

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**“IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTO DE INNOVACIÓN DE CAMBIO DE
ACTITUDES HACIA PROCESO DE JUBILACIÓN EN OFICIALES DEL
EJÉRCITO PERUANO CON MENOS DE 5 AÑOS EN SITUACIÓN DE RETIRO”**

**Trabajo de Investigación para optar el grado de
Magíster en Gobierno y Políticas Públicas**

AUTOR

Pedro Enrique Gutiérrez Rondón

ASESOR

Rafael Alberto Miranda Ayala

JURADO

Leónidas Lucas Ramos Morales

Tracy Alexandra Prieto Barragán

LIMA – PERÚ

Noviembre, 2019

RESUMEN EJECUTIVO

En las Fuerzas Armadas, existe una brecha entre el personal en actividad y aquellos que están en situación de retiro o jubilados, hoy con una nueva denominación “Veteranos”. Asimismo, la experiencia que se vive en ese pase es abrupta y violenta, debido a que se tiene muy poco tiempo de preparación para procesar un cambio de vida en la cual se estuvo inmerso durante 30 a 40 años.

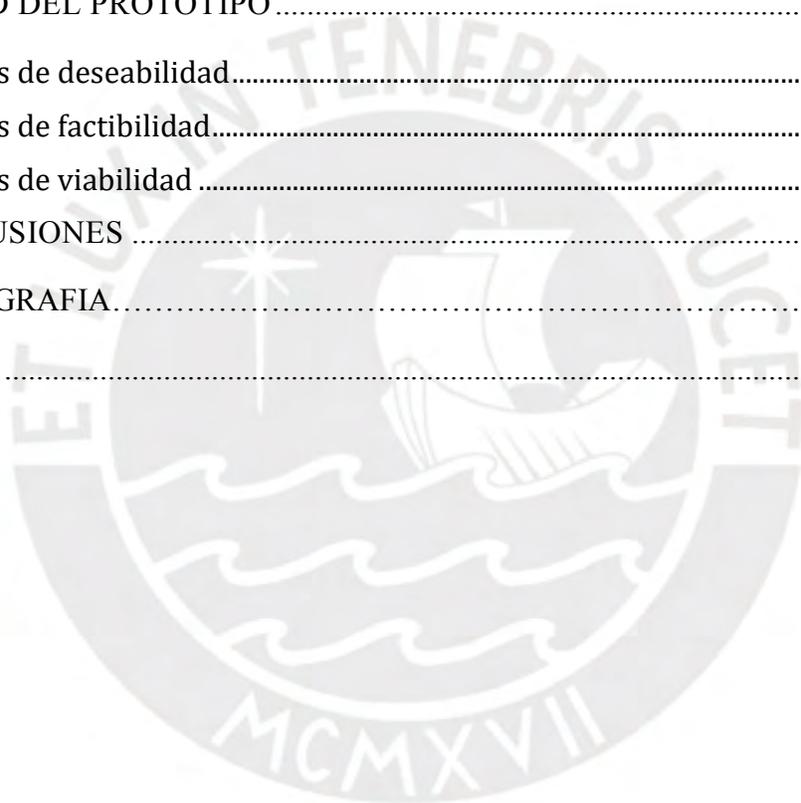
Esto se puede ver reflejado en la cantidad de oficiales que son pasados al retiro año a año e inmediatamente asisten al poder judicial a realizar juicio para su reingreso a la institución o caso contrario interponen una medida cautelar para su retorno, muchos de estos juicios después de haber sido ganado por los oficiales no son cumplidas o acatadas las sentencias, quedando el oficial en una situación de mayor desconsuelo.

Hay muchas falencias en el sistema propuesto por la institución, así como falta de motivación, emociones encontradas y temores para el oficial que se enfrenta al proceso. El problema mencionado anteriormente es de inmensa relevancia para poder promover el bienestar y la salud entre los miembros, especialmente entre aquellos que han pasado o están próximos a su paso al retiro, de modo que puedan gatillarse acciones que orienten un cambio en el proceso, cambios culturales y cambios organizacionales para lograr una institución de alto desempeño, orientado a logros y a la persona al mismo tiempo.

ÍNDICE

	Pag.
Carátula.....	1
Resumen.....	2
Índice.....	3
Lista de Tabla.....	5
Lista de Figuras.....	5
I. INTRODUCCIÓN.....	6
II. METODOLOGÍA.....	8
1.1. Objetivos de la Investigación.....	8
1.2. Objetivo General.....	8
1.3. Objetivos Específicos.....	8
2. Hipótesis de la Investigación.....	8
2.1. Hipótesis.....	8
3. Contexto de la investigación.....	8
4. Muestra.....	9
5. Estrategias para recolección de información.....	10
6. Justificación de la Técnica cualitativa a utilizar.....	10
7. Guía metodológica.....	11
8. Introducción:.....	11
9. Características de la entrevista.....	11
III. CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	15
Principales actitudes frente al proceso de jubilación.....	27
a. Evitación.....	27
b. Rechazo.....	27
c. Resignación.....	28
d. Aceptación.....	29

IV. CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA	31
V. CAPÍTULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO.....	34
a. Desafío de innovación	34
b. Concepto de la innovación	34
c. Descripción del prototipo	35
d. Descripción del prototipo	36
VI. CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO	46
a. Análisis de deseabilidad.....	46
b. Análisis de factibilidad.....	46
c. Análisis de viabilidad	47
VII. CONCLUSIONES	49
VIII. BIBLIOGRAFIA.....	50
IX. ANEXOS	1



Lista de Figuras

Figura 1.....	18
Figura 2.....	38
Figura 3.....	45
Figura 4.....	48

Lista de Tablas

Tabla 1.....	20
Tabla 2.....	21
Tabla 3.....	25
Tabla 4.....	26



I. INTRODUCCIÓN

El mercado laboral ha sufrido una serie de transformaciones en las últimas décadas. Desde transformación digital hasta tener la posibilidad de colaborar con individuos globalmente, existen megatendencias de influencia importante. Estos elementos brindan dirección al enfoque de la gestión de talento humano y se vuelven nuevos estándares bajo los cuales se rige este complejo y cambiante mercado¹.

Asimismo, nunca antes han convivido tantas generaciones insertas en un mismo campo para desarrollarse e interactuar en simultáneo. Si bien los negocios más especializados comportan excepciones - por ejemplo, encontrar gente muy joven en una empresa de rubro de tecnología-, es muy común encontrar equipos de trabajo interdisciplinarios con personas cuyas edades varían con diferencias de más de diez años entre sí. Este fenómeno tiene dos componentes que lo intensifican. Por un lado, se encuentra una inserción temprana al mercado laboral de parte de una masa joven y, por otro lado, una mejora sustancial en la calidad de vida las personas, las cuales acabarían por alargar el tiempo en que una persona tiene posibilidades de permanecer económicamente activa. Por ejemplo, alrededor del año 2000, en Alemania se planteó la posibilidad de alargar el límite de jubilación hasta 70 años de edad².

¹ “Reescribiendo las reglas para la era digital: Tendencias Globales en Capital Humano 2017” - Deloitte University Express.

² “Trabajo: Revista de la OIT”. Núm. 33, Febrero 2000.

Sin embargo, aun considerando un panorama tan enrevesado como el planteado, existen instituciones que no incluyen estas tendencias en la gestión del talento humano y de atracción y retención del talento. Una institución en la que se puede comprender esto a mayor profundidad es el Ejército del Perú, la cual tiene una serie de retos tanto en ámbitos de reclutamiento, reinversión y modernización de la institución y adaptación al mercado laboral. Esto también aplica a los planes de sucesión, promociones y gestión de la jubilación en esta entidad. Existe una gestión poco eficiente del talento, sobre todo en lo relacionado a talento sénior de la institución. En vez de potenciar el talento de esta población y usarlo en provecho de la organización, la tendencia se encuentra más abierta a jubilar tempranamente a estos individuos.

Esto debe entenderse en el contexto castrense, en que el ciclo de vida del empleado es complejo particular. El reto de atraer, retener y motivar de forma permanente a un empleado, adherido desde el fin de su adolescencia hasta los inicios de su vejez no es menester sencillo, aún sea para la más experimentada de las organizaciones.

En los siguientes capítulos pasaremos a explicar la metodología y el objetivo general de la investigación, así como también los objetivos específicos, para posterior a ello plantear las hipótesis de la investigación. Capítulo I se realizara la Definición y descripción del problema en forma general, Capítulo II se explicara sobre las Causas del problema donde ubicamos la causas dándole un orden de prioridad de la mayor a la menor causa que se manifiesta en las diferentes entrevistas y/o encuestas al personal de oficiales, Capítulo III mostraremos el Diseño del prototipo y Desafío de innovación a aplicar, la innovación a plantear, por la naturaleza del desafío planteado, debe tener las ciertas características que se explican a lo largo del tema y su justificación; Capítulo IV Análisis de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo, como parte final las Conclusiones del trabajo según el caso, tomando las más importantes como una posible solución a este problema existente en el Ejército Peruano.

II. METODOLOGÍA

1.1. Objetivos de la Investigación

1.2. Objetivo General.

Identificar y explorar actitudes del militar cesado de la institución frente proceso de transición laboral del Ejército Peruano para implementar un proyecto de innovación frente a esta problemática.

1.3. Objetivos Específicos.

- 1.1.1 Identificar y explorar cogniciones del militar cesado de la institución frente proceso de transición laboral del Ejército Peruano.
- 1.1.2 Identificar y explorar emociones del militar cesado de la institución frente proceso de transición laboral del Ejército Peruano.
- 1.1.3 Identificar y explorar acciones del militar cesado de la institución frente proceso de transición laboral del Ejército Peruano.

2. Hipótesis de la Investigación

2.1. Hipótesis.

- 1.1.4 Los individuos tienen una actitud evitativa/negativa respecto al proceso de transición laboral.
- 1.1.5 Existe una relación directa de influencia entre la actitud hacia el proceso de jubilación y el bienestar personal y salud del individuo.

3. Contexto de la investigación

La presente investigación se desarrolla en el Cuartel General del Ejército o comúnmente conocido como el “Pentagonito”, ubicado en el distrito de San Borja, provincia de Lima. Se buscó lograr los objetivos de la investigación buscando a la población de individuos en situación de retiro que participaran activamente en actividades como juego de fulbito con sus compañeros en actividad, asistencia al gimnasio, entre otros. Esta locación tiene una serie de espacios en los que los oficiales jubilados pueden mantener relaciones sociales con compañeros y mantener un vínculo con la institución. Esto debido a que continúan ligado a esta por las actividades que puedes realizar. Teóricamente, un oficial que pasará a situación de retiro, tiene un periodo de 3 meses de preparación para la vida civil, y el reto con esta población era comprender si este proceso se dio de forma efectiva y, en caso no fuera así, qué medios tuvieron ellos para prepararse para esta separación. En este caso, se exploró los tres niveles de la actitud -cognición, emoción y acción- a través del conocimiento del proceso de separación de los oficiales.

4. Muestra

El universo está conformado por todos los Oficiales en situación de retiro del Ejército Peruano con antigüedad de retiro de entre 1 a 5 años, es decir, que fueron cesados entre el 2017 y el 2012. La selección de la muestra se hizo de forma intencional, mediante un contacto inicial con un miembro de la institución involucrada. Así se entró en contacto con todos los miembros que cumplían con las condiciones del criterio de inclusión en la muestra, las cuales se definieron de forma deliberada para efectos de la presente investigación (Guardián-Fernández, 2007).

Población.

Todos los Oficiales en situación de retiro del Ejército Peruano.

Muestra.

26 oficiales en situación de retiro del Ejército Peruano.

5. Estrategias para recolección de información

Se trabajará con una metodología cualitativa y, de forma concreta, con la entrevista a profundidad como estrategia. El instrumento usado será una guía de preguntas semi estructurada orientada a conocer la experiencia en general durante el proceso de jubilación del individuo, así como sus actitudes a los tres niveles (cognición, emoción y conducta) frente al mismo.

6. Justificación de la Técnica cualitativa a utilizar

Se considera que la técnica elegida es la idónea debido a que la metodología cualitativa está abierta a la experiencia, a interpretaciones y a la exploración, elemento alineado con los objetivos de la presente investigación. Asimismo, la entrevista a profundidad explora con hondura la experiencia del individuo, permitiendo que la persona pueda expresarse y explayarse en cierta medida, lo cual contribuye a la construcción de un vínculo y una apertura mayor con el entrevistador y mayores posibilidades de expresar su experiencia real con él. Finalmente se eligió una guía de entrevista semiestructurada como instrumento debido a que, era necesaria una estructura inicial para cubrir todos los puntos buscados como objetivos de la presente investigación, pero, al mismo tiempo, tener la suficiente flexibilidad de poder repreguntar o explorar elementos que surjan en la ejecución de la entrevista y no estén contemplados en la estructura. Esto permite una aproximación más enriquecedora e integral a la problemática abordada, debido a que toca temas muy íntimos que van desde la vinculación con la institución, sentido de comunidad, adhesión y la experiencia de

desmembramiento de esta institución de la cual aún se forma parte, pero desde una “categoría” diferente y cómo eso puede llegar a afectar a los individuos.

7. Guía metodológica

Se elaboró una guía de entrevista semi-estructurada para explorar las actitudes hacia el proceso de jubilación en 10 oficiales en situación en retiro del Ejército Peruano.

Fecha: 14 y 15 de Julio, 2018

Hora: 8 a.m. - 1 p.m.

Lugar: Cuartel General del Ejército (Pentagonito).

Entrevistador: Pedro Enrique Gutiérrez Rondón.

8. Introducción:

La presente investigación tiene como finalidad conocer las actitudes frente al proceso de jubilación en el Ejército Peruano. Este trabajo se enmarca en el contexto de la Maestría de Gobierno y Políticas públicas de la PUCP. El objetivo principal perseguido al conocer las actitudes del militar jubilado frente al proceso de transición laboral es poder influir positivamente en el establecimiento de estrategias tanto formales como personales para poder intervenir de forma efectiva y direccionada en los temas que aquejan a aquellas personas que pasarán por este proceso, desde la visión de alguien que ya lo ha pasado. Se trata de recoger experiencias que puedan alimentar y nutrir intervenciones para mejorar el proceso a futuro, sea para encontrar oportunidades de mejora o para fortalecer puntos a favor.

9. Características de la entrevista

Se hará uso de un consentimiento informado y de una ficha sociodemográfica, para poder hacer uso de forma confidencial y ética la información recolectada y para conocer las principales características demográficas de los participantes

respectivamente. Se estima que cada entrevista tendrá una duración promedio de entre 30 a 60 minutos según la posibilidad de expresarse de cada entrevistado.

Al llegar al lugar y en el horario pactados, se explicará al entrevistado el llenado de la ficha sociodemográfica, así como que la información brindada es para efectos de la presente investigación, será usada sólo para ese fin y será tratado con total confidencialidad. Asimismo, se recalca al entrevistado que puede dejar de responder las preguntas o retirarse en el momento que desee ya que su participación no es solo confidencial, sino también voluntaria. Se solicita también mediante este documento y se explica que la idea es grabar la siguiente entrevista, de modo que el material pueda ser reproducido y analizado de la mejor manera.

- a. Preguntas
 1. Cuénteme, ¿cómo describiría su experiencia al servicio de esta Fuerza Armada?
 2. Cuando se encontraba en actividad, ¿Qué pensaba del proceso de jubilación en el ejército?
 3. ¿Qué se pensaba/sentía frente a la posibilidad de ser invitado al retiro?
 4. ¿Cómo creía que sería para usted el irse al retiro?
 5. ¿Cómo creía que sería su vida después de pasar al retiro?
 - a. ¿Qué planes tenía?
 - b. ¿Cómo se imaginaba que sería?
 6. Al momento, ¿ha cumplido esos planes?
 7. ¿Cómo fue para usted cuando se enteró que lo habían invitado al retiro?
 - a. ¿Qué pensó?
 - b. ¿Qué sintió?
 - c. ¿Qué hizo / Cómo reaccionó?
 8. ¿De qué forma influyó en su vida personal? (familia, hobbies, amigos)
 9. ¿Cómo fue el proceso de adaptación?
 - a. ¿Qué pensó?
 - b. ¿Qué sintió?
 - c. ¿Qué hizo / Cómo reaccionó?
 10. ¿Qué fue lo más llevadero de este proceso?

11. ¿Qué fue lo más difícil de este proceso?
12. A nivel institucional, ¿considera que los procedimientos en el proceso de jubilación son adecuados? ¿Por qué?
13. ¿Qué cambiaría, quitaría o agregaría de estos procedimientos?
14. ¿Qué fue lo que, a nivel institucional, le resultó más difícil?
15. ¿Qué fue lo más llevadero o sencillo para usted?
16. A nivel personal, ¿considera que hubo algún elemento o alguna estrategia que facilitó el proceso?
17. ¿Considera que hubo algún elemento o alguna limitación que dificultara el proceso?
18. ¿Qué cambiaría de todo su proceso de paso al retiro?
19. Si pudiera conversar consigo mismo cuando estaba en este proceso de transición, ¿qué se diría a sí mismo?
20. Algún mensaje o comentario adicional.

b. Aplicación de técnica cualitativa

La presente investigación se realizó a través de la técnica cualitativa de la entrevista semiestructurada. El instrumento elaborado es una guía de entrevista que está orientada a responder al objetivo de investigación. Esta explora antecedentes, expectativas, elementos y actitudes en torno al proceso de jubilación del militar, así como la experiencia en sí misma por la que pasó el entrevistado. Se evalúan, además, recursos personales, estrategias usadas, así como limitaciones frente al proceso.

Se contactó a los participantes de forma personal, se explicó el proceso y la temática a abordar en la entrevista. Ellos accedieron y se designó el Cuartel General del Ejército como el lugar idóneo para llevar a cabo el proceso. Se separó una oficina cerrada, libre de ruido o distracciones para evitar interferencias en la evaluación. Se explicó nuevamente las condiciones bajo las cuales se llevarían a cabo la entrevista, tales como la confidencialidad, la participación voluntaria y la

grabación de la misma. Cada entrevistado accedió nuevamente y se inició el proceso. Los entrevistados sin excepción se mostraron abiertos a las preguntas y se explayaron con las mismas. Hubo mayor dificultad, con la mayoría de entrevistados, de hablar acerca de cómo les afectó el proceso de jubilación a nivel personal y versus las expectativas que tenían. La estrategia que se planteó fue establecer mayor confianza y luego, sobre la misma entrevista, volver a profundizar sobre esa pregunta.



III. CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las Actitudes negativas frente al proceso de jubilación y/o pase al retiro por causal de renovación, el ciclo de vida del empleado dentro del Ejército no es diferente a su ciclo de vida personal y la carrera militar lo acompaña a lo largo de los hitos más importantes de su vida. Si bien existen una serie de beneficios y derechos tales como atención médica, vivienda, educación y recreación para las familias, además de estar condicionados a ciertas regulaciones, también es una elección de carrera sacrificada y que determina un camino a seguir. Es una carrera que exige renuncias efectivas a nivel personal, familiar y profesional.

