

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Escuela Naval del Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADO POR**

**Atilio Arturo Aste Evans**

**Leoncio Carlos Flores Figueroa**

**Rildo Gonzalo Medina Lazarte**

**Rudi Piero Quiñonez Benedetti**

**Asesor: Fernando D'Alessio Ipinza**

**Surco, noviembre 2013**

## Resumen Ejecutivo

La Escuela Naval del Perú es el alma mater de la oficialidad de la Marina de Guerra del Perú, en ella se forman bajo altos estándares académicos, físicos y morales, los futuros oficiales que dotaran las unidades y dependencias. La importancia que esta dependencia tiene es fundamental debido a que en ella se imparten no solo los conocimientos teóricos y prácticos correspondientes a la formación académica del futuro oficial de marino, sino que es en sus ambientes en donde el candidato a oficial absorbe la mística y tradición que caracterizan al marino. El éxito del proceso formativo redundará de manera directa en un mejor desempeño del integrante de la institución y por ende de la institución en sí.

Actualmente producto de limitaciones presupuestales y circunstancias exógenas del país, el proceso de captación ha sufrido disminución en calidad y cantidad habiendo sido esta realidad reflejada en la disminución, en número de integrantes de las promociones que egresan así como en nuevos y más problemas disciplinarios.

El desarrollo del presente Plan Estratégico busca efectuar un análisis de las actuales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con la finalidad de proponer estrategias para revertir las actuales limitaciones en aspectos de convocatoria y captación, con la finalidad de mejorar el producto entregado por la Escuela Naval, lo que implicara a su vez en la disminución de situaciones disciplinarias no deseadas.

Finalmente, el presente trabajo pone a disposición del Alto Mando de la Marina de Guerra del Perú, estrategias orientadas a mejorar las condiciones de captación y de presentación del producto Escuela Naval del Perú buscando que sea más demandado por el público de interés.

## ABSTRACT

Peru Navy School is the alma mater of the officers of the Navy of Peru, there is formed under high academic standards, physical and moral, that will provide the future officers for the units and departments. The importance that this unit has is critical because it not only taught the knowledge and skills relevant to the academic training of future marine officer, because it is in their environments where the officer candidate absorbs mystical tradition that characterizes the sailors. The success of the training process directly results in improved performance of the member of the institution and therefore the institution itself.

Currently product exogenous budget constraints and circumstances of the country, the recruitment process has been declining in quality and quantity having been this reality reflected in the decrease in number of members who graduate promotions as well as new and more disciplinary problems.

The development of this Strategic Plan seeks to make an analysis of the current strengths, weaknesses, opportunities and threats, in order to propose strategies to reverse the current limitations in aspects of marketing and income, in order to improve the product delivered by the Navy School, which in turn involve decreasing unwanted disciplinary situations.

Finally, this paper provides the High Command of the Navy of Peru, strategies to improve the uptake and product presentation Peru Naval School looking to be demanded by the public interest.

## **Agradecimientos**

Nuestro agradecimiento al alto mando de la Marina de Guerra del Perú que hicieron posible el desarrollo de esta maestría y darnos la oportunidad de ser la primera promoción que inicia un nuevo proceso de capacitación y ser parte de la planificación a través de estrategias que permitirán a la Marina de Guerra diseñar el futuro deseado, este planeamiento es el resultado del esfuerzo conjunto de todos los que formamos el grupo de trabajo.

Al prestigioso centro de negocios CENTRUM Católica, por su constante asesoramiento a través de los más distinguidos profesores. A nuestro asesor Almirante Fernando D'Alessio Ipinza por su valioso e incondicional apoyo en la transmisión de conocimientos que fueron implementados en el desarrollo de este plan estratégico de negocios el cual ha finalizado llenando todas nuestras expectativas.

Finalmente a nuestros compañeros graduados en este programa de Maestría de Dirección Estratégica y Liderazgo.

