nuestro país? (Con tarjeta)
-Medición por ámbito-

%	Institución	*Principales menciones			
		Lima	Interior	Masc.	Fem.
56	Poder Judicial	62%	49%	57%	55%
52	Policía Nacional	52%	51%	54%	50%
47	Congreso de la República	51%	42%	45%	48%
27	Partidos políticos	27%	26%	24%	30%
24	Municipalidades	22%	26%	26%	22%
20	Gobiernos regionales	11%	29%	21%	18%
16	Fiscalía de la Nación	17%	15%	16%	17%
9	Gobierno central	7%	12%	9%	10%
9	Sector educación (maestros, Ministerio, etc.)	8%	10%	9%	9%
9	Fuerzas Armadas	10%	7%	9%	9%

Base: 5914 adultos

○ = Porcentaje significativamente más alto

CONFEP giz CAN IPAE

51

Nota biográfica

Carlos Isaac Gamarra Quintana. Oficial del Ejército en la situación de actividad, natural de Lima, egresado de la Escuela Militar de Chorrillos el 1ro de Agosto de 1990. Realizó sus estudios secundarios en el CEP “Mártir José Olaya” de Miraflores-Lima y en el Colegio Militar “Elías Aguirre” de Chiclayo. A lo largo de su carrera militar ha laborado en diversas regiones del país y ha realizado una serie de actividades académicas en el campo militar y civil, en los que destacan el Curso de Comando y Estado Mayor, el Programa de Alto Mando del Ejército y la Maestría en Administración de la Universidad del Pacífico.

Miguel Kuan Garay. Oficial del Ejército en la situación de actividad, natural de Lima, egresado de la Escuela Militar de Chorrillos el 1ro de Agosto de 1990. Realizó sus estudios secundarios en el Colegio “Nuestra Señora de Guadalupe”-Lima. A lo largo de su carrera militar ha laborado en diversas regiones del país y ha realizado una serie de actividades académicas en el campo militar y civil, en los que destacan el Curso de Comando y Estado Mayor, el Programa de Alto Mando del Ejército y la Maestría en Administración de la Universidad del Pacífico.

José Enrique Guerra Velarde. Oficial del Ejército en la situación de actividad, natural de Lima, egresado de la Escuela Militar de Chorrillos el 1ro de Agosto de 1990. Realizó sus estudios secundarios en el Colegio “Pedro Ruiz Gallo” de Chorrillos y en el Colegio Militar “Leoncio Prado” de Lima. A lo largo de su carrera militar ha laborado en diversas regiones del país y ha realizado una serie de actividades académicas en el campo militar y civil, en los que destacan el Curso de Comando y Estado Mayor, el Programa de Alto Mando del Ejército y la Maestría en Ciencias Políticas de la Universidad Ricardo Palma.