Todo lo anteriormente mencionado es regulado por una ley y directivas internas, renovadas año a año en caso existan modificaciones. La ley que objetiviza la situación de los oficiales de las Fuerzas Armadas es la Ley N° 28359, la cual rige derechos y obligaciones de los Oficiales y dispone los criterios reguladores de la situación militar, clasificación, categorización, grado y otros que competen a la vida militar.

Esta ley explica el proceso de ascenso y de retiro. Esta ley tiene una directiva que se renueva año a año por los cambios de mando que ocurren dentro de las Fuerzas Armadas, pero cuentan con un Reglamento dado por Decreto Supremo en el 2015 que explica el detalle de cada proceso. El respaldo de esta ley aclara el proceso y la transparencia del mismo. Esto se refuerza en el Capítulo II que habla del Principio de igualdad de derechos y obligaciones, así como de oportunidades en todos los procesos concernientes a un miembro de las Fuerzas Armadas. El Capítulo VI se dedica de forma específica a la Situación de Retiro, en la cual se explica que es la condición en la que el Oficial se encuentra fuera de las situaciones de actividad y disponibilidad, apartado permanentemente del servicio. Asimismo, las causales para acceder al pase a retiro son las siguiente: Límite de edad en el grado, cumplir 35 años de servicio, renovación, enfermedad o incapacidad psicosomática, límite de permanencia en situación de

disponibilidad, medida disciplinaria, insuficiencia profesional, sentencia judicial, cesar en el cargo de Jefe de Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas o de Comandante General de alguna de las Instituciones Armadas, límite de veces sin alcanzar vacante en el Proceso de Ascenso o a solicitud propia.

El decreto y ejecución de esta ley de forma adecuada y transparente ha democratizado el proceso de pase al retiro frente a experiencias anteriores. De alguna manera, con esta se ha buscado asegurar el cumplimiento a cabalidad de las políticas, normas y directivas, con represalias con todo el peso de la ley para quien quisiera omitirlo. Hoy en día, se asignan vacantes de pase a retiro según un estudio de personal en función a ingresos, ascensos, análisis de demanda por áreas y armas y otras necesidades de la institución. Estas son designadas Plan de Asignación numérico, el cual es parte del Plan de Personal.

Además, se respeta el orden de promociones para considerar a los que pasarán el siguiente año al retiro, se siguen las directivas anuales y las resoluciones que consignan los nombres de las personas que pasan a situación de retiro especifican las razones o motivos, lo cual es muy importante para un oficial, debido a que aclara su situación frente a la comunidad militar.

Sin embargo, y pese a los avances logrados, nos es suficiente para hablar de una gestión efectiva del proceso de jubilación en las Fuerzas Armadas. Se ha reforzado y persiste una percepción y actitud negativas hacia la separación por pase a la situación de retiro en las Fuerzas Armadas por parte de sus miembros.

En el cuadro que a continuación se expone se podrá ver la cantidad de oficiales que pasaron al retiro por grado, año y el promedio de edad que ellos tienen, cabe resaltar que aún no hay cambios en las formas del pase al retiro y todos ellos han sido pasados al retiro por la causal de renovación, este tipo de causal se justifica con las palabras “el oficial ya no se encuentra en línea de carrera y sus posibilidades de ascenso casi nulas”.

OFICIALES QUE PASARÓN AL RETIRO POR GRADO, AÑO Y EDAD PROMEDIO

GRADO \ AÑO	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL	EDAD PROMEDIO
GRAL DIV	13	14	8	5	2	42	56 A 60
GRAL BRIG	70	70	56	30	16	242	54 A 60
CRL	324	289	230	157	68	1068	54 A 58
TTE CRL	257	226	184	129	59	855	45 A 54
MY	138	121	107	69	38	473	40 A 48
TOTAL	802	720	585	390	183	2680	

Según Allport (1935), la actitud hacia un fenómeno es la disposición de la mente que influye de forma activa, dinámica y directa en la forma de reaccionar de la persona frente a determinada situación u objeto. Esto está determinado también por la experiencia. La actitud, desde esta perspectiva, tiene tres grandes componentes: cogniciones, afectos y conductas.

Las actitudes, en este sentido, hacia el proceso de transición laboral, son importantes para entender la perspectiva de las personas próximas a jubilarse hacia este proceso, lo que creen, sienten y hacen respecto a esto. Esto puede traer insights y representaciones de relevancia no sólo para la institución por sí sola. Esto podrá dar luces para realizar intervenciones en otras instituciones castrenses y civiles de similar constitución.

Por un lado, desde la perspectiva organizacional, apremia la posibilidad de tener una gestión más estratégica del talento, incluyendo a las personas que están cercanas al retiro en actividades que puedan mantenerlos activos y en las que puedan aportar con tu experiencia y 'expertise' en diferentes ámbitos, dada la especificidad de las especialidades de la carrera militar, las cuales se detallan a continuación:

LA PROFESION MILITAR

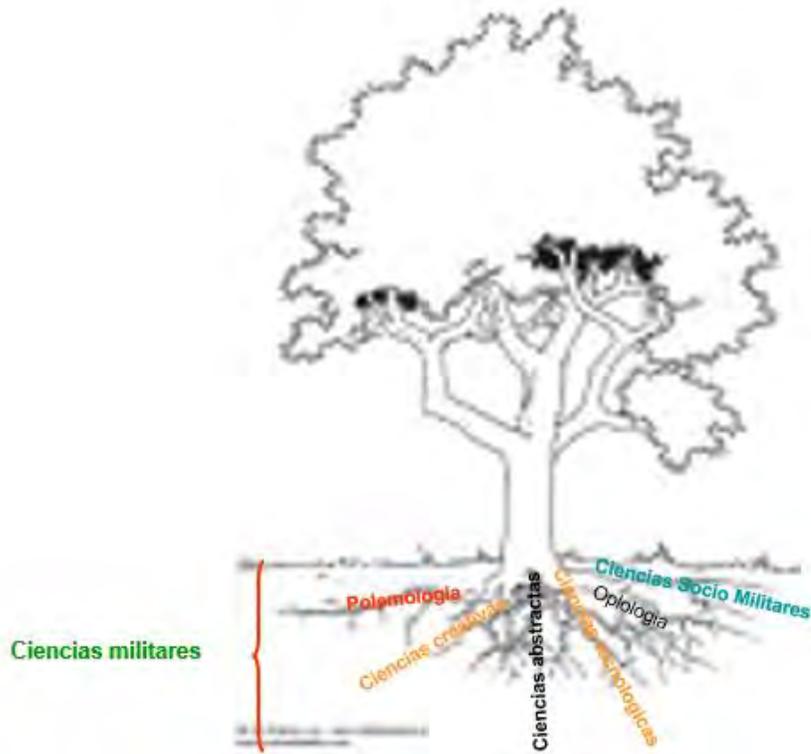


Figura 1. Formación Militar

Figura 1. Formación Militar

Así también, se debe asegurar una transición estructurada y adecuada a cada caso. Esto podrá migrar las actitudes del militar frente al retiro y su proceso de cese de la institución hacia una posición más positiva y productiva, permitiendo evitar la fuga de talento y aprovechando el recurso humano al máximo de su potencial.

Resulta útil usar como evidencia de lo mencionado anteriormente el nivel de inversión que se hace aproximadamente en el ciclo de vida y de formación de un oficial. El costo de formación mínimo de un oficial al momento de su jubilación varía entre S/ 53,000 a S/ 89,000 nuevos soles según si su grado era Teniente Coronel hasta General de División al momento de su pase al retiro, tal y como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 1. Costo estimado de formación por oficial del Ejército según Grado, 2008

ENTRENAMIENTO								
Grados	Años	Costo Individual	Costo por año en el Grado	Acumulado	Inst Especializ	Munición	TOTAL	Armas y servicios
STTE	4	1898	1898	3796	1,513.31	180.00	5489.31	Inf
		1898	1898	3796	1,580.00	180.00	5,556.00	Cab
		1898	1898	3796	1,479.84	180.00	5,455.84	Art
		1898	1898	3796	1,878.79	180.00	5,854.79	Ing
		1898	1898	3796	1,943.02	180.00	5,919.02	com
		1898	1898	3796	1,826.00	180.00	5,802.00	MG
		1898	1898	3796	1,742.00	180.00	5,718.00	Int
TTE	4	1898	7592	5489.31	1,513.31	360.00	14,954.62	Inf
		1898	7592	5,556.00	1,580.00	360.00	15,088.00	Cab
		1898	7592	5,455.84	1,479.84	360.00	14,887.68	Art
		1898	7592	5,854.79	1,878.79	360.00	15,685.58	Ing
		1898	7592	5,919.02	1,943.02	360.00	15,814.04	com
		1898	7592	5,802.00	1,826.00	360.00	15,580.00	MG
		1898	7592	5,718.00	1,742.00	360.00	15,412.00	Int
CAP	5	1898	9490	14,954.62	1,513.31	540.00	26,497.93	Inf
		1898	9490	15,088.00	1,580.00	540.00	26,698.00	Cab
		1898	9490	14,887.68	1,479.84	540.00	26,397.52	Art
		1898	9490	15,685.58	1,878.79	540.00	27,594.37	Ing
		1898	9490	15,814.04	1,943.02	540.00	27,787.06	com
		1898	9490	15,580.00	1,826.00	540.00	27,436.00	MG
		1898	9490	15,412.00	1,742.00	540.00	27,184.00	Int
MY	5	1898	9490	26,497.93	1,513.31	765.00	38,266.24	Inf
		1898	9490	26,698.00	1,580.00	765.00	38,533.00	Cab
		1898	9490	26,397.52	1,479.84	765.00	38,132.36	Art
		1898	9490	27,594.37	1,878.79	765.00	39,728.16	Ing
		1898	9490	27,787.06	1,943.02	765.00	39,985.08	com
		1898	9490	27,436.00	1,826.00	765.00	39,517.00	MG
		1898	9490	27,184.00	1,742.00	765.00	39,181.00	Int
TC	6	1898	11388	38,266.24	1,513.31	1,035.00	52,202.55	Inf
		1898	11388	38,533.00	1,580.00	1,035.00	52,536.00	Cab
		1898	11388	38,132.36	1,479.84	1,035.00	52,035.20	Art
		1898	11388	39,728.16	1,878.79	1,035.00	54,029.95	Ing
		1898	11388	39,985.08	1,943.02	1,035.00	54,351.10	com

		1898	11388	39,517.00	1,826.00	1,035.00	53,766.00	MG
		1898	11388	39,181.00	1,742.00	1,035.00	53,346.00	Int
CRL	8	1898	15184	52,202.55	1,513.31	1,395.00	70,294.86	Inf
		1898	15184	52,536.00	1,580.00	1,395.00	70,695.00	Cab
		1898	15184	52,035.20	1,479.84	1,395.00	70,094.04	Art
		1898	15184	54,029.95	1,878.79	1,395.00	72,487.74	Ing
		1898	15184	54,351.10	1,943.02	1,395.00	72,873.12	com
		1898	15184	53,766.00	1,826.00	1,395.00	72,171.00	MG
		1898	15184	53,346.00	1,742.00	1,395.00	71,667.00	Int
GRAL BRG	4	1898	7592	70,294.86	1,513.31	1,620.00	81,020.17	Inf
		1898	7592	70,695.00	1,580.00	1,620.00	81,487.00	Cab
		1898	7592	70,094.04	1,479.84	1,620.00	80,785.88	Art
		1898	7592	72,487.74	1,878.79	1,620.00	83,578.53	Ing
		1898	7592	72,873.12	1,943.02	1,620.00	84,028.14	com
		1898	7592	72,171.00	1,826.00	1,620.00	83,209.00	MG
		1898	7592	71,667.00	1,742.00	1,620.00	82,621.00	Int
GRAL DIV	2	1898	3796	81,020.17	1,513.31	1,710.00	88,039.48	Inf
		1898	3796	81,487.00	1,580.00	1,710.00	88,573.00	Cab
		1898	3796	80,785.88	1,479.84	1,710.00	87,771.72	Art
		1898	3796	83,578.53	1,878.79	1,710.00	90,963.32	Ing
		1898	3796	84,028.14	1,943.02	1,710.00	91,477.16	com
		1898	3796	83,209.00	1,826.00	1,710.00	90,541.00	MG
		1898	3796	82,621.00	1,742.00	1,710.00	89,869.00	Int

Ello puede variar en función al arma, grado y proactividad del Oficial, debido a que no contempla cursos adicionales o meritorios en función a puntaje o concurso. Esto nos da un promedio de S/74,000 soles como mínimo invertidos en talento que no solo es retribuido a nivel personal, sino que no existe posibilidad de potenciarlo y que este retribuya a la institución, según se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 2. Costo estimado de formación por oficial del Ejército según Arma, 2008

GRAD O	ARMA	FORMA CION ACUMU LADA	CAPACITA CION ACUMULA DA	PROFESI ONALIZA CION ACUMUL ADA	ENTREN AMIENT O ACUMUL ADO	TOTAL ACUMUL ADO DE EDUC, INST Y ENTO
STTE/ ALFZ	INFANTER IA	31,361.02	32,042.30		5489.31	68,892.63

	CABALLERIA	31,467.97	31,582.30		5,556.00	68,606.27
	ARTILLERIA	33,005.97	30,601.30		5,455.84	69,063.11
	INGENIERIA	27,911.97	31,884.30		5,854.79	65,651.06
	COMUNICACIONES	27,707.21	30,173.30		5,919.02	63,799.53
	MATERIAL DE GUERRA	27,726.21	30,491.30		5,802.00	64,019.51
	INTENDENCIA	27,726.21	33,676.30		5,718.00	67,120.51
TTE	INFANTERIA	31,361.02	41,235.87	-	14,954.62	87,551.51
	CABALLERIA	31,467.97	40,964.60	-	15,088.00	87,520.57
	ARTILLERIA	33,005.97	39,045.60	-	14,887.68	86,939.25
	INGENIERIA	27,911.97	39,871.60	-	15,685.58	83,469.15
	COMUNICACIONES	27,707.21	37,038.60	-	15,814.04	80,559.85
	MATERIAL DE GUERRA	27,726.21	37,863.60	-	15,580.00	81,169.81
	INTENDENCIA	27,726.21	45,772.61	-	15,412.00	88,910.82
CAP	INFANTERIA	31,361.02	52,909.87	-	26,497.93	110,768.82
	CABALLERIA	31,467.97	52,638.60	-	26,698.00	110,804.57
	ARTILLERIA	33,005.97	50,719.60	-	26,397.52	110,123.09
	INGENIERIA	27,911.97	51,545.60	-	27,594.37	107,051.94
	COMUNICACIONES	27,707.21	48,712.60	-	27,787.06	104,206.87
	MATERIAL DE GUERRA	27,726.21	49,537.60	-	27,436.00	104,699.81
	INTENDENCIA	27,726.21	57,446.61	-	27,184.00	112,356.82
MY	INFANTERIA	31,361.02	74,139.87	-	38,266.24	143,767.13

	CABALLERIA	31,467.97	73,868.60	-	38,533.00	143,869.57
	ARTILLERIA	33,005.97	71,949.60	-	38,132.36	143,087.93
	INGENIERIA	27,911.97	72,775.60	-	39,728.16	140,415.73
	COMUNICACIONES	27,707.21	69,942.60	-	39,985.08	137,634.89
	MATERIAL DE GUERRA	27,726.21	70,767.60	-	39,517.00	138,010.81
	INTENDENCIA	27,726.21	78,676.61	-	39,181.00	145,583.82
TTE CRL	INFANTERIA	31,361.02	74,139.87	27,900.00	52,202.55	185,603.44
	CABALLERIA	31,467.97	73,868.60	27,900.00	52,536.00	185,772.57
	ARTILLERIA	33,005.97	71,949.60	27,900.00	52,035.20	184,890.77
	INGENIERIA	27,911.97	72,775.60	27,900.00	54,029.95	182,617.52
	COMUNICACIONES	27,707.21	69,942.60	27,900.00	54,351.10	179,900.91
	MATERIAL DE GUERRA	27,726.21	70,767.60	27,900.00	53,766.00	180,159.81
	INTENDENCIA	27,726.21	78,676.61	27,900.00	53,346.00	187,648.82
CRL	INFANTERIA	31,361.02	74,139.87	45,752.00	70,294.86	221,547.75
	CABALLERIA	31,467.97	73,868.60	45,752.00	70,695.00	221,783.57
	ARTILLERIA	33,005.97	71,949.60	45,752.00	70,094.04	220,801.61
	INGENIERIA	27,911.97	72,775.60	45,752.00	72,487.74	218,927.31
	COMUNICACIONES	27,707.21	69,942.60	45,752.00	72,873.12	216,274.93
	MATERIAL DE GUERRA	27,726.21	70,767.60	45,752.00	72,171.00	216,416.81
	INTENDENCIA	27,726.21	78,676.61	45,752.00	71,667.00	223,821.82
GRAL BRIG	INFANTERIA	31,361.02	74,139.87	69,752.00	81,020.17	256,273.06

	CABALLERIA	31,467.97	73,868.60	69,752.00	81,487.00	256,575.57
	ARTILLERIA	33,005.97	71,949.60	69,752.00	80,785.88	255,493.45
	INGENIERIA	27,911.97	72,775.60	69,752.00	83,578.53	254,018.10
	COMUNICACIONES	27,707.21	69,942.60	69,752.00	84,028.14	251,429.95
	MATERIAL DE GUERRA	27,726.21	70,767.60	69,752.00	83,209.00	251,454.81
	INTENDENCIA	27,726.21	78,676.61	69,752.00	82,621.00	258,775.82
GRAL DIV	INFANTERIA	31,361.02	74,139.87	69,752.00	88,039.48	263,292.37
	CABALLERIA	31,467.97	73,868.60	69,752.00	88,573.00	263,661.57
	ARTILLERIA	33,005.97	71,949.60	69,752.00	87,771.72	262,479.29
	INGENIERIA	27,911.97	72,775.60	69,752.00	90,963.32	261,402.89
	COMUNICACIONES	27,707.21	69,942.60	69,752.00	91,477.16	258,878.97
	MATERIAL DE GUERRA	27,726.21	70,767.60	69,752.00	90,541.00	258,786.81
	INTENDENCIA	27,726.21	78,676.61	69,752.00	89,869.00	266,023.82

En este sentido, se considera que la ejecución de presupuesto en capital humano sin la contemplar y prever un retorno, se vuelve gasto en vez de inversión al considerar la fuga de talento que significa jubilar empleados con tan algo valor y posibilidad de creación y retorno.

Por otro lado, desde el punto de vista del miembro de la institución, el proceso de pase al retiro debe entenderse también como una búsqueda constante del bienestar y la plenitud del individuo en su lugar de trabajo desde el inicio hasta el fin de su carrera. Un proceso de jubilación abrupto y en el que no existe una adecuada gestión del cambio y preparación del empleado, como el que existe actualmente no contempla a la persona en su totalidad, sino como un agente de ejecución. Esto impacta en desmedro de la salud física y mental del individuo de

forma inimaginable. Las atenciones de personal en retiro en el Hospital Militar Central de los últimos 5 años han sido en primer lugar, en la especialidad de Cardiología y en un segundo lugar, aunque con frecuencia de aproximadamente menos del 60% del anterior, Psicología. Si bien es un buen indicador que se acuda a servicios de salud y, específicamente, de salud mental, se puede tratar de un indicativo de que la misma puede verse afectada dado que la afluencia del personal en actividad es significativamente menor. El detalle se puede observar en la tabla a continuación:

Tabla 3. Afluencia de personal militar en situación de retiro durante el año 2018.