## Tabla de Contenidos

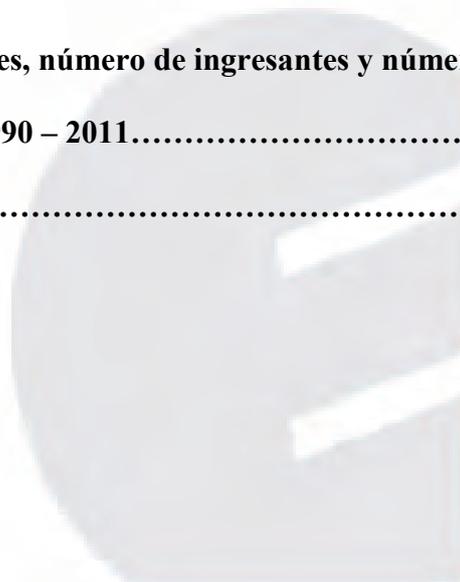
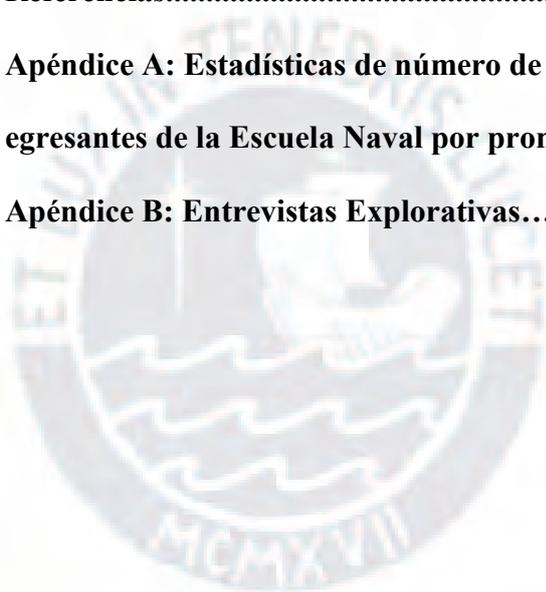
<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Escuela Naval del Perú.....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones.....	15
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....</b>	<b>17</b>
2.1 Antecedentes.....	17
2.2 Visión.....	20
2.3 Misión.....	21
2.4 Valores.....	21
2.5 Código de Ética.....	22
2.6 Conclusiones.....	24
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>25</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	25
3.1.1 Intereses nacionales.....	25
3.1.2 Factores del potencial nacional.....	25
3.1.3 Principios cardinales.....	33
3.1.4 Influencia del análisis en la Escuela Naval del Perú.....	36
3.2 Análisis de Competitividad del País.....	37
3.2.1 Condiciones de los factores.....	37
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	39
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	40
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	42

3.2.5 Influencia del análisis en la Escuela Naval del Perú.....	42
3.3 Análisis del Entorno Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE).....	43
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	43
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	46
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	50
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	55
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	58
3.4 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	59
3.5 Escuela Naval del Perú y sus Competidores.....	60
3.5.1 Poder de la negociación de los proveedores.....	60
3.5.2 Poder de la negociación de los compradores.....	60
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	61
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	62
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	63
3.6 La Escuela Naval del Perú y sus Referentes.....	65
3.7 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil de Referencias (MPR).....	65
3.7.1 Matriz del perfil competitivo (MPC). ....	65
3.7.2 Matriz del perfil referencial (MPR). ....	66
3.8 Conclusiones.....	67
<b>Capítulo IV: Análisis Interno.....</b>	<b>69</b>
4.1 Análisis de Administración, Marketing y Ventas, Operaciones, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones (AMOFHIT).....	70
4.1.1 Administración y gestión (A).....	70