Especialidad	Total general
Cardiología	2949
Cirugía general	62
Consulta externa-medicina física y rehabilitación-	87
Consulta externa-nefrología-	18
Endocrinología	22
Gastroenterología	195
Medicina general	5
Neumología	80
Psicología	1233
Urología	54
Total general	4705

Tabla 4. Afluencia de personal militar en situación de retiro durante el año 2018 a consultorio de psicología.



En todo caso, es necesario comprender que una visión tan deshumanizada es difícil de enlazar con una institución y tipo de carrera que exige tanto de la persona en diferentes etapas de su vida cronológica y personal también. La carrera militar se vuelve, en el caso del militar que se jubila como tal, una opción de vida, que impacta en su visión y todos los ámbitos de la misma. Implica un arraigamiento a la institución, el cual, si no es trabajado correctamente a través de una paulatina gestión del cambio para una jubilación saludable, puede llegar a ser muy disruptivo. Esto sobretodo porque se trata de una institución que significa familia, vida y comunidad de quienes la integran. En este sentido, se debe considerar la posibilidad de hacer un proceso progresivo a lo largo del ciclo de vida del empleado, que pueda prepararlo para el momento cumbre. Y, al mismo tiempo, que su tiempo fuera de la institución, dado que hay una jubilación a edad temprana en la cual el Oficial se encuentra aún en posibilidad de continuar trabajando, debe trabajarse un programa a través del cual, al tiempo que el Oficial en retiro pueda obtener la atención y acompañamiento necesarios (médica y psicológica), pueda también acceder a programas de formación continua,

recolocación laboral o continuar ligado a la institución como un consultor externo, formador u otros medios. Solo así se logrará tener una desvinculación paulatina y saludable.

Además, los aportes podrán realizarse a nivel laboral pero con un alto impacto en la satisfacción frente a la jubilación, en el bienestar general y en la salud física y mental de las personas³. Esto se corrobora y sostiene en el hecho de que una jubilación sin una transición adecuada o un trabajo de traspaso aumentan el estrés y disminuye la experiencia de sentido de control personal⁴.



³ “Working In Retirement: The Antecedents Of Bridge Employment And Its Consequences For Quality Of Life In Retirement” (2017) Seongsu Kim and Daniel C. Feldman. *Academy of Management Journal*. Vol. 43, No. 6

⁴ Consequences of Retirement Activities for Distress and the Sense of Personal Control (1998) Catherine E. Ross and Patricia Dentrea. *Journal of Health and Social Behaviour*. Vol 39 (Diciembre): 317 - 334.

Principales actitudes frente al proceso de jubilación

a. Evitación

En esta posición, el oficial tiene una tendencia a “no pensar” y a evitar la llegada de lo “inevitable”. Es decir, se llena de trabajo o de elementos que no los dejan procesar que eventualmente pasará a situación de retiro. También puede suceder que lo considera como muy lejano de forma permanente, de modo que, llegado el día, es una sorpresa que le toque a él. Es una actitud compleja debido a que tiene un perfil poco confrontativo y poco aterrizado a la realidad, y justamente concuerda con aquellas emociones como sorpresa, incertidumbre frente al cambio, tristeza, entre otros. Finalmente, lo más complicado es que esta persona no se preparó para lo que venía y lo coge “desprevenido” e “inerte” para enfrentar la situación y la vida.

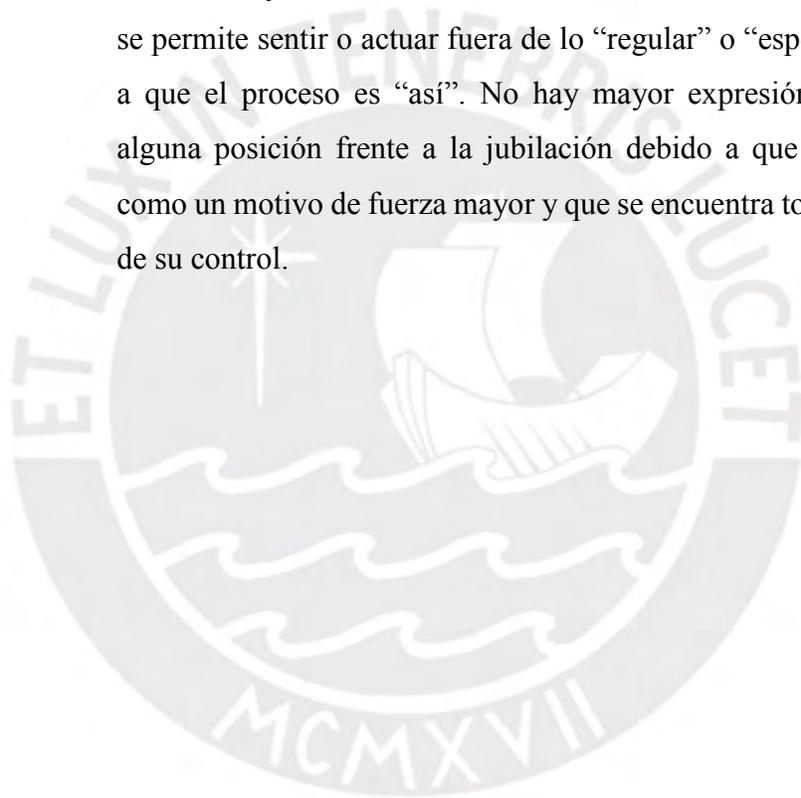
b. Rechazo

Esta actitud toma una posición muy fuerte a nivel de emoción, cognición y conducta. Expresa que el pase al retiro es una situación “no deseable”, que es un proceso arbitrario y que hay un mal manejo debido al hermetismo de la institución, el papeleo es muy engorroso y lento, pero, sobre todo, que hay muchas emociones encontradas. Las principales son la experiencia de injusticia, rabia, cólera, se considera un castigo. Uno de los elementos más dolorosos para el oficial que pasa al retiro es el cambio y rechazo de su propia comunidad. Esto se debe a que existe un cambio efectivo de los oficiales en Actividad frente a los oficiales en situación de retiro: ser una pérdida de valores, faltas de respeto o consideración, o simplemente un cambio de actitud, es uno de los momentos en que empiezan a experimentar el desarraigo de su institución y esto genera

un fuerte sentimiento de injusticia frente a lo sucedida, mucha frustración y nostalgia. Finalmente, esto acaba en la incapacidad de aceptar o terminar de procesar lo hechos.

c. Resignación

Esta actitud fue un poco intermitente entre los evaluados. Es aquella en que se entiende el proceso como obligatorio, el mismo se racionaliza y lleva a una neutralidad emotiva en la cual el oficial no se permite sentir o actuar fuera de lo “regular” o “esperado”, debido a que el proceso es “así”. No hay mayor expresión emocional o alguna posición frente a la jubilación debido a que lo encuentran como un motivo de fuerza mayor y que se encuentra totalmente fuera de su control.



d. *Aceptación*

La actitud de aceptación es la experiencia de que el momento llegaría eventualmente, pero, aunque sea difícil, la persona es consciente de que es un proceso de adaptación y, eventualmente, logrará ajustarse a su nueva vida. Hay mucha expectativa por los nuevos retos, sean emprender un nuevo negocio, reinsertarse al mundo laboral, empezar a viajar o retomar y pasar más tiempo con su familia. El oficial en retiro expresa ilusión por retomar tareas, áreas en su vida, planes o situaciones que ha pospuesto por el servicio. Las emociones que acompañan el abrirse a esta nueva etapa de la vida son tranquilidad, paz, expectativa, contento, satisfacción por lo vivido y por el panorama que tienen delante. Uno de los elementos más importantes que acompañan esta actitud es la experiencia de haber “cumplido con su deber”. Esto habla de un sentido de misión y sentido de llamado muy intenso, pero también realizado en su vida.

Las causas halladas para tomar esta posición o actitud principal según cada entrevistado, común a casi todos es, que el ejército aún estamos con un sistema organizacional deficiente a nivel institución, y lo que se busca con este trabajo es tratar de encontrar una posible solución a estas deficiencias, ya que con este desafío de innovación podemos mejorar el proceso de transición al retiro de los oficiales del Ejército peruano buscando incrementar su bienestar y reducir riesgos de salud mental y salud pública, y que su situación sea más comprendida por ellos.

La Innovación a plantear por la naturaleza del desafío planteado, debido a la problemática presentada la misma que es obtenida de las encuestas realizadas, debe tener algunas características primordiales como una Innovación en la organización, una Innovación radical y una Innovación no tecnológica.

El valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe, y en el que se desarrollara competencias, habilidades y recursos de los cuales carecían, nos hace considerar diferentes realidades y nos abre de forma propositiva al cambio, el valor agregado de esta necesidad es que estos elementos nunca eran tomados en cuenta y hoy no existe un intento de gestión del

cambio en esta transición por lo cual debemos, trabajar por el desarrollo de competencias, años antes a su pase al retiro, asimismo tener un trabajo personal para asumir el cambio, Involucrar a otras esferas de su vida familiar, académico, laboral, esto de modo que de cambio pueda comprenderse en todas sus dimensiones, es por ello que el enlace de la problemática encontrada y demostrada del capítulo II, se enlaza con el programa a explicar en el siguiente capítulo.



IV. CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA

- i. La principal causa hallada para tomar esta posición o actitud principal según cada entrevistado, común a casi todos, es la siguiente: un sistema organizacional deficiente a nivel de institución. Esta causa se basa en lo reportado por los entrevistados, según indica la siguiente cita:

“No fue el proceso adecuado. Porque no ven como reinsertar al oficial en retiro en la sociedad, tanto tiempo encapsulado en la institución y de buenas a primeras te dejan en la sociedad sin preparación” Entrevistado 13

“Proceso de jubilación pensaba que era muy hermético, que te comunican con tres días de anticipación y que debía mejorar la administración de este proceso” Entrevistado 27

En este sentido, se señala que no hay una preparación paulatina del Oficial a lo largo de su ciclo de vida, no hay un desarrollo de capacidades y competencias que lo preparen para la vida en retiro ni un sistema de reconocimiento como parte de la comunidad militar, a la que perteneció toda su vida, por la cual pospuso su vida personal y a la cual entregó todo. Con respecto al proceso de adaptación, algunos entrevistados indicaron que este no existió, o al menos no de manera formal pese a que la mayoría sabía que iba a ser invitado a situación de retiro en aquel año. Otros mencionaban que de forma posterior tuvieron más dificultades:

“Un poco incómodo, a veces me levantaba pensando que debería ir a trabajar.” Entrevistado 11

“Lento, triste al principio pues dejar la rutina de años siempre cuesta, pero lo sacamos adelante (...) sientes tristeza, vacío al principio, pero poco a poco te vas adaptando” Entrevistado 18

“Lento, tedioso y sobre todo sin oportunidades al inicio”
Entrevistado 23

Asimismo, lo que se refiere como lo más difícil de este proceso de adaptación fue el cambio de vida, trazarse metas fuera de la institución, el afecto que sienten por la institución, dejar la vida de cuartel, la rutina o el uniforme, darse cuenta de las injusticias cometidas, entre otros elementos. Esto, junto con las dificultades personales puede ser muy impactante para la persona que pasa por este proceso. La experiencia de desarraigo que puede implicar conlleva riesgo para la institución y para la persona. Los principales obstáculos y limitaciones que se encuentran en este proceso son la corrupción, ineptitud de algunos elementos, burocracia, injusticia, que no se respetan los tiempos legales y por ello se vive en incertidumbre. Así es como se muestra en las siguientes citas:

“Proceso de jubilación Por comentarios de camaradas más antiguos, tenía el concepto de que el proceso era engorroso y lento”
Entrevistado 13

“Proceso de jubilación Que era una etapa a la cual nadie podría escapar; y que era inevitable el cambio de condición militar, esto, en cumplimiento a las leyes y normas vigentes al respecto; pero, sin embargo, esta condición fue aprovechada por algunos comandos de la Institución para acelerar este proceso ha oficiales que aún no cumplían los requisitos, por motivos personales, intereses de grupo e inclusive por influencia política como sucedió durante el gobierno de Fujimori y Humala” Entrevistado 25

“Cuando llego la invitación al retiro Pensé en que el jefe del ejército invitaba al retiro a gente que no era su allegada” Entrevistado 19

- ii. La segunda causa que se hipotetiza como más relevantes según los evaluados es que ellos, al unirse a las Fuerzas Armadas, hicieron un sacrificio efectivo. Es real que muchos o, incluso, la mayoría, encontraron un llamado o una vocación a servir y defender a la patria, y que es una experiencia única y satisfactoria, tal y como señalan los evaluados:

“Una experiencia muy buena, llena de sacrificio y dedicación a lo que uno hace, pero gratificante en el aspecto vocacional, pues se reafirman en cada momento el amor a la Patria y nuestro papel de ser importantes en su engrandecimiento y desarrollo” Entrevistado 20

“[Experiencia en el Ejército] como un honor que pocos tenemos de servir a nuestra Patria” Entrevistado 3

Pero es innegable y ha sido muy remarcado por los entrevistados que ellos enfrentan grandes dificultades y hacen muchos sacrificios para contribuir y aportar al desarrollo del país. Incluso muchos lo entienden en la dimensión de dar la vida por la Patria, lo cual implica nobles ideales, pero también donarse y negarse a sí mismos. Hay una experiencia común de haber pospuesto su vida por el servicio y hoy, el poder retomarla desde donde la dejaron y con nuevas posibilidades (hijos, nietos, proyectos, etc.) se presenta como una oportunidad.

“[Expectativa de la jubilación] *sería la transición a una nueva vida dedicada a la familia y a todo aquello que se postergó por cumplir con nuestros deberes para con la Patria*” Entrevistado 18

“[Expectativa de la jubilación] *Dedicarme a mis hijos porque en actividad no podía*” Entrevistado 4

“*Pensaba qué iba a hacer después de mi jubilación. Yo opté dedicarme a la familia que por motivo de trabajo la había descuidado*” Entrevistado 9

“[La vida después del retiro sería] *Tranquila y sin sacrificar a la familia con nuestra ausencia*” Entrevistado 1

“[Expectativas de la jubilación] *Al principio pensé que sería mala, pero luego del primer mes, te das cuenta que ahora puedes ver y conversar con tus hijos a cada rato, salir más seguido con tu esposa, compartir tus experiencias y con las experiencias de tus hijos y ahora estás ahí para ayudarlos en todo.*” Entrevistado 5

“[Se han cumplido planes de jubilación] *De estar más cerca a mi familia, siento que ellos estuvieron un poco abandonados por mí, por las responsabilidades que tienes con la institución. Ahora tengo más acercamiento con ellos, comparto día a día sus experiencias y ahí estoy para sugerir y recomendar.*” Entrevistado 5

Frente a esta oportunidad, se puede tener una posición optimista y esperanzada, neutra o negativa, orientada a experimentarla como un fracaso. El meollo de este punto está en que, en su gran mayoría, los evaluados no dimensionaron en su momento, el peso de esta decisión y esta renuncia. Se hipotetiza que en su gran mayoría de trató de inmadurez característica de la edad promedio en que ingresaron a la institución (18-23 años). Es probable que en ese momento carecieran de los recursos personales y el nivel de madurez que los llevara a tomar una decisión informada y, por ende, más consciente y responsable con las consecuencias a largo plazo y no solo inmediatas. Especialmente, esta hipótesis tiene mayor sintonía con aquellos que revisan la experiencia como amargura o la perciben como un fracaso. Evidencia de esta inexperiencia es lo referido en las siguientes citas:

“[Frente a la posibilidad de ser invitado al retiro] *Me dedicaba a mi trabajo y casi ni me acordaba de eso.*” Entrevistado 2

“[Sobre la jubilación] *La verdad que no me preocupaba ese tema a muy corta edad profesional.*” Entrevistado 17

“[Sobre la jubilación] *era algo muy lejano ya que el tiempo transcurre y la rotación de responsabilidades, funciones y lugares donde se trabaja hacen que la jubilación nos sorprenda.*”
Entrevistado 18

- iii. En tercer lugar, influye mucho también los recursos personales con que el Oficial afronte la situación, debido a que, bajo las mismas condiciones de una institución carente de un sistema de preparación para la vida civil, habiendo entregado su vida y experimentando muchas veces rechazo o discriminación a nivel de la comunidad en actividad, de forma diferente, tal como se muestra a continuación:

“[Proceso de jubilación] *muchas veces una vez pasado al retiro se perdían los valores y el respeto al camarada recién invitado al retiro.*” Entrevistado 13

“*Consideraba al proceso de jubilación un periodo de emociones encontradas debido al cambio de trato que se decía reciben los Oficiales que ya no están en actividad, por parte de lo que continúan en ella.*” Entrevistado 21

“[Frente a la posibilidad de ser invitado al retiro] *Esperaba que no fuera una noticia de último minuto, sino que me den tiempo para ir haciéndome la idea y prepararme para dejar de vestir el uniforme que lleve durante 35 años.*” Entrevistado 21

“[Cuando llego la invitación al retiro] *Fui a presentarme al jefe del copere y nunca me atendió.*” Entrevistado 19

La resiliencia de algunos les ha permitido sobreponerse y mirar con esperanza lo que mucho prefieren no mirar o que ven con amargura. Estas habilidades y recursos personales se pueden aprender, desarrollar y potenciar de forma personal o, también de forma organizacional.

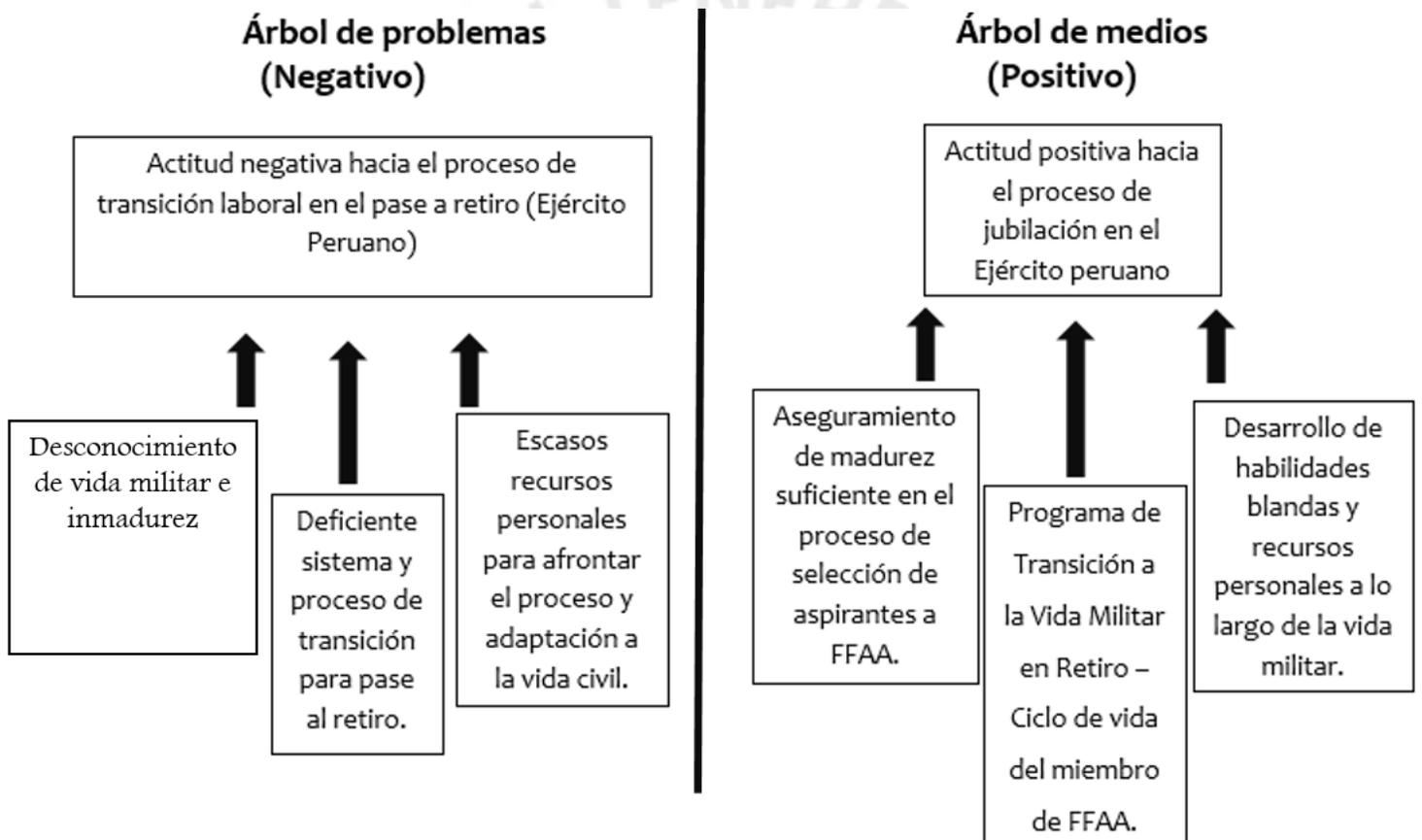
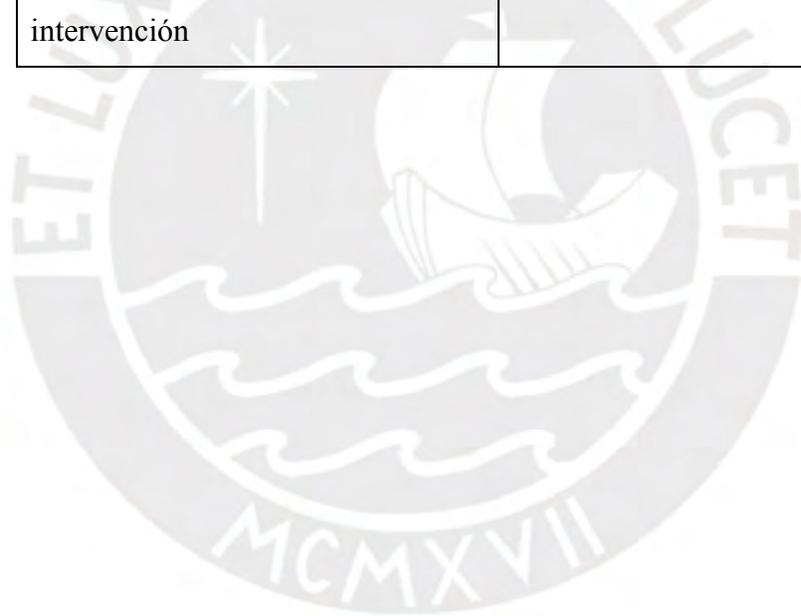


Figura 2

Desconocimiento de vida militar e inmadurez	
Dimensiones	Valores
Nivel de impacto en el problema	Bajo impacto= 0
Posibilidades de modificación por parte de la organización	Regular posibilidad de modificación=1
Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención	Totalmente = 2

Deficiente sistema y proceso de transición de pase al retiro	
Dimensiones	Valores
Nivel de impacto en el problema	Alto impacto = 2
Posibilidades de modificación por parte de la organización	Alta posibilidad de modificación= 2
Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención	Totalmente = 2

Escasos recursos personales para afrontar la transición a la vida civil	
Dimensiones	Valores
Nivel de impacto en el problema	Alto impacto = 2
Posibilidades de modificación por parte de la organización	Regular posibilidad de modificación=1
Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención	Es compartida= 1



V. CAPÍTULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO

a. Desafío de innovación

El desafío de la innovación se presenta basada en que en los últimos 50 años la institución continua con la misma falencia en los pases al retiro del personal, siendo a veces un sistema obsoleto y abusivo, sin medir lo que ocasiona psicológicamente al personal y a su entorno familiar.

El desafío de innovación replanteado es el siguiente:

¿Cómo podemos mejorar el proceso de transición al retiro de los oficiales del Ejército peruano para incrementar su bienestar y reducir riesgos de salud mental y salud pública?

b. Concepto de la innovación

La Innovación a plantear, por la naturaleza del desafío planteado, debe tener las siguientes características:

Innovación en la organización: la innovación a plantear es un cambio en la organización y no la introducción de producto o servicio, forma de distribución, entre otros. Se trata de la búsqueda de un cambio estructural, organizacional, de procedimientos y finalmente, también un cambio cultural.

Innovación radical: Se trata de una innovación radical debido a que no se está incrementando algún servicio concreto, sino que se debe implementar algo nuevo para atender una misma necesidad cuya complejidad no ha podido ser satisfecha a cabalidad.

Innovación no tecnológica: El centro de la innovación planteada no es un producto o servicio tecnológico. Si bien a futuro pueden plantearse puntos relacionados a la tecnología como una plataforma de e-learning o en la que se pueda encontrar servicios relacionados a Recursos Humanos, no es el centro ni el foco de la innovación.

c. Descripción del prototipo

Descripción del prototipo Ítem	Contenido
¿Cómo se denomina?	Programa de Transición a la Vida Militar en Retiro
¿En qué consiste la solución?	Dar una transición de la vida militar activa a la vida militar de jubilado o pase al retiro, debido a que actualmente ese pase es abrupto y afecta emocional y hasta físicamente a quien está en este proceso.
¿Para quién es la solución?	Para oficiales de EP en transición de la vida activa a pase al retiro
¿Para qué es la solución?	Para gestionar el cambio, promover su bienestar y prevenir problemas de salud física y mental.
¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?	Desarrolla competencias, habilidades y recursos de los cuales carecían, los hace considerar diferentes realidades y los abre de forma propositiva al cambio. El valor agregado de esta necesidad es que estos elementos nunca eran tomados en cuenta y hoy no existe un intento de gestión del cambio en esta transición.
¿Cuáles son las principales acciones del usuario?	<ul style="list-style-type: none"> i) Trabajar por el desarrollo de competencias años antes a su pase al retiro. ii) Tener un trabajo personal para asumir el cambio. iii) Involucrar a otras esferas de su vida: familiar, académico, laboral. Esto de modo que el cambio pueda comprenderse en todas sus dimensiones.

<p>¿Cuáles son las principales acciones de la organización?</p>	<p>Implementar el programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Tener mentores, espacios de salud, trabajar previamente con la población para que el cambio sea gradual. ii) Encontrar un espacio para estas personas en la etapa posterior (como docentes, mentores, consultores, etc.).
---	---

d. Descripción del prototipo

Se plantea la siguiente innovación que puede abordar la situación de forma global:

e. Programa de Transición a la Vida Militar en Retiro

i.i. Objetivo General del Programa

Generar un espacio de transición de la vida activa a la jubilación para el militar, el cual esté integrado a su opción por una vida al servicio de la Patria y a la sociedad.

i.ii. Objetivos específicos del Programa

- Transformar, estructurar y humanizar el proceso de jubilación en el Ejército Peruano.
- Transformar las actitudes de los miembros de la institución próximos al proceso de jubilación, a través de una adecuada gestión del cambio.
- Generar una visión y actitud distinta hacia el proceso de jubilación en las nuevas generaciones de militares.
- Prevenir problemas de salud física y mental, así como contribuir al bienestar general de los miembros de la institución a lo largo de este proceso.

i.iii. Alcance

Todos los miembros del Ejército Peruano, con un impacto más significativo con aquellos militares que se encuentren en sus últimos 4 años de carrera.

i.iv. Pilares

Los pilares transversales de esta innovación deben ser:

- La Humanización en un proceso que ya existe. En este sentido, esta innovación se refiere a un cambio organizacional. No se habla de un producto o servicio nuevo que se implementará, sino más bien una mejora en un proceso, es decir, un cambio organizacional. El proceso de jubilación como tal existe, tiene un flujo, pasos, actores involucrados, entre otros. En este sentido, primará la agencia de los departamentos responsables en este proceso de innovación y transformación, así como el soporte de los líderes de la institución.
- Esta innovación organizacional, deberá partir de la premisa que no es un proceso simplemente de Administración de Personal o Planilla, sino que, añadido a ello, es sobretodo un proyecto de “gente”, y debe tomar e integrar la tendencia de innovación centrada en la persona. Solo así podrán generarse eficiencias y retorno de la inversión, debido a que el problema estuvo desde el inicio en dejar a las personas que pasan por ese proceso, fuera de la ecuación.
- Esto convertiría al Ejército Peruano en una institución pionera dentro de las Entidades del Estado por su búsqueda de modernización y humanización.
- Se debe aprovechar en capitalizar los recursos ya existentes: capital humano, intelectual, experiencia, identificación con la institución, entre otros, que ya poseen como potencial en estas personas próximas a su jubilación.

i.v. Gestión del cambio

Un cambio de esta magnitud, al ser una innovación radical, implica mucho movimiento dentro de la institución, compromiso y cambios de actitudes hacia elementos perpetuados por generaciones, y a su vez exigirá una adecuada gestión del cambio, la cual debe estar presente de inicio a fin. Se deberá considerar que debe haber personal dedicado a la implementación del programa y gestión del cambio que exigirá. El nivel de importancia de esta gestión hace, indudablemente, que este rol y responsabilidad sea clave para el éxito de la implementación y ejecución del programa, así como de su impacto.

i.vi. Características del Programa

Este es una iniciativa de relevancia y complejidad, tanto por la naturaleza del problema como de la institución sobre la cual se está interviniendo, que debe abordar la problemática de forma holística desde los tres pilares identificados en las causas. El programa responde de forma general a la necesidad de un proceso de adaptación y al deficiente sistema organizacional que soporta este proceso. Asimismo, varias características apuntan a promover el desarrollo personal y a tener un trabajo de gestión de cambio de mindset organizacional, promover el reconocimiento y aprecio al personal en retiro, tanto a su experiencia y sacrificio, así como para hacer más realista el proceso desde los primeros años de formación militar, de modo que las decisiones de carrera que se tomen sean más consistentes, informadas y maduras.

La propuesta es tener un programa de duración de seis años: tres años iniciales previos a la situación de retiro y tres años posteriores al pase efectivo al retiro. Esto se puede medir en función al número de promoción, debido a que, por las nuevas regulaciones, el pase a retiro se da por número de promoción.

Cuando se tenga noticia de que se está 3 años previos a la jubilación de una promoción, debe pasarse por un programa de inmersión que debe incluir:

i.vi.i Estructura

i). Capacitación y entrenamiento formal

a. Módulo de recolocación laboral, para todos aquellos que deseen insertarse en el mercado laboral, el cual es cada vez más competitivo y exigente, para lo cual deben estar preparados. En la etapa previa a la jubilación, este módulo debe estar orientado a descubrir su orientación profesional y el rumbo que buscará darle a su carrera hacia el futuro para poder perfilarse hacia ese camino.

b. Módulo de coaching para que los individuos puedan encontrar su camino y motivación fuera de la Fuerza Armada.

c. Módulo de fortalecimiento y desarrollo de habilidades blandas a través de talleres, según necesidades encontradas, resaltando la resiliencia para afrontar situaciones como la presente.

d. Otras actividades:

d.1 Facilitación de estudios de posgrado en función a los siguientes pasos que se desee tomar en su vida.

d.2 Acompañamiento psicológico para poder procesar toda su carrera militar y lo que ha significado, el duelo por la misma y la resignificación en esta nueva etapa de su vida o “nueva vida”. Esto es fundamental, sobre todo para individuos que han tenido experiencias traumáticas y no han encontrado el espacio de hablar al respecto y de poder construir a partir de estas experiencias. Asimismo, en el diagnóstico se identificó que muchos sentían que “habían puesto su vida/familia en pausa” por su carrera militar y es necesario un acompañamiento en este “retomar” su vida personal.

Cubriendo estos ámbitos con una currícula definida y profesionales con experiencia y adecuados para cada uno de ellos se podrá tener una propuesta sólida para poder responder a las necesidades de estas personas para el paso inicial al retiro.

Asimismo, el acompañamiento psicológico y el coaching debería mantenerse los 3 años posteriores al paso al retiro, el cual se debería complementar, en caso el oficial lo solicite, con talleres de recolocación laboral o empleabilidad. Cuando el oficial ahora en retiro haya cumplido su proceso y se encuentre ubicado en esta nueva etapa de su vida, se habrá cumplido el objetivo de este programa.

ii).Cambios de Mindset y Liderazgo

Finalmente, todo lo anteriormente mencionado debe venir acompañado por un cambio de mindset y de cultura organizacional. Se debe dejar de ver al personal en retiro como obsoleto, descartado o desligado de la institución militar. Por ello es que el programa se titula “Transición a la Vida Militar en Retiro”, debido a que todavía se continúa siendo militar, se es parte de la comunidad militar y en vez de un desmerecimiento, debe existir un reconocimiento por los años de servicio y los sacrificios realizados por la institución. Los medios para lograr este reconocimiento son los siguientes:

- Reconocimientos anuales al personal en retiro a través de una ceremonia oficial y formal.
- Liderazgo: las cabezas deben tener y decantar las actitudes para que un cambio organizacional cale a profundidad, como se espera. Ello debe hacer efectivo en acciones concretas.
- Otorgamiento de roles oficiales al personal en retiro como consultores externos, formadores, profesores, mentores, administrativos etc. Se les debe dar prioridad para la contratación porque es capital humano preparado en quien se ha invertido mucho y de quien no se ha tenido el mayor potencial de retorno. Asimismo, es un tipo de reconocimiento a su expertise y sacrificio, de modo que el acto de desligarse de la institución puede ser más articulado y paulatino. Finalmente, también abarata costos de inducción y curva de aprendizaje, debido a que ellos ya manejan los sistemas y los procedimientos.

- Otorgarles horarios de charlas donde puedan brindar su casuística sobre las vivencias del día a día de un oficial tanto en actividad como en retiro.

iii).Desarrollo de habilidades y recursos personales

A lo largo de la carrera militar para poder tener mejores resultados a largo plazo y un proceso sostenible, es necesario empezar a desarrollar habilidades como la resiliencia, la esperanza sobre el futuro, la autorregulación y planificación de vida desde la escuela militar. La experiencia común del oficial es que cuando es cadete, ve la jubilación como algo muy lejano y ajeno, es por ello que debe hacerse cercano a través de mayor contacto con Oficiales en situación de retiro. Para ello se considera necesario dos elementos.

Insertar en el programa de formación inicial (Escuela militar) y formación continua (A lo largo de la vida del oficial), talleres de desarrollo de habilidades blandas y autoliderazgo

Acompañar este proceso con un programa de mentoría, en el que algunos oficiales en situación de retiro, previamente entrenados en el proceso de mentoría, se vuelvan mentores de los chicos. Así se tiene un doble resultado: aprovechas la experiencia de vida de un oficial que es muy valiosa y lo vuelves muy productiva y, a su vez, preparas a un joven para un proceso que le va a llegar. Esto no solo ayudará al joven a pensar y orientar su carrera profesional, sino que fomentará la admiración hacia el oficial, el cual reconocerá como

más experimentado y más sabio. Aumentará el respeto hacia él y fomentará el cambio cultural y de visión del Oficial retirado, el cual tiene aún mucho que aportar a la institución. Asimismo con ayuda de un cambio de mindset y de cultura organizacional, aprovechando el expertise de los oficiales que pasan al retiro, se podría ayudar a la “Transición de inicio a la Vida Militar” de los oficiales próximos a egresar de la Escuela Militar de Chorrillos, trabajando como tutores en un plazo máximo de 06 años, en los cuales el oficial que pasa al retiro podrá hacer las veces de mentor o guía durante los primeros pasos del recién graduado y de esta manera también ir preparando a este nuevo elemento para la vida que tendrá que afrontar durante su carrera militar, así como también ir dándole pautas de lo que se siente cuando uno está próximo a pasar a la situación de retiro, este beneficio será en forma mutua tipo retroalimentación, y de paso serviría para que el oficial que pase a la situación de retiro se sienta útil y traspase sus vivencias de tipo educativa, profesional, operacional, de combate, de vida en guarnición, así como trasladar sus experiencias familiares y personales para que el nuevo elemento sepa afrontar las vicisitudes de la vida diaria, ya con un modelo probable de experiencias vividas pero relatadas.

Descripción de la estructura del programa

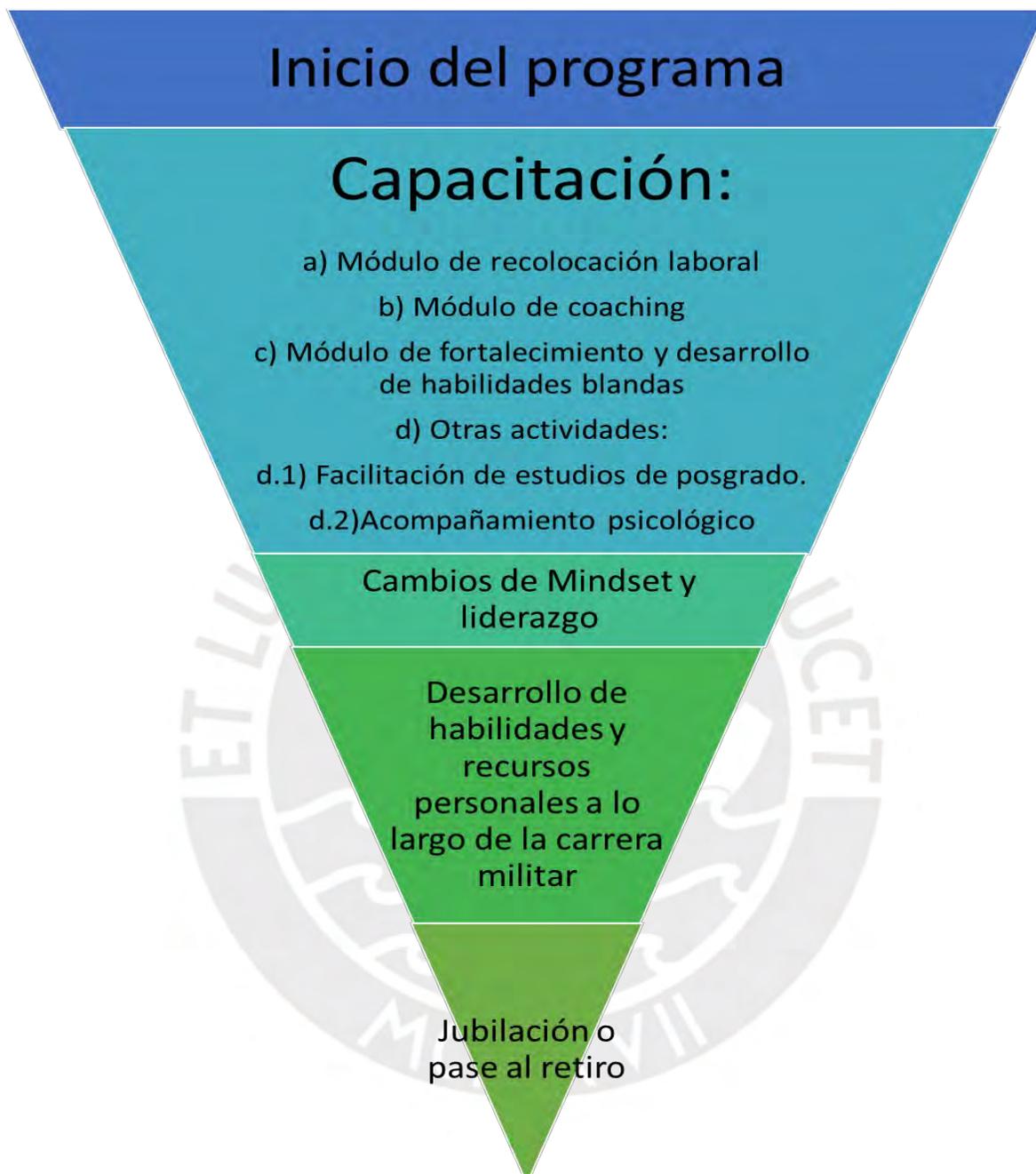


Figura 3

VI. CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO

a. Análisis de deseabilidad

El prototipo está centrado en las falencias del proceso que se aplica hoy en día para el proceso de pase al retiro. Este involucra a la población y responde a las necesidades que las personas que han pasado por este proceso refieren tener. Asimismo, responde a las carencias encontradas en el proceso que se analizó en el análisis de campo realizado en la oficina encargada de este proceso en la institución. En este sentido, existe una necesidad real a la que este prototipo responde de forma directa.

Por ello, con una adecuada gestión de cambio y debido a que está inspirado en los comentarios de oficiales que han pasado al retiro en los últimos 5 años, se considera que es una respuesta adecuada a la realidad y que tendrá la acogida necesaria. Las personas reconocen la necesidad de una iniciativa de este tipo y llega para cubrir un vacío dentro de los procedimientos de la institución.

b. Análisis de factibilidad

El programa planteado puede ser implementado en un periodo de tiempo considerable en función a los recursos destinados. La jubilación o pase al retiro es un proceso que ya existe en la institución.

Debido a que se trata de construcción de capacidades, creación de espacios para los involucrados, mejora de la transición y prevención de problemas, sería posible asociarse con consultoras o empresas cuyo negocio se relacione a estos elementos. El interés y retorno para estos se daría a nivel reputacional, así como a través de alianzas con la institución para poder hacer programas transversales a la organización. Para el alcance a las instituciones deberían hacerse licitaciones públicas que den propuestas de valor a la organización.

En este sentido, se contaría con los recursos, capacidades y tiempo para la implementación efectiva del prototipo.

c. Análisis de viabilidad

En el paso, han existido intentos de implementación de programas que faciliten la transición en la jubilación militar. La viabilidad pasaría por inclusión del programa en el presupuesto. Implicaría un gasto efectivo pero el retorno tiene dos pilares de suma importancia:

- Ahorro en salud: las estadísticas en uso de instituciones de salud militar se disparan durante las edades de paso a retiro, especialmente las especialidades de salud mental. La prevención e implementación de talleres abarata costos de atención, tratamiento y rehabilitación.
- Bienestar: El bienestar impacta directamente en mejorar el clima organizacional y aumentar la productividad laboral. Considerando que la productividad laboral de un ciudadano peruano está por debajo del promedio de la región, es un punto que debe considerarse prioritario en la agenda y planeamiento estratégico de una institución del Estado.

Cadena para solicitar presupuesto para el programa

El costo aproximado del programa en general sería de 10,000.00 soles por persona, por lo que explico en el siguiente cuadro la cadena de gasto presupuestal capacitación de personas en su específica 2.3.2.7.3 que corresponde a servicio de capacitación y perfeccionamiento, teniendo en consideración que dicho gasto se tendría que solicitar y/o programar con un año de anticipación para que sea considerado en el PAF de la unidad ejecutora MINDEF.

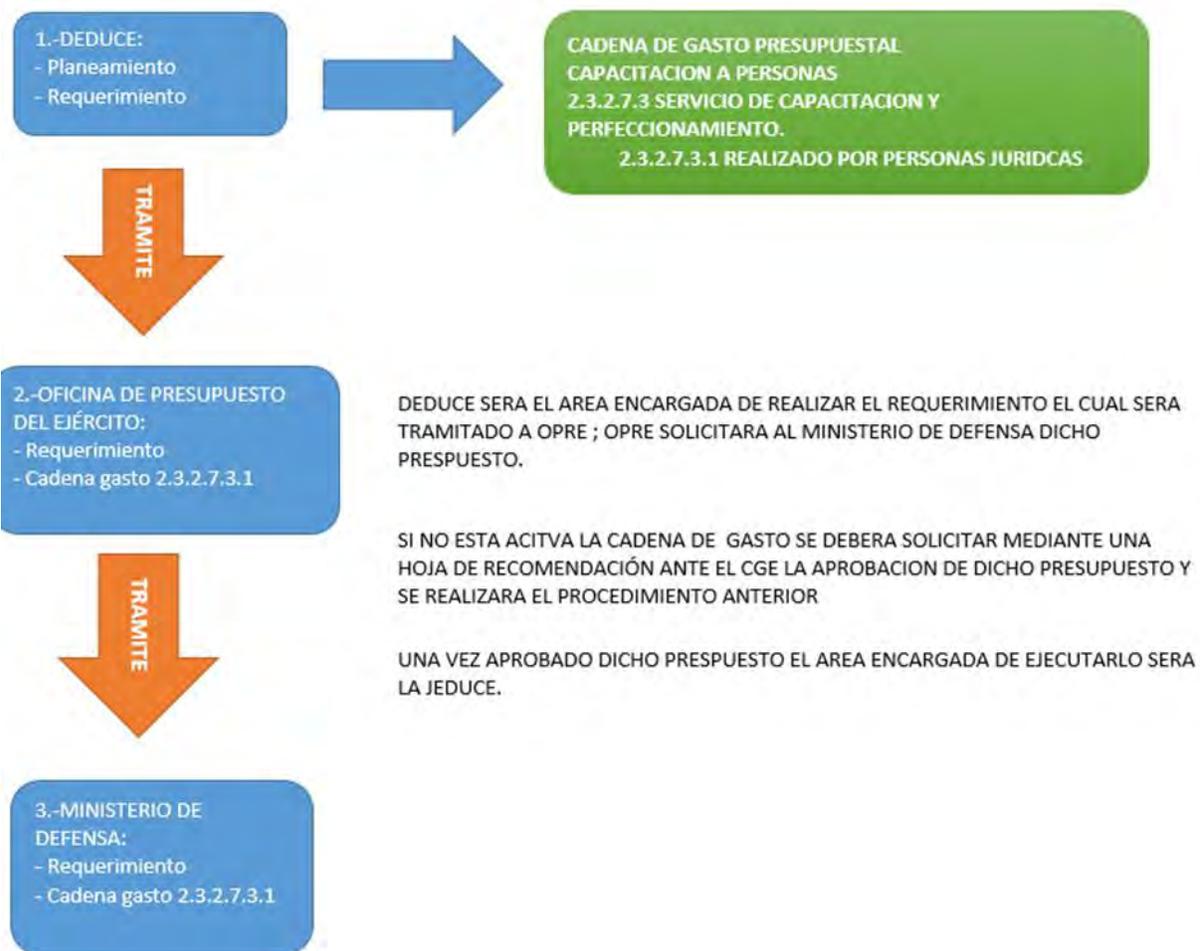


Figura 4



VII. CONCLUSIONES

- El proceso de Jubilación en las Fuerzas Armadas de poco preparado y una experiencia abrupta para las personas que lo viven.
- No existe una transición adecuada y paulatina en el paso de situación de actividad a situación de retiro.
- Hay muchas falencias en el sistema propuesto por la institución, así como falta de motivación, emociones encontradas y temores para el oficial que se enfrenta al proceso.
- El oficial se encuentra con pocos recursos personales para enfrentar el proceso y debe “arreglárselas” como puede.
- Existe discriminación frente a oficial en retiro, al cual se le desarraiga de forma violenta de la institución y deja de ser parte de una organización a la cual le dio la vida, la cual priorizó frente a todo y por la cual pospuso muchos aspectos de su vida, entre ellos a su familia.
- Urge la implementación de un proceso que facilite el paso a la situación de retiro y que, a su vez, motive y reconozca al oficial, reaprovechando su potencial al máximo.
- Se propone un programa de transición de 6 años, con una primera evaluación de impacto luego del primer año de evaluación. Posteriormente deberá hacerse un estudio longitudinal con las 2 primeras promociones en las que se haya implementado para medir alcances a nivel de salud física y mental, bienestar y proceso de transición.
- Se deben hallar estrategias de desarrollo de capacidades blandas y preparación para el retiro desde la escuela de forma constante y no intermitente, para que se llegue preparado al momento.
- Para lo mencionado anteriormente, así como para cambiar la cultura organizacional que desprecia y desmerece al oficial en retiro, se propone programas de mentoría, reconocimientos anuales consistentes al personal en retiro y que las cabezas empiecen a tomar acciones propias para cambiar esa mentalidad y que esas actitudes decanten en sus subordinados.

VIII. BIBLIOGRAFIA

- Chipchase, J. (2007) Insights and Innovation Design Research. Nokia Connection 2017.
- Research and Innovation Seminars - Facultad de Ingeniería de la Universidad de Piura: <http://udep.edu.pe/hoy/2016/la-autoconstruccion-planificada-determina-la-vivienda-habitable/>
- Escobar, J. y Cuervo, A. (2008) Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, (6). Pp. 27-36. Recuperado de [http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio de expertos 27-36.pdf](http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf)
- Ubillos, S. Mayordomo, S. & Páez, D. (2004) Componentes de la actitud. Modelo de la acción razonada y acción planificada. *Psicología Social, Cultura y Educación*. Universidad de Burgos. p 1. Recuperado de: <http://www.ehu.es/documents/1463215/1504276/Capitulo+X.pdf>
- Valdivia, C. (2008) La familia: conceptos, cambios y nuevos modelos. *La Revue du REDIF 2008*, Vol. 1, pp. 15 – 22. Recuperado de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdlic/DE/PF/AM/05/cambios.pdf
- Andrighetto, L., Baldissarri, C., Lattanzio, S., Loughnan, S., y Volpato, C. (2014). Humanitarian aid? Two forms of dehumanization and willingness to help after natural disasters. doi: [10.1111/bjso.12066](https://doi.org/10.1111/bjso.12066)
- Benavides, R. (29 de marzo de 2017) Las fuerzas armadas ante la emergencia. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/fuerzas-armadas-ante-emergencia-roque-benavides-noticia-197975>
- Cardona, O. (2008). Medición de la gestión del riesgo en América Latina. *Sostenibilidad, Tecnología y Humanismo*. Recuperado de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/7056/cardona.pdf>
- <http://www.ceffaa.mil.pe/menuDESARROLLO/desastres.html>
- Creswell, J. (2016). *Qualitative Inquiry & Research Design. Choosing among five approaches*. United States of America. SAGE Publications, Inc. 3rd Edition.
- Frankl, V. (1981). *El hombre en búsqueda de sentido*. Recuperado de: https://markeythink.files.wordpress.com/2011/04/el_hombre_en_busca_de_sentido_viktor_frankl.pdf

- Freyre, E. (19 de marzo de 2017) La otra defensa. *El Comercio*. Recuperado de http://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/otra-defensa-carlos-enrique-freyre-noticia-1977231?ref=flujo_tags_565274&ft=nota_19&e=titulo?ref=nota_opinion&ft=mod_1977231?ref=flujo_tags_565274&ft=nota_19&e=titulo
- Gavriloaiei, S., y Constantin, T. (2014). Job demands and personal work style. *Annals of A.I. I. Cuza University. Psychology Series*; Iasi Tomo 23, N.º 2. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1658831516/C0505B2F54084339PQ/1?accountid=43860>
- Gelatt, P.(2014). An Analysis of Leader Life Calling and Organizational Mission Statements in CESA Schools. Indiana Wesleyan University, ProQuest Dissertations Publishing, 2014. 3716282. Recuperado de <https://pqdtopen.proquest.com/doc/1709257409.html?FMT=ABS>
- Guardián-Fernández, A. (2007). *El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa. Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC) y Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)*. Costa Rica. Print Center.
- Lee, K. (2014). Sense of calling and career satisfaction of hotel frontline employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 Issue: 2, pp.346-365. doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0026>
- Malone, G. (2016). A general sense of belonging at work as a job resource relates to workplace safety: A test and extension of the job demands resources model related to workplace safety. University of Houston, ProQuest Dissertations Publishing. Recuperado de <https://uh-ir.tdl.org/uh-ir/bitstream/handle/10657/1727/MALONE-DISSERTATION-2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tangvald-Pedersen, O., y Bongaardt, R. (2017). The Interconnection between Mental Health, Work and Belonging: A Phenomenological Investigation. *Indo - Pacific Journal of Phenomenology*; Joondalup Tomo 17, N.º 2. DOI:10.1080/20797222.2017.1392759
- Deloitte University Press (2017) Reescribiendo las reglas para la era digital: Tendencias Globales en Capital Humano 2017. Recuperado de: <https://docplayer.es/49169569-Reescribiendo-las-reglas-para-la-era-digital.html>
- OIT (2000) Trabajo: Revista de la OIT”. Núm. 33, Febrero 2000. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/dwcms_080696.pdf

IX. ANEXOS



Anexo 1

Entrevistas

Entrevista do	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
DNI	43328990	4341027 2	43376718	4340620 2	43312335	29595763	078771 76	43664928	09681960	7477265
Año de pase al retiro	2109	2017	2014	2015	2019	2014	2019	2007	01 ENERO 2019	2018
Años de servicio	35	34	31	28	35	31	36	20	35	31
Años en situación de retiro	meses	01	5	3	54	5	1	12	03 MESES	2
¿Se encuentra trabajando actualmente?	No	No	No	No	No	Sí	No	Sí	No	Sí
En caso la respuesta anterior sea "Sí", indicar empresa y cargo ocupado.						Gerente empresa de compra y venta de autos		Gerente general de :hotel ferre Miraflores.....hotel ferre deville...hotel ferre cusco....hotel ferre machupicchu....hostel casa machupicchu.....hotel royal inn...hotel king palace...hotel los		Como abogado independiente

								delfines del norte...baños turcos royal inbaños turcos king palace...baños turcos los delfines del norte....tragamonedas lima norte....hostal. jordi...hostal bonne maison...botica santa rosa...lavandería pym		
Estado civil	Casado	Casado	Casado	Casado	Casado	Casado	Separado	Casado	Casado	Casado
¿Cómo describiría su experiencia al servicio de esta Fuerza Armada?	Con bastante sacrificio y entrega	Muy buena, un excelente conocimiento de la realidad nacional	COMO UN HONOR QUE POCOS TENEMOS DE SERVIR A NUESTRA PATRIA	Servir a mi patria	Mi experiencia fue muy buena, opte por la parte operativa, por mi especialidad de comando, trabaje en unidades y grandes unidades de Fuerzas Especiales en que enfrente al MRTA y SL, participe en conflicto	Una experiencia única de servicio a la patria.	Excelescente	Experiencia única...los conocimientos adquiridos..como adm de hombres y logístico..trabajo en equipo..lealtad..responsabilidad...son herramientas que uso....el no tener techo...trazarte objetivos y lograrlos	UNA EXPERIENCIA ÚNICA; LOS INSTITUTOS DE LAS FUERZAS ARMADAS (EP) NO SOLO NOS PREPARAN FÍSICA Y MENTALMENTE EN CASO DE UN CONFLICTO ARMADO EXTERNO E INTERNO, ADEMÁS NOS CAPACITA	Muy buena

					armado con ecuador, y también estuve en el VRAEM. Como soldado del Ejército del Perú, puedo decir que mi carrera militar fue muy exitosa. Me siento ahora muy bien conmigo mismo de haber servido a mi nación.				N EN DIFERENTES CAMPOS, PARA PODER DESEMPEÑARNOS EN CUALQUIER LUGAR FUERA DEL INSTITUTO.	
Cuando se encontraba en actividad, ¿Qué pensaba del proceso de jubilación en el ejército?	Nada, solo pensaba en realizar bien mi trabajo en la dependencia a la que fui asignado	Ni lo pensaba	ERA UNA SITUACIÓN QUE TODOS AL FINAL VAMOS A LLEGAR	Dedicarme a mis hijos porque en actividad no podía	Pensaba que mis pasos por mi querida institución, no es eterno. Todo tiene un ciclo, y hay que dejar a los oficiales que vienen	No era lo deseable	Algo que de todas maneras se iba a dar	En algún momento años atrás pensaba que era el descanso de toda una vida de trabajo...pero después pensaba que era el inicio de una nueva vida..con nuevos objetivos por alcanzar	ERA UNA FECHA EN QUE TENIA QUE LLEGAR ALGÚN DÍA, TENIA QUE PREPARARME YO Y MI FAMILIA, YA QUE	Que en algún momento iba a llegar

				<p>cumplan sus roles que les corresponden asumir en cada grado que van obteniendo a lo largo de esta maravillosa carrera de armas.</p>			<p>SON 35 AÑOS ENTREGADOS A LA INSTITUCIÓN Y DEFINITIVAMENTE ALGO IBABA CAMBIAR EN NUESTRA VIDA COTIDIANA . ADEMÁS PENSABA QUE IBABA HACER DESPUÉS DE MI JUBILACIÓN, YO OPTÉ DEDICARME A LA FAMILIA QUE POR MOTIVO DE TRABAJO LA HABÍA DESCUIDADO.</p>
--	--	--	--	---	--	--	---

¿Qué pensaba/sentía frente a la posibilidad de ser invitado al retiro?	Que termino mi ciclo y me dedicaría más a la familia	Me dedicaba a mi trabajo y casi ni me acordaba de eso	ME ENCONTRABA PREPARADO PARA ASUMIR TAL EVENTO	Dedicar más tiempo a los míos	Pasar al retiro por invitación, es un premio ganado a lo largo de tu trabajo en la carrera militar, Por el buen comportamiento moral y ético dentro de la institución .	Seria por algún motivo de fuerza mayor	Tranquilidad	Alegría inmensa pq pensé q ya era hora de emprender una nueva vida de retos..nunca pensé ser conformista..todo lo contrario..siempre he sido y soy visionario	SENTÍA TRISTEZA Y ALEGRÍA A LA VEZ, TRISTEZA PORQUE IBA A DEJAR LA INSTITUCIÓN QUE ME DIO MUCHAS SATISFACCIONES Y ALBERGO MUCHOS AÑOS Y ALEGRÍA PORQUE TENDRÍA MAS TIEMPO PARA DEDICAR A MI FAMILIA.	Me encontraba listo
¿Cómo creía que sería para usted el irse al retiro?	Haber dado todo y con la satisfacción del deber cumplido	Dedicado a la familia	UNA CONTINUACIÓN DE LA VIDA	Tal como estoy viviendo hoy	Cómo dije anteriormente, es un ciclo, y cuando uno ya está cerca de irse al retiro, hay que estar preparado mentalmente	De mucha pena y nostalgia de dejar una institución tan querida	Tranquilo	Haber cumplido con mi deber como soldado del ejército y q podría servir de otra forma a mi patria	IRME	Una transición tranquila

					te y asumir el nuevo reto de vida civil, más tranquila por haber dado todo a nuestra querida institución y no quedarse ahí, buscar opción de trabajo , en vista que estamos bien capacitados para cumplir otros roles.					
¿Cómo creía que sería su vida después de pasar al retiro?	Tranquila y sin sacrificar a la familia con nuestra ausencia	Descansar y familiar	MI VIDA SERIA UN POCO MENOS AGITADA QUE LA DE ANTES	En mi casa	Siempre pensé, que mi vida va hacer más tranquila, Porque ahora yo manejo mis tiempos, ya no tengo responsab	De trabajos relacionados a un negocio propio	Tranquila	Siempre he sido una persona positiva...siempre supe q iba a triunfar pq nunca he sido una persona conformista	CREÍA QUE SERIA TRANQUILA	Más relajada, menos presionado

					ilidades con mi institución , puedo descansar, correr, viajar y disfrutar más con mi familia.					
¿Qué planes tenía para realizar cuando pasara al retiro?	Salir de viaje con mi familia y disfrutar de ellos	Disfrutar de la familia	REALIZAR OTRAS ACTIVIDADES QUE ME AGRADEN HACER	Mi familia y viajar	Al principio ninguno, hay que tomarse unos meses de descanso , son 35 años que uno ha dado todo por la institución , adaptarse a la vida civil, luego ver opciones de trabajo a la medida de uno.	Poner un negocio propio	Viajar	Siempre pensé q me mil veces mejor es cabeza de ratón que cola de león...pq depende de uno para crecer o no..pero depende de tu capacidad de gestión	DEDICARME A MI FAMILIA Y A MI CASA POR UN TIEMPO, LUEGO BUSCARÍA REALIZAR ALGUNA ACTIVIDAD ES DECIR BUSCARÍA TRABAJO PARA PERMANECER ACTIVO	Descansar mos 3 primeros meses y luego trabajar
¿Cómo se imaginaba que sería?	Nada especial	Bueno	UNA VIDA CON MAS TIEMPO	De descanso	Al principio pensé que sería mala, pero luego	De compra y venta de autos		Tal como soy ahora ..y...mas	UN POCO DURO.	Agradable

					del primer mes, te das cuenta que ahora puedes ver y conversar con tus hijos a cada rato, salir más seguido con tu esposa, compartir tus experiencias y con las experiencias de tus hijos y ahora estás ahí para ayudarlos en todo.					
Al momento, ¿ha cumplido alguno esos planes?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

<p>En caso la respuesta anterior sea "Sí", ¿qué planes ha cumplido? Explique de la forma más detallada posible.</p>	<p>Pasar más tiempo con la familia, salir a disfrutar, ya viene el viaje</p>	<p>Paseo con la familia, visitar a nuestros familiares en diversos lugares, continuar con viajes</p>	<p>MUCHO MAS DEDICADO A MIS COSAS PERSONALES QUE DE TRABAJO</p>	<p>Estar más tiempo con mi familia</p>	<p>De estar más cerca a mi familia, siento que ellos estuvieron un poco abandonados por mi, por las responsabilidades que tienes con la institución. Ahora tengo más acercamiento con ellos, comparto día a día sus experiencias y ahí estoy para sugerir y recomendar.</p>	<p>Tengo un negocio de compra y venta de autos</p>	<p>Viajar</p>	<p>Ser un empresario diversificado y expandirme mas mucho más.....crear más hoteles turísticos en todo el país...clínicas....instituciones y depende de las oportunidades q se presenten</p>	<p>ESTAR MAS TIEMPO CON MI FAMILIA, ME HA PERMITIDO SALIR A PASEAR, DESAYUNAR, ALMORZAR CON ELLOS, VIAJAR MUCHOS DIAS, SIN ESTAR CON LA PREOCUPACIÓN DEL TRABAJO. DEDICARME A LOS ARREGLOS DE MI CASA, QUE SI UNOS SE PONE A OBSERVAR, HAY MUCHO POR HACER.</p>	<p>He descansado y estoy trabajando</p>
---	--	--	--	--	---	--	---------------	--	--	---

¿Cómo fue para usted cuando se enteró que lo habían invitado al retiro?	Satisfacción del deber cumplido	Un poco raro	NADA NUEVO, YO SOLICITE MI PASE AL RETIRO	Sorpresa	Me sentí, muy Feliz y dije: Misión Cumplida. Me sentí muy realizado conmigo mismo, Por estas razones: quise ser de caballería, lo hice, quise ser maestro de salto lo hice, quise ser caída libre, lo hice, quise ser comando , lo hice, quise participar en combate real, lo hice, en otras palabras y lo repito Misión cumplida.	De mucha nostalgia y tristeza	Tranquilo	Yo pedí mi retiro por renovación...era hora de volar..pq pensé q mi ejercito me parametraba y no me dejaba crecer como empresario	LO TOME CALMADO, PORQUE YA SABIA QUE A MI PROMOCIÓN NOS IBAN A INVITAR	Me fue grato
---	---------------------------------	--------------	---	----------	--	-------------------------------	-----------	---	--	--------------

					Y soy FELIZ.					
¿Qué pensó cuando se enteró que lo habían invitado al retiro?	Que estaré ya con mis hijos	Mi familia	TRANQUILIDAD PARA MI FAMILIA	Asumí mi situación	Nada, porque a mi promoción ya cumplió su rol dentro de la institución, y nos tocaba pasar al retiro por renovación.	Que ya había cumplido con mi patria	Tranquilidad	Fue a solicitud mía	MISIÓN CUMPLIDA	Que me había considerado
¿Qué sintió cuando se enteró que lo habían invitado al retiro?	Tranquilidad	Tristeza	IGUALMENTE NADA NUEVO, YO HABÍA SOLICITADO MI PASE AL RETIRO	Tristeza de ya no poder servir	Me sentí Feliz. Por haber cumplido 35 años de entrega a mi institución.	Mucha nostalgia	Paz	Fue a mi solicitud y lo que sentí fue que rompía las cadenas que me aprisionaba	SENTÍA TRISTEZA Y ALEGRÍA A LA VEZ, TRISTEZA PORQUE IBA A DEJAR LA INSTITUCIÓN QUE ME DIO MUCHAS SATISFACCIONES Y ALBERGO MUCHOS AÑOS Y ALEGRÍA	Alivio y felicidad

									PORQUE TENDRÍA MAS TIEMPO PARA DEDICAR A MI FAMILIA.	
¿Qué hizo/ cómo reaccionó cuando se enteró que lo habían invitado al retiro?	Llame a mis hijos y les conté	Comunicar a mi familia	NADA NUEVO, SOLO INICIAR MIS TRAMITES ADMINISTRATIVOS	Sorpres a	Lo primero que hice, fue llamar a mi familia y agradecerles a ellos por haberme apoyado en toda mi carrera militar.	Comunicar a la familia	Conten to	Trabaje mil por ciento más..con objetivos propios	NO HICE NADA Y REACCIONE TRANQUILO PORQUE YA SABÍAMOS QUE NOS IBAN A INVITAR	Muy bien
¿De qué forma influyó en su vida personal? (familia, hobbies, amigos)	De manera positiva	Nada	MUCHO MAS TIEMPO PARA REALIZAR MIS ACTIVIDADES AFINES PERSONALES	Mi rutina	En todo momento mi familia siempre estuvo presente en las buenas y en las malas durante mi carrera militar.	Fue un cambio radical de vida	Positiv a	Alegría..Satisfacción...	PARA MI INFLUYO EN FORMA POSITIVA, PORQUE COMO HICE MENCIÓN ANTERIORMENTE TENGO MAS TIEMPO PARA ESTAR CON MI FAMILIA,	Tengo más tiempo para la familia los hobbies y amigos

									DEPARTIR CON MIS AMIGOS Y PODER REALIZAR LAS COSAS QUE ME GUSTAN	
¿Cómo fue el proceso de adaptación?	Tranquilo	Un poco pesado al principio, pero luego normal	NO HUBO PROCESO DE ADAPTACIÓN	Difícil	Bueno, para mi, no me afectó mucho, mi comando me dió muchas facilidades para adaptarme al nuevo cambio de vida.	Lentamente	Buena	Trabajo todos los días hasta las 3 am..es lo que recuerdo	EN EL INSTITUTO NO HUBO UN PROCESO DE ADAPTACIÓN PROGRAMADO, PERO SABIA QUE IBA SALIR INVITADO ESE AÑO.	Fue difícil inicialmente
¿Qué pensó durante ese proceso de adaptación?	Que tena que capacitarme	Continuar con la vida	NO HUBO, MI DECISIÓN FUE INMEDIATA	Afrontar la situación	Estar con mi familia, acercarme más a ellos, y compartir sus vivencias del día a día.	Que la vida está hecha de cambios continuos	Tranquilidad	Que estaba comenzando mi 2da vida	PENSABA QUE ERA LO PRIMERO QUE IBA HACER O A QUE DEDICARME	Que extrañaba a mi ejercito

¿Qué sintió durante ese proceso de adaptación?	tranquilidad	Al principio se extraña pero poco a poco gracias a la familia uno se adapta	NO HUBO ADAPTACIÓN, TRABAJE HASTA EL ÚLTIMO DÍA	Pena de dejar de trabajar y servir	Sentí que tengo una familia maravillosa, particularmente a mi esposa por haber educado y conducido a nuestros hijos por el camino del bien. Cuando estuve ausente durante mis responsabilidades con mi institución.	nostalgia de dejar la vida militar	Paz	Cansancio y satisfacción pq sabia q todo dependía de mí..y q mi jefe era solo yo	PENSÉ EN TODO LO BUENO Y LO MALO QUE VIVÍ ESTOS AÑOS EN LA INSTITUCIÓN.	Depresión inicialmente. Posteriormente con apoyo de la familia me sentí bien
¿Qué hizo/ cómo reaccionó durante ese proceso de adaptación?	Arreglar mi casa	Dedicarme a mi familia y continuar haciendo deporte	MIS ACTIVIDADES NORMALES	Asumir mi situación	Reaccione de una manera normal, organizar me nuevamente en mi nuevo rol de vida civil.	Aclimatarme a la vida civil	Tranquilo	Súper bien..con muchas ganas de emprender nuevos objetivos trazados	TRANQUILIDAD	Con depresión inicial

¿Qué fue lo más fácil/llavadero de este proceso?	Estar con la familia	Todo fue igual	NO HUBO MUCHO CAMBIO RADICAL	Mi rutina en el ejercito	Tener más tiempo para realizar mis proyectos personales .	El apoyo de la familia	TODO	El saber que todo dependía solo de mí..de nadie más....no existía nadie más por encima mio...solo yo	QUE SABÍA CON TIEMPO QUE SERIA INVITADO.	Encontrar tiempo para la familia y los amigos
¿Qué fue lo más difícil de este proceso?	Dejar a la institución que quiero y respeto	Todo fue igual	NADA FUE DIFÍCIL SOLO ADAPTARSE A LO NUEVO	Cambiar tu vida x completo	No hubo nada difícil, el comando institución al se preocupó mucho por nosotros para recibir todo nuestros derechos que nos corresponden cuando pasas a la situación de retiro.	Extrañar la vida de cuartel	Nada	Trazarme metas y objetivos	DEBERÍA HABER UN TIEMPO DE ADAPTACIÓN POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN PARA IR PREPARÁNDOSE.	Dejar la rutina y el uniforme
A nivel institucional, ¿considera que los procedimientos en el proceso	Actualmente si, la institución se preocupa por la renovación de	No, porque cuando me tocó irme al retiro me avisaron	NO , PORQUE NO SE CUMPLE CON LO ESTABLECIDO	Si cuando se hacen a tiempo y justos	Si fueron los más adecuados , el comando de personal institución al, se	Actualmente si.....porque los procedimientos de pagos de beneficio	Excelescente	Creo que sí....más aun ahora creo q está más automatizado. Más rápido	SI, PORQUE ESTÁN HACIENDO CUMPLIR CON LA LEY, PARA CONSIDERAR LOS	No. Porque no ven como reinsertar al oficial en retiro en la

de jubilación son adecuados? ¿Por qué?	sus cuadros de personal, para eso este año ha tomado todas las atribuciones administrativas necesarias para que el personal que paso a la situación militar de retiro se vaya con todos sus beneficios	oficialmente faltó un par de semanas para que se acabe el año y reglamento ni se cumple.			preocupó por todo, recibimos todos nuestros beneficios de ley, que nos corresponden a corto plazo.	s son más rápidos				PASES A LA SITUACIÓN DE RETIRO.	sociedad, tanto tiempo encapsulado en la institución y de buenas a primeras te dejan en la sociedad sin preparación
¿Qué cambiaría, quitaría o agregaría de estos procedimientos?	Agregaría que los procedimientos administrativos sean por la web, así facilitaría mucho la	Muchos papeleos debería ser todo virtual después de tantos años en	UNA MEJOR PLANIFICACIÓN, PARA QUE SE CUMPLAN DURANTE UN TIEMPO DETERMINADO Y	Que salga la relación de pases en octubre de cada año luego de los	Para mí todo estuvo bien sus procedimientos. Que sigan así.	Nada	Nada	Nada		QUE SE HAGAN CONOCER LAS INVITACIONES CON TIEMPO PARA QUE EL INSTITUTO PUEDA	Que se cumpla la ley que los plazos y pasos sean cumplidos que exista un program

	labor del personal	la institución pareciera que recién nos estuvieran conociendo, teniendo un archivo o legajo con todo lo que hacemos en nuestra vida por la institución	QUE NO SE CAMBIEN TODOS LOS AÑOS	ascensos					REALIZAR LOS TRAMITES ADMINISTRATIVOS A TIEMPO Y PUEDAN PAGAR LOS DIFERENTES CONCEPTOS A TIEMPO. QUE EL INSTITUTO, DE UN TIEMPO PARA QUE EL PERSONAL QUE PASE A LA SITUACIÓN DE RETIRO SE ADAPTE A SU NUEVA SITUACIÓN .	a permanente de reinsertión.
¿Qué fue lo que, a nivel institucional, le resultó más difícil?	Sacrificar en muchos aspectos a la familia por cumplir	Nada	NADA ES DIFÍCIL , SOLO UNO TIENE QUE UBICARSE EN EL LUGAR QUE LE	Trámites muy burocráticos	No hubo nada difícil, al contrario hubo muchas facilidades y buenas	El cambio de vida	Nada	Las formas de enseñanza...son muy parametrados...memoristas .deberían permitir que se razone mucho mas	LOS DIFERENTES TRAMITES QUE HAY QUE REALIZAR	Realizar los trámites para acceder a mi pensión y a los

	con la institución y poder combatir la corrupción		CORRESPONDE Y SEGUIR HACIA ADELANTE		atenciones hacia nosotros.					derechos que me corresponden y la lentitud para pagar mi CTS Y VIATICOS tuvimos que presionar para que se nos pague
¿Qué fue lo más llevadero o sencillo para usted a nivel institucional?	El compartir experiencias con otras personas	Dedicarme al cumplimiento del deber	LA RELACIÓN CON LAS PERSONAS SUPERIORES Y SUBORDINADAS	Entrenamiento físico y deporte	La entrega de todos nuestros documentos de pase a la situación de retiro.	El apoyo de los colegas que seguían en la institución	Todo	Rutina de trabajo	EL PAGO DE NUESTROS BENEFICIOS SE DIERON A TIEMPO.	Que el daco me proporciono la información de donde tenía que realizar mis tramites
A nivel personal, ¿considera que hubo algún elemento o alguna estrategia que	La voluntad y perseverancia de cada uno por hacer bien las cosas	No	ESTE ULTIMO AÑO FUE FAVORABLE QUE TODOS LOS CONCEPTOS FUERON	Mi moral	Se cumplió con la ley, en cuanto a los procedimientos del pase a la situación de retiro	El apoyo de la familia	No	No	INTERÉS DEL COMANDO PARA QUE TODAS LAS ACTIVIDADES QUE CONLLEVA SE	No

facilitó el proceso?			SALDADOS INMEDIATAMENTE		por renovación.				REALICEN A TIEMPO Y NO HAY MOLESTIA EN EL PERSONAL .	
¿Considera que hubo algún elemento o alguna limitación que dificultara el proceso?	Corrupción	No	NO ME PARECE QUE HUBIERA ALGO DE ESTO	Los benéficos para la familia	No hubo nada de eso, cómo dije nos dieron todas las facilidades .	No	No	No	NO	Si la ineptitud de algunos elementos en la administración de personal y en otros la desidia
¿Qué cambiaría de todo su proceso de paso al retiro?	Si se lleva como fue el 2018, no cambiaría a nada	Menos trámites burocráticos	LO NORMAL ES LA LENTITUD DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS , QUE PARA BIEN YA SE ESTÁN SOLUCIONANDO	El anuncio de tu pase al retiro con tiempo	Que terminado el proceso de paso a la situación de retiro, se publique inmediatamente.	Nada	Nada	Nada	QUE SE CUMPLAN LOS PLAZOS DE INVITACIÓN DE ACUERDO A LEY, PARA QUE PERMITA REALIZAR TODOS LOS TRAMITES A TIEMPO POR PARTE	Que más elementos que ven al paso al retiro estén más comprometidos y vean que están brindado un servicio a los que ya cumplir

									DEL COMANDO.	on su misión en la institución
Si pudiera conversar con su yo del pasado, estaba en este proceso de transición, ¿qué se diría a sí mismo?	Opción 1	Opción 1		Opción 1	Opción 1	Opción 1	Opción 1		Opción 1	Opción 1
Algún mensaje o comentario adicional.	El cambio que está realizando la institución es bueno, mejora los procedimientos de las dependencias que realizan las labores administrativas		SIEMPRE SERA UN HONOR ENTREGAR TODO POR LA GRANDEZA DE NUESTRA PATRIA	Gracias Perico y espero leer las conclusiones de tu tesis	Ninguno.	Ninguna	Volvería a ser militar	Nunca sean conformistas...siempre sean visionarios...piensen en el hoy pero mucho más en el futuro de ti y tu familia		Mejoren los procedimientos y que se cumplan los plazos como corresponde, no como les conviene a algún desatinado

rativas que tienen que ver con el pase al retiro del personal militar.									
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20
43440313	09539998	43293174	43329610	06784779	03891100	05407935	07755871	43293851	43297574
2018	1991	2014	02 enero 2014	2019	2019	1996	2014	2018	2018
35	5	30	30	36	38	9	27	35	36
1	28	4	5	0	3 meses	23	5 AÑOS	1	0
No	Sí	No	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí
	ALL RISK SAC, Director Ejecutivo		Supervisor Seguridad patrimonio I Prosegur			CARLUGA - Gerente General	INSTITUTO DE EDUCACION SUPERIOR TECNOLOGICO PUBLICO DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPECIALISTA EN CALIDAD EDUCATIVA	Consortio educativo fermin tanguis - coordinad or academico	Coal Mining Group - Gerente

Casado	Casado	Casado	Casado	Casado	Divorciado	Divorciado	Casado	Casado	Casado
Cumple un rol muy importante en el desarrollo del país	Una experiencia, gratificante con mucho aprendizaje.	Cuando uno trabaja en donde a uno le gusta la experiencia es satisfactoria	Gratificante, orgulloso de haber servido a mi país en él EP	Excelente, no puedo haber tenido mejor experiencia, sobre todo en el campo de la Ciencia y Tecnología (C y T), soy oficial del arma de Ingeniería alcance el grado de Coronel, Labore en diferentes guarniciones como Caraz, Ayacucho, Moquegua, Pisco, Sullana, y mi mayor parte de mi carrera en la Dirección de Ciencia y Tecnología del Ejército (DICITECE)	Las instituciones armadas son uno de los pilares del estado, por lo tanto servir en una de ellas (Ejército), fue lo mejor de mi vida, porque en ella encierra todos los valores que debemos inculcar a nuestra juventud, encierra el amor a la patria y que estás dispuesto a dar lo más sublime LA	Tuvo aspectos positivos y aspectos negativos, es querer hacer las cosas y muchas veces no contar con los recursos y medios para tal fin. El problema de la subversión trajo muchos problemas en el orden económico, social y político y las FF.AA. no se libraron de esa situación. Nos movía el sentimiento	UNA EXPERIENCIA MUY BUENA LLENA DE SACRIFICIO Y DEDICACIÓN A LO QUE UNO HACE PERO GRATIFICANTE EN EL ASPECTO VOCACIONAL, PUES SE REAFIRMAN EN CADA MOMENTO EL AMOR A LA PATRIA Y NUESTRO PAPEL DE SER IMPORTANTES EN SU ENGRANDECIMIENTO Y DESARROLLO	Excelente	Un periodo de servicio a la Patria lleno de grandes emociones.

			<p>y Centro de Investigación de Ciencia y Tecnología del Ejército, donde creo sin lugar a dudar lo las mejores experiencias vividas. Estudie en el ICTE la especialidad de Ingeniería mecánica y Mecánica de Armamento, laborando posteriormente en la DICITECE y en el CICTE donde puse en práctica mis conocimientos desarrollando proyectos y participando en otros, organice Concursos de C y T así como</p>	<p>VIDA, encierra la seguridad en todos sus niveles y el desarrollo de la patria.</p>	<p>de querer a nuestro país, pero no encontráramos una respuesta de apoyo funcional para poder desarrollarte de manera personal y profesional. Contribuí al proceso de pacificación en una etapa de convulsión en el Perú, en el frente externo y siempre estábamos en una franca desventaja ante los elementos amenazantes de todo orden. Económicamente me tocó vivir una etapa muy dura</p>		
--	--	--	--	---	--	--	--

			<p>simposios de C y T , estuve presente en muchas Ferias Tecnológicas con mis proyectos representando al Ejército organizadas por la CONCYTEC , Universidades y Salón Internacional para la Defensa (SITDEF) y las organizadas por la DICITECE y CICTE , así mismo tuve la oportunidad de estar presente en reuniones Bilaterales con países de la Región y países de interés,</p>	<p>que no permitía vivir decorosamente y menos mantener una familia.</p>			
--	--	--	--	--	--	--	--

			<p>intercambiando experiencias , pude participar en la Conferencia de Ejércitos Americanos (CEA) y para evaluaciones de C y T en España , asimismo en otros países de la región y finalmente Organizar la "I Feria de Innovación en Ciencia y Tecnología del Ejército INNOVA" siendo un éxito total con participación de las FFAA y PNP así como colegios y Universidades, puedo resumir que fue una gran experiencia estar en el</p>					
--	--	--	---	--	--	--	--	--

				Ejército siendo el Oficial que más tiempo a permanecido en el Sistema de Investigación, Desarrollo e Innovación del Ejército, puedo resumir que la experiencia fue excelente y estoy en capacidad de aportar al país en este campo.					
Que es parte de nuestra carrera y que llegaría este momento.	Que era un tema que requería trabajar con creatividad.	Por comentarios de camaradas más antiguos, tenía el concepto de que el proceso era engorroso y lento; que muchas veces una	Que es parte del proceso, que algún día llegaría	Que era una etapa un poco difícil pues el cambio de actividad y distribución de los tiempos era cuestión de una adaptación y que tengo planeado	como toda carrera profesional en algún momento de la vida tenemos que pasar a la situación de retiro y dar oportunidad a las	La verdad que no me preocupaba ese tema a muy corta edad profesional	QUE ERA ALGO MUY LEJANO YA QUE EL TIEMPO TRANSCURRE Y LA ROTACIÓN DE RESPONSABILIDADES, FUNCIONES Y LUGARES DONDE SE TRABAJA HACEN QUE LA	Algo engorroso	Consideraba al proceso de jubilación un periodo de emociones encontradas debido al cambio

		vez pasado al retiro se perdían los valores y el respeto al camarada recién invitado al retiro.		seguir trabajando en mi especialidad como Ingeniero o en el campo de C y T.	promociones que nos siguen, pensaba que la jubilación era parte de este proceso de la vida misma, así que con toda normalidad estoy adaptándome a la vida civil		JUBILACIÓN NOS SORPRENDA		de trato que se decía recibían los Oficiales que ya no están en actividad, por parte de lo que continúan en ella.
Incertidumbre por que no se realizó como se venía haciendo históricamente en la Institución. Y después todo tranquilo.	Lo asumía como una etapa más.	Nunca pensé que llegara ese momento, pero sabía que en algún momento pasaría y cuando pensaba en ello deseaba solo una cosa; irme por la puerta grande.	Bueno, sabía que tendría que llegar en algún momento, pero la tranquilidad era que saldría con una pensión decorosa.	Que cambiaría mi ritmo de vida.	que se tienen que renovar los cuadros y normal es un capítulo más en la vida	Buscaba más bien irme y lo hice a muy temprana edad, en mi grado no te invitan.	QUE SERIA ALGO INJUSTO PUES CREO QUE TODOS QUERÍAN CULMINAR LA CARRERA	Sentí rabia, porque fui nombrado con resolución para otro trabajo en el extranjero	Esperaba que no fuera una noticia de último minuto sino que me den tiempo para ir haciéndome la idea y preparar me para dejar de vestir el uniforme que lleve

									durante 35 años.
Formar parte de la Reserva; asimismo, dedicarme un poco más a mi familia.	De satisfacción.	Bueno, a todo militar que sabe que ha llegado el momento de dejar las filas de la actividad, quisiera que cuando llegue el momento de pasar a la situación de retiro, la institución te agradezca por tus servicios prestados y de una sola vez te entreguen todos tus conceptos ganados durante tu carrera (pensión, CTS, viáticos, etc.) para no estar	Bueno que el cambio sería un poco difícil, pero no me preocupaba.	Viajar y descansar, pero hay actividades pendientes de años que hay veces tienes que hacerlos si o si.	de lo más normal ahora con más tiempo para uno mismo	Fue una válvula de escape, fue muy difícil porque tuve que trabajar y estudiar al mismo tiempo	SERIA LA TRANSICIÓN A UNA NUEVA VIDA DEDICADA A LA FAMILIA Y A TODO AQUELLO QUE SE POSTERGO POR CUMPLIR CON NUESTROS DEBERES PARA CON LA PATRIA	Difícil de aceptar	Siempre esperé que fuera una transición armoniosa y que los amigos sean los mismos.

		tocando puertas cual mendigo.							
Tranquila, pero siempre extrañando los inolvidables momentos vividos en filas.	Con nuevas oportunidades para mostrar la experiencia y el conocimiento.	Tranquila y sosegada, sobre todo con mi familia y amigos	Que sería más tranquila, y que podría disfrutar de mi familia	Más pausado.	tranquilo más relajado dueño del tiempo para dedicarse a uno mismo	Muy distinta en todo orden, para triunfar en la vida hay que desinhibirse de muchas cosas, lo conseguí	SERA MAS TRANQUILA Y LLENA DE NUEVOS PROYECTOS DE VIDA POSTERGADOS POR FALTA DE DISPONIBILIDAD DE TIEMPO	Difícil adaptación al medio civil	Más cercana a mi familia, disfrutar de su compañía.
Dedicarme a mi familia y posteriormente dedicarme a un negocio.	Realizar algún tipo de actividad de asesoría y/o consultoría.	Seguir trabajando sea en el ámbito privado o público mientras la edad te lo permita o caso contrario apoyar a la familia después de tantos años de ausencia	Que si las condiciones se daban seguir laborando.	Trabajar, Viajar y descansar pero sin dejar el deporte.	un examen para verificar la salud, hacer deporte, viajar, participar en reuniones familiares y con amigos, estudiar un diplomado, apoyar a los más necesitados	Ninguno, solo quería irme	QUERÍA VIAJAR , PASEAR , DISFRUTAR A MIS NIETOS	Seguir trabajando	Poner un negocio, en el mejor de los casos, una empresa. Es decir, ser empresario.

No muy fácil que digamos, pero es la realidad.	Un desafío.	Tal cual lo estoy viviendo, ahora mi familia es lo primordial y para ellos el máximo de apoyo; yo continuare trabajando cada vez que se pueda	Que con la tranquilidad de contar con una pensión, buscaría algún empleo con la finalidad de tener un ingreso adicional.	Que tendría que hacerme un horario para todas mis actividades	normal porque es todo un proceso, cuando asciende uno al grado de coronel, ya nos vamos preparando para reinsertarse en la vida civil	Muy difícil	SERIA UNA ETAPA ALEGRE Y DE DESCANSO	Facil	En el rubro de la construcción, con alta exigencia pero con tiempo para la familia.
Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Dedicarme a mi familia, he viajado por todo el Perú, Argentina y Colombia	He desarrollado un modelo de negocio que responde a una demanda insatisfecha. Existe una propuesta de valor clara, transparente y bien comunicada.	Permitirle a mi señora esposa se realice profesionalmente y trabaje, ya que por mi trabajo cuando estaba en actividad se tuvo que quedar en casa para cuidar en ese entonces de	Poder mejorar la situación económica de mi familia	Viaje a Paracas, Ayacucho, Piura y estoy próximo a viajar a Tumbes.	examen general de salud, deportes, participar en reuniones familiares y con amigos	Conseguí todo lo que quise en la vida, material y familiar	VIAJAR CON LA FAMILIA , GOZAR A MIS NIETOS Y ESTAR JUNTO A ELLOS LA MAYOR CANTIDAD DE TIEMPO	Continuar trabajando , para mejorar la calidad de vida de mi familia	Dedicarme al negocio. Actualmente gerencio una empresa del rubro de la construcción que está en sus inicios.

	da que se sostiene en valores personales y empresariales.	mis menores hijos							
Todo tranquilo, por que en nuestra Institución lamentablemente se filtra la información .	Por la institución .	Tranquilo, yo había solicitado mi pase a la situación de retiro ya que de acuerdo a normas de la institución ya no tenía proyección en la carrera	Bueno yo presente mi solicitud para pasar al retiro por renovación.	Antes decía que suerte de los que se van, cuando me comunicaron sentí cierta nostalgia.	de lo más normal porque ya reunía las condiciones para tal hecho	Pedí mi baja	BUEONO CREO QUE YA ESTABA ALGO PREPARADO Y LO TOME CN TRISTEZA PERO SATISFECHO POR EL DEBER CUMPLIDO	Sorpresa	Dado que me llamaron para consultar me, fue recibir un trato cortés y decente por parte de mi Institución .
Que tenía que afrontar y seguir para adelante, además que conté con el apoyo de mi familia.		Que estaba saliendo tal como lo había planeado	Bueno no fue una sorpresa pero en el fondo pensé, bueno ya se dio, a seguir adelante	Que voy hacer ahora, a que me dedico.	que ahora tenía que cumplir con mis planes	No me invitaron	PENSÉ QUE DEBERÍA REALIZAR TODO LO ANTES INDICADO	Pensé en que el jefe del ejército invitaba al retiro a gente que no era su allegada	Bueno, dada la situación , era lo esperado . La edad con la que pasé al retiro me permite trabajar en cualquier actividad .

Tranquilo y a la vez con pena por dejar a mi Institución.	En principio, satisfacción, después con todas las posibilidades abiertas para emprender algún proyecto personal.	Primeramente una sensación de nostalgia pues me estaba retirando luego de 30 años de arduo trabajo en mi amada institución, pero luego acepte mi realidad	Algo de incertidumbre por el gran cambio y también nostalgia por mi institución	Nostalgia y a la vez tranquilidad porque creo haber cumplido con mis padres, hijos y esposa.	de todas maneras son más de 38 años al servicio de la patria hay cierta nostalgia	Nada, nunca se dio	SENTÍ NOSTALGIA TRISTEZA Y ALEGRÍA A LA VEZ SON MUCHOS AÑOS DE CONVIVENCIA EN LA INSTITUCIÓN	Repulsion	Un poco de nostalgia porque luego ya no podría vestir el uniforme militar.
Hablar con mi familia y lo demás todo bien.	Aceptar.	Tuve sentimientos encontrados, pero al final me alegre y agradecí al Ejercito por toda esta experiencia adquirida y que de ser posible podría la volcaría en mi nueva situación de retiro	Le comuniqué a mi familia y como dije nostalgia.	Mucha nostalgia.	comunique a mis hijos y a la familia en general, la reacción fue normal porque era una actividad que se tenía que efectuar de alguna u otra manera	-o-	RECORDÉ TODO LO VIVIDO DESDE CADETE A LA FECHA , LOS BUENOS Y MALOS MOMENTOS Y ME PROYECTE RÁPIDAMENTE A LO QUE PODRÍA A SER EN UN FUTURO MEDIATO	Fui a presentar me al jefe del copere y nunca me atendió	Muy serenamente, ya estaba avisado y lo había asimilado.
Claro que si; particularmente los que continúan	Positivamente.	Sabia de que en algún momento iba a llegar mi pase a la situación de	Bueno me reencontré con mi familia y amigos,	Puedo organizar mi tiempo día a día sin presiones y realizar	en mi vida personal estoy más dedicado a los asuntos	Me felicitaron más bien	INFLUYO POSITIVAMENTE PUES HABÍA MAS TIEMPO PARA DEDICARLES	Fue doloroso al comienzo pero luego asimile y	Un poco tristes al igual que yo.

<p>en situación de Actividad te marginan, como que si a ellos no les tocaría en ningún momento.</p>		<p>retiro y que mejor que habiéndola programado, comencé pensando en insertar nuevamente a mi señora esposa en el trabajo lo cual ya se cumplió; mi nueva situación de Oficial en retiro me permitirá asegurar la educación de mis hijos (pensión de Crl) pagarle la carrera a mi hija mayor y prepararle el camino a mi segundo hijo quien todavía está en el colegio. con respecto a mis amigos, estoy volviendo a retomar</p>	<p>fue positiva.</p>	<p>cosas que en pocas oportunidad es había realizado como llevar a mi sra al hospital esperarla, ayudar a estudiar a mi hijo, hacer las compras y las comidas a su hora.</p>	<p>propios, con respecto a la familia lo han aceptado de lo mejor porque estoy más tiempo con ellos, los hobbies siguen igual haciendo deporte y participando en reuniones familiares y con amigos</p>			<p>logré tener un nuevo trabajo</p>	
---	--	--	----------------------	--	--	--	--	-------------------------------------	--

		antiguas amistades que son muy importantes en la vida de uno, particularmente a nuestra edad; y con mis hobbies también cumpliendo sueños atrasados							
Un poco incómodo, a veces me levantaba pensando que debería ir a trabajar.	Por etapas.	Felizmente bien y en familia	El proceso inicialmente es difícil pero llevadero	Bueno un poco fácil, estudio por mi cuenta y a la vez ayudo a mi hijo que estudia Ingeniería, por fin podía ver TV e ir al Cine continuamente.	de lo más normal	Lo único que tenía en mente era salir adelante y lo conseguí	LENTO , TRISTE AL PRINCIPIO PUES DEJAR LA RUTINA DE AÑOS SIEMPRE CUESTA PERO LO SACAMOS ADELANTE	Difícil	Sencillo, lo mejor es ir buscando y encontrar pronto algo en qué ocuparse para no pensar solo en el cambio de vida.
Nada malo. Solo que tenía que afrontar.	Que las cosas con temporales y tienen un ciclo de vida.	Que quería pasarlo con mi familia, trabajando o estudiando a mi tiempo	Inicialmente es difícil para adaptarse, pero es un proceso que uno	Así va ser mi vida, bueno tengo prepararme para poder volcar mis experiencias .	que la vida militar en actividad ya había terminado	Seguir trabajando y forjando mi futuro y el de mi familia	QUE DEBÍA PASAR RÁPIDO LA PAGINA Y ADAPTARME A UNA NUEVA VIDA POR MI SALUD Y MI FAMILIA	Que no hay preocupación por los que pasamos a ser veteranos,	Que era lo mejor para mí.

			debe superar					documentación engorrosa y pago de beneficios después de 8 meses	
Tristeza.	Satisfacción.	Satisfacción, tranquilidad luego de haber cumplido con mi misión	Sentimientos encontrados	Que ayudaba y paraba más en casa	el no participar en las diferentes actividades castrenses , trae recuerdos imborrables pero que ya pertenecen al pasado	En algunos casos, injusticia y conveniencias	TRISTEZA , VACIO AL PRINCIPIO PERO POCO A POCO TE VAS ADAPTANDO	Ya respondí	Cierto descanso respecto a las permanentes exigencias del deber que existe estando en actividad .
Hablamos mucho con mi familia.	Aceptación.	Los dos primeros años aproveche en hacer cursos de reconversión laboral que el Ejército nos permitió hacer en una prestigiosa Universidad logrando	Con tranquilidad tratando de seguir adelante	Mi señora es profesora y la ayudaba con sus alumnos en la parte matemática y realmente me gusto.	el proceso es paulatino, poco a poco estoy adaptándome	mejorar el concepto relacional	REACCIONE BIEN PUES COMENCÉ A ESTUDIAR Y A DEDICAR TIEMPO A MIS NIETOS	Ya respondí	Trataba de disfrutar al máximo mis días en actividad junto con mis camaradas.

		terminar satisfactoriamente, posteriormente trabajar y darme más tiempo con mi familia y amigos							
Disfrutar con la familia el tiempo que estuvimos alejados.	La tranquilidad que podía emprender nuevas actividades.	Saber que estabas en casa con tu familia otra vez y a disposición de ellos	El apoyo de mi familia	Levantarte ,acostarte, las comidas a la hora, realizar deporte.	lo más llevadero fue seguir compartiendo con la promoción	mi forma de ser	EL ADMINISTRAR MEJOR EL TIEMPO , ANTES FALTABA TIEMPO PARA TODO	Nada es facil	Dado que la exigencia del puesto fue bajando, me permitió disfrutar más de la amistad de mis compañeros de trabajo.
Olvidarme que debería ponerme uniforme.	Abandonar ese sentimiento de autoridad.	Acostumbrarme a descansar hasta tarde y a los quehaceres domésticos con tus seres queridos	El cambio de vida	Organizarte.	nada	que todo de maneja políticamente, es decir de manera interesada	ENCONTRAR UNA NUEVA RUTINA SEMEJANTE A LA QUE SE LLEVABA EN EL EP	Darte cuenta de las injusticias que se cometen	Tener que dejar mis uniformes sabiendo que ya no los utilizaría.

Si son adecuados.	No, hace falta mucho trabajo actuarial y gestión de inversiones.	Si, por que se cumplen lineamientos escritos para dichos procedimientos. pero que la calidad de atención una vez pasado al retiro no son las mejores	No	Si pero tiene algunas deficiencias pues en este mundo globalizado donde todo está automatizado o ya no se debería perder el tiempo con los trámites administrativos como por Ejemplo autorizaciones para descuentos, si tenemos correos institucionales por que no emplear firmas digitales u otro método para realizarlo digitalmente .	si porque están de acuerdo a la normativa vigente	Obviamente que sí, existe mucha diferencia con otros procesos de jubilación, la cédula viva es una forma muy atractiva de jubilarse	YO CREO QUE SI	No, tienen que mejorar en fechas de pagos de cts	Los que me tocaron vivir fueron un caso diferente a los anteriores; nuestra Institución nos apoyó en todo, nos dieron mucha facilidad es para nuestros trámites, incluso el trato. Algo que no se hacia desde hace mucho.
Que se realicen oportunamente, particularmente mi	Nuevos conceptos , tendencias , personas.	Nada, solo la calidad de atención de parte de los miembros de nuestro	Insertar al personal en retiro a la vida laboral del país	Todo absolutamente todo debe de ser automatizado(nada	le agregaría la mejora económica	LO HARÍA UN POCO MAS PREVISIBLE , QUE EL OFICIAL CONOZCA CON	Tenemos toda la data, en copere no hay que	Casi nada.

primer sueldo lo cobré en el mes de marzo.		Ejército a la cual alguna vez pertenecimos		descuentos de ACRM, SSMMP, ACMP, ONCOEP, 2da CAPA, etc., brevete, Autorización de Pistola) con respecto a lo de SUCAMEC deberían de programar realizar el examen en un solo día a fin de no estar regresando continuamente pagar, sacar ficha, examen en tres días y finalmente emitir el certificado via correo.			MUCHA ANTICIPACIÓN CUANDO SE JUBILARA	agregar más cosas	
La actualización de la documentación.	No entiendo la pregunta.	El cumplimiento del plan de bienestar del Ejército, nunca supe de el	Los cambios constantes para los procesos de ascenso	Estar al día con los pagos antes mencionados, la autorización para emplear la	gestionar un PIP, proceso de cambios de colocación, proceso		EL SINSABOR QUE DEJAN ALGUNOS PROYECTOS DENTRO DE LA INSTITUCIÓN NO CULMINADOS	Adaptación al medio civil	Convencerme que mi carrera había terminado.

				pistola, brevete. ONCOEP, SERFUN, 2da CAPA,ACMR , SSMMP,ACMP, pagar en el banco y llevar el vaucher, los carnet de Familia.	de ascensos				
Posteriormente a mi primer sueldo, la tranquilidad de cobrar en la fecha programada .	La accesibilidad a la información.	Saber dar ordenes	Interactuar con el personal en los diferentes niveles de comando.	Mi carnet y el pago de CTS y Viáticos.	todo tiene cierto grado de dificultad, sin embargo podría mencionar lo siguiente: impartir instrucción a la tropa, cadetes, oficiales	La disciplina	CREO QUE TODO FUE DIFICIL AL PRINCIPIO		Saber que siempre tendré amigos en la Institución.
Prefiero no comentar, por que no se realizó un buen planeamiento.	Si.	Si, siempre supe ubicarme en el espacio y el tiempo, mientras escalaba puestos y Jerarquías	Mi formación profesional y moral	Creo que fue muy importante la decisión de cumplir con los tiempos así como la información,	todo está sujeto a la ley	Carisma y estudios	CREO QUE NO	No	Sí. Que el Comando dispuso el máximo apoyo a los Oficiales

		nunca antepuse la palabra "NO SABES CON QUIEN ESTAS HABLANDO" lo que facilito este proceso		de la gestión del Comandante general del Ejército.					que pasábam os al retiro, lo cual influyó positiva mente en el afecto hacia ella.
Siempre hay Oficiales protegidos.	Ninguno.	No	Mucha burocracia en el proceso	No	ninguno	La injusticia	LA INCERTIDUMBRE QUE SE VIVE EN MUCHOS CASOS	Las personas que manejan los procesos demoran en tramitar los documentos	No.
Nada.	El sistema de comunicación, algunos procesos administrativos y logísticos.	El tramite engorroso	Buscar formas más adecuadas para que los procesos administrativos no sean tan lentos y burocráticos	La automatización de todo debe ser a través de las redes, a excepción del examen Psiquiátrico para la SUCAMEC	nada	mejoraría la homologación	CREO QUE DEBERIA SER MAS PLANEADO , PARA PREVEER Y PREPARARSE	Que se respete el orden de mérito para el proceso	En ésta ocasión, nada. El trato fue bastante digno, el mismo CG COPERENOS comunicó nuestro próximo cambio de

									situación militar.
	Opción 1	Opción 1	Opción 1	Opción 1	Opción 1		Opción 1	Opción 1	Opción 1
Que nuestra Institución ha perdido el control de la administración de la carrera del Oficial.	Ninguno	Muchas gracias por darnos la oportunidad de expresar lo que llevamos dentro de nosotros y poder contribuir con mi humilde experiencia	Bueno de una manera general quede agradecido de mi ejército por la formación profesional y moral que recibí, que gracias a esa formación soy una persona de bien con principios morales y con una formación profesional que me permite	Personalmente agradezco a mi Ejército el haberme preparado en una segunda especialidad me ha dado un plus u opción para poder desempeñar me en esta nueva etapa de mi vida puede ser como docente, o asesorando y por las oportunidades de haberme hecho conocer otros países	respetar siempre la meritocracia, cumplir con las leyes, manuales y reglamentos, trabajar con un solo fin, respeto mutuo, mantener la disciplina, ser perseverante para alcanzar los objetivos trazados, practicar la responsabilidad	La hice en la vida civil		No	Lo mejor es pasar al retiro conservando el mismo o mayor cariño por nuestra Institución que sentimos cuando decidimos ingresar a ella.

			<p>seguir laborando fuera de mi institución .</p>	<p>y todo el Perú, es necesario hoy en día que todos absolutamente todos los Oficiales del Ejército tengan una segunda especialidad si es en alguna ingeniería excelente, los tiempos han cambiado y la guerra es de conocimientos. Realmente lo extraño. ¡Viva el Ejército del Perú!</p>				
--	--	--	--	--	--	--	--	--





E21	E22	E23	E24	E25	E26
43796389	17441564	43582716	07975087	44190212	04434859
2014	2011	2019	1 enero 2019	2019	2016
30	30	32	36	35	31
5	Ocho	0	1	1	4
No	Sí	No	No+UA3:Y6	No	Sí
	Escuela de Manejo Touringcar , cargo Gerente				IESTPFFAA
Soltero	Separado	Casado	Casado	Casado	Casado

Enriquecedora	Acto sublime que a través de una opción laboral. Tienes la oportunidad de contribuir al fortalecimiento de nuestra Democracia en concordancia con la Constitución política del país	Excelente	Satisfecho por haber cumplido una labor en defensa de la soberanía y control del orden interno; particularmente los años de la lucha contra la subversión y terrorismo en los Dptos de San Martín y Ayacucho; contribuido con la presencia del Estado en lugares alejados, asesorando en su organización y garantizando un clima de paz y prosperidad de las comunidades existentes en el área de influencia.	Muy buena	EXCELENTE
Que iba a ser una muy buena etapa en mi vida	Que era un proceso obligatorio y que se daría en cualquier momento desde que eres Oficial Superior	Qué todos llegamos a dicha fase	Que era una etapa a la cual nadie podría escapar; y que era inevitable el cambio de condición militar, esto, en cumplimiento a las leyes y normas vigentes al respecto; pero, sin embargo, esta condición fue aprovechada por algunos comandos de la Institución para acelerar este proceso ha oficiales que aún no cumplían los requisitos, por motivos personales, intereses de grupo e inclusive por influencia política como sucedió durante el gobierno de Fujimori y Humala.	Etapa que todo Oficial va a llegar por tiempo de servicio cumplido.	PENSABA QUE ERA MUY HERMETICO QUE TRE COMUNICAN CON TRES DIAS DE ANTICIPACION Y QUE DEBIA DE MEJORAR LA ADMINISTRACION DE ESTE PROCESO
Contento	Que era una injusticia, si mi era por tiempo cumplido	Tranquilidad, ya que se debe dejar que los que siguen sigan ascendiendo	En mi caso personal sentía satisfacción por haber cumplido los años que la ley me exigía para permanecer en el activo, concluir una etapa iniciada hace 36 años, y con el entusiasmo de conocer otras experiencias laborales; era consciente de la renovación de cuadros y pasar la posta a nuevas generaciones que asuman	Como algo normal por tiempo de servicio cumplido.	BUENO EN MI CONDICION EL SUSCRITO PRESENTO SOLICITUD PARA SER CONSIDERADO A RETIRO POR RENOVACION

			responsabilidades de mando, dirección y asesoramiento; oxigenando de esta manera a nuestra institución para el cumplimiento de sus roles constitucionales.		
El paraíso	Triste	Normal	Siempre mi conducta ha sido el cumplimiento de las normas; y por tanto, asumí con responsabilidad dicha invitación por parte del Comando; por experiencia de otros Conocía que se sentían frustrado porque según ellos le impidieron alcanzar sus metas personales, por tanto sentían acongojados y deprimidos, sentimientos totalmente diferente del suscrito, porque en mi caso, se presenta un abanico de oportunidades en esta nueva etapa en la cual se limita a la decisión personal de cada uno, de seguir desarrollándose profesionalmente en otra rama, o quedarse en casa a disfrutar la familia	Tendría más tiempo para mí y mi familia.	IGUAL CON EL RESTO DE LOS QUE PASARON A RETIRO CONA LAS MISMAS DIFICULTADES
Mayor tiempo para hacer algunos proyectos personales	Rodeado de mi familia y nuevas oportunidades	Normal	Jamás pensé que sería frustración, al contrario, es una oportunidad de reinventarse, porque cuando decidimos a los 17 años una carrera, siempre hay una 2da alternativa, donde el tiempo transcurrido y el entorno actual, puede sufrir mutación, y encontrar una actividad que genera satisfacción personal.	Más tranquila, como la estoy viviendo en este momento.	EN MI CASO PRESENTE MI SOLICITUD PARA PASAR A RETIRO YA TENIA PLANEADO MI VIDA FUTURA
Aprender más lenguajes de programación y tecnologías	Estudiar Derecho	Viajar	Los 36 años de servicio, han permitido quizás estar lejos de casa y la familia, entonces, uno encuentra una agenda con actividades pendientes de realizar; por tanto, tengo planificado desarrollar en el	Ver un negocio familiar.	GENERALMENTE CUANDO SE ESTA EN ACTIVIDAD NO SE PUEDE DISFRUTAR DE LA FAMILIA LOS AMIGOS Y UNA VES

			1er semestre acciones relacionadas directamente con la familia y preparación de mi CV, para posteriormente identificar nuevas oportunidades laborales en el mercado privado o público.		QUE ESTABA EN RETIRO RECUPERAR EL TIEMPO PERDIDO CON LA FAMILIA
Bastante tiempo disponible para realizar mis proyectos	Difícil	Normal	Descansado	Muy bueno.	COMO PRESENTE MI SOLICITUD RECUPERAR EL TIEMPO PERDIDO OCN LA FAMILIA ACER LO QUE NO PUDE EN ACTIVIDAD
Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
He aprendido python y a manejar mejor Joomla	Estudiar y desarrollar un proyecto personal de negocios	Viajar y disfrutar de mi familia	Actividades de índole familiar	Hemos comenzado a implementar el negocio.	PASAR MAS TIEMPO OCN LA FAMILIA
Una alegría única		Normal	Sabía que por ley debía pasar al retiro, por tanto, fue de plena satisfacción el culminar una etapa dura de trabajo durante 36 años.	Era algo que lo esperaba, ya lo había decidido.	EL SUSCRITO PRESENTO SOLICITUD DE PASE A RETIRO
Por fin!!	Nada, simplemente temor a algo nuevo	Tranquilidad	Prepararse para iniciar una nueva etapa de mi vida.	No fue sorpresa, porque lo he esperaba.	AL APROBARSE MI SOLICITUD UNA SATISFACCIÓN
Alegría !!!		Normal	Esto es reiterativo; ¡satisfacción!	Tranquilidad.	APROBADA MI SOLICITUD UNA ALEGRIA

Comenzar a planificar los cambios que se venían	Tranquilo. Pensar	Tranquilidad	Presentarme al Comando de Personal a recabar la Resolución Ministerial.	Le confirme a mi esposa mi pase al retiro.	REACCION DE ALEGRIA
Muy positivo para pagar más tiempo con los seres queridos	No me afecto	Más reuniones con ellos	Más cerca a la familia, conocer detalles familiares que durante los 36 años eran irrelevantes para uno, y que eran tarea de la esposa, ciento una liberación de responsabilidades. Y por supuesto, más tiempo con las amistades.	En forma positiva.	EXCELENTE YA TENIA TODO PLANEADO
Ya estaba adaptado	Lento, tedioso y sobre todo sin oportunidades al inicio	Normal	No experimente un proceso de adaptación, porque labore hasta el 30 de diciembre; sin embargo, este proceso de pase al retiro año 2018, puede calificarse de optimo debido a que el comando institucional comunicó en la fecha programada, (dos meses antes) lo que permitió realizar las actividades administrativas correspondientes y que la institución cumpla con el abono de los derechos laborales.	Tranquilo, cambiar de rutina, de algo que hacia diariamente, a algo más tranquilo.	EXCELENTE CUANDO LO PLANEAS
Que era una suerte tener todo ese tiempo libre	Que sería peor para otros	Nada	La necesidad de disponer de un tiempo prudente para realizar las actividades administrativas, tiempo que fue otorgado a criterio de los comandos, pero no por la existencia de norma vigente al respecto.	Que había que cambiar muchas cosas en la vida diaria.	SEGUIR ADELANTE CON LO PLANEADO
Fue una alegría instantánea	Tristeza de ya no poder hacer lo mío	Todo normal	Más que sentimientos, era la existencia de procedimientos normativos que había que cumplir.	Mayor tiempo y tranquilidad para mi familia.	SATISFACCION DE CUMPLIOR UNA DE MIS METAS PROPUESTAS

Hice una lista mental de todo lo que quería hacer	Al inicio me desespere, luego analice mi futuro	Tranquilidad	Conjugar las obligaciones laborales por el cargo y las actividades administrativas propias por el cambio de la condición militar.	Más tiempo dedicado a mi familia.	EXCELENTE
No cumplir horarios	No ir al trabajo a las 05.30 todos los días	Saber que todos mis derechos se me darían	La acertada programación de las actividades dispuestas por el Comando de Personal	De no tener que llevar una rutina diaria.	NADA SALIO COMO LO PLANEÉ
Enfrentar la burocracia de la institución, es demasiado estresante	No trabajar en equipo	Nada	Ninguno	Cambiar los horarios diarios de toda una vida en la Institución.	NADA FUE DIFÍCIL PORQUE FUE PLANEADO CON ANTICIPACIÓN
Son pesimos ! Demasiada burocracia que piden papeles que ellos mismos tienen	Sí, por la renovación de cuadros y efectivos	Muchas veces existen arbitrariedades con algunos oficiales	Los procedimientos son los adecuados, sin embargo, su cumplimiento debe ser fiscalizados por el Ministerio de Defensa o la Contraloría General de la República, para identificar los casos de abusos de autoridad de parte de los Comandos o que estos actúen por presión política.	Si, este año nos han facilitado todas las gestiones por realizar.	QUE SE COMUNIQUE CON ANTICIPACION AL PERSONAL PARA QUE SE PREPARE PSICOLOGICAMENTE Y SE ADAPTE A LA VIDA CIVIL
Al personal que los realiza, los cambiaría a todos! Haría un análisis de proceso para identificar las entidades que deben conversar para que entre ellas intercambien la información que nos piden	Nada	Qué no exista arbitrariedad, que se vayan los que realmente tienen que irse	Normar la asignación de horas semanales para las actividades administrativas del personal que pasan a la situación de retiro; a fin de no dejarlo al criterio de los comandos. Obligación Institucional de establecer programas de reconversión laboral a favor del personal que pasan a la Situación de Retiro. Hacer	Nada.	SOLO QUE SE MEJORE Y SE COMUNIQUE CON ANTICIPACION

en papel a nosotros					
Hacer colas! Llevar papeles y copias	Ingresar a la Escuela de Guerra	Nada	Ninguno	Los cambios de colocación.	NADA
No recuerdo ninguno	Trabajar con Tropa en Operaciones	La comunicación de los derechos	Contacto con las diferentes dependencias administrativas del Ejército para la actualización de datos, mutuales, seguros, lo que demostró preocupación por parte del comando.	La camaradería, en todos los lugares donde me toco prestar servicios.	COMANDAR TROPAS
Hubo la intención de entregar una carpeta con detalles de los procedimientos, pero hubo puntos que no se cumplieron	La EMCH	Ninguna	Cumplimiento estricto a la ley y normas sobre el proceso de pase a la Situación de Retiro; asimismo voluntad y decisión del Comando para la asignación presupuestal. (pago de visticos y CTS)	La facilidad para la adaptación al trabajo.	NO
Burocracia	No	Ninguna	La falta de programas de reconversión laboral en convenio con universidades y entidades públicas.	La falta de medios logísticos.	SI
Los trámites	La indiferencia de como de tratan al realizar trámites o consultas en el HMC	Nada	Incluir programas de reconversión laboral como existió los años 2011 y 2012 en el Ejército.	Que se comunique al Oficial con anticipación debida, sobre su pase al retiro para no lo tome como sorpresa.	LA COMUNICACION

			Opción 1	Opción 1	Opción 1
El retiro es una etapa más en la vida a donde uno debe llegar con muchas expectativas y metas.	Que hubiese estudiado más en su momento	Ninguno	Ninguno	Una excelente experiencia vivida en mi Institución durante los 35 años y diez meses, que seguro lo volvería a repetir para mejor.	NO