4.1.2 Marketing (M).....	75
4.1.3 Operaciones, logística e infraestructura (O).....	80
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	85
4.1.5 Recursos humanos y cultura (H).....	86
4.1.6 Informática y Comunicaciones (I).....	88
4.1.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo (T).....	90
4.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	90
4.3 Conclusiones.....	92
<b>Capítulo V: Intereses de la Escuela Naval del Perú y Objetivos a Largo Plazo.....</b>	<b>93</b>
5.1 Intereses de la Escuela Naval del Perú .....	93
5.2 Potencial de la Escuela Naval del Perú.....	93
5.3 Principios Cardinales de la Escuela Naval del Perú.....	98
5.4 Matriz de Interés de la Escuela Naval del Perú.....	99
5.5 Objetivos a Largo Plazo.....	100
5.6 Conclusiones.....	101
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>102</b>
6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) .....	102
6.2 Matriz PEYEA.....	106
6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	108
6.4 Matriz Interna – Externa (MIE).....	109
6.5 Matriz Gran Estrategia (GE).....	110
6.6 Matriz Decisión Estratégica .....	111
6.7 Matriz CPE.....	113
6.8 Matriz Rumelt.....	114
6.9 Matriz de Ética.....	116

6.10 Estrategias Retenidas.....	117
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	118
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	120
6.13 Conclusiones.....	121
<b>Capítulo VII: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>122</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	122
7.2 Recursos Asignados a los OCP.....	124
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	128
7.4 Estructura de la Escuela Naval del Perú.....	129
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	129
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	130
7.7 Gestión del Cambio.....	130
7.8 Conclusiones.....	132
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>	<b>133</b>
8.1 Perspectiva de Control.....	133
8.1.1 Aprendizaje Interno.....	133
8.1.2 Procesos.....	133
8.1.3 Clientes.....	134
8.1.4 Financiera.....	134
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ).....	135
8.3 Conclusiones.....	135
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Escuela Naval del Perú.....</b>	<b>140</b>
9.1 Análisis Competitivo de la Escuela Naval del Perú.....	140
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Escuela Naval del Perú.....	142
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Escuela Naval del Perú.....	144

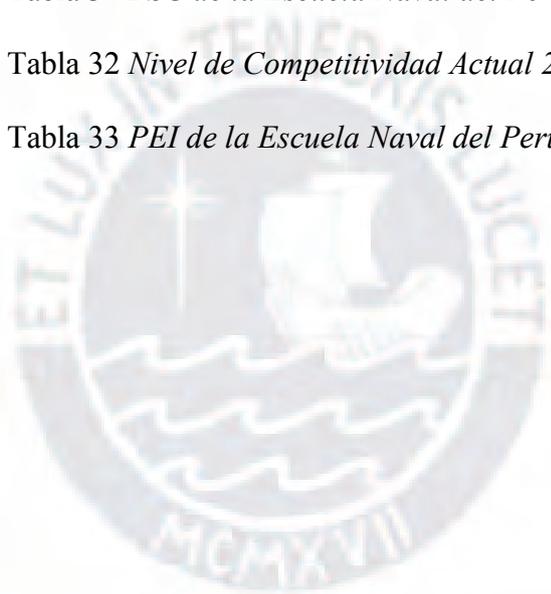
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	147
9.5 Conclusiones.....	147
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>148</b>
10.1 Plan Estratégico Integral .....	148
10.2 Conclusiones Finales.....	148
10.3 Recomendaciones Finales .....	149
10.4 Futuro de la Escuela Naval del Perú.....	150
<b>Referencias.....</b>	<b>154</b>
<b>Apéndice A: Estadísticas de número de postulantes, número de ingresantes y número de egresantes de la Escuela Naval por promoción, 1990 – 2011.....</b>	<b>159</b>
<b>Apéndice B: Entrevistas Explorativas.....</b>	<b>160</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Visión y Misión de la Escuela Naval del Perú</i> .....	20
Tabla 2 <i>Visión y Misión de la Marina de Guerra del Perú</i> .....	20
Tabla 3 <i>MIN con Relación a la Escuela Naval de Perú</i> .....	26
Tabla 4 <i>Perú: Población por grupo de edad 1993 y 2007</i> .....	26
Tabla 5 <i>Perú: Población total estimada y proyectada 1990-2050</i> .....	27
Tabla 6 <i>Perú: requisitos para formalizar un negocio, 2004 – 2012</i> .....	41
Tabla 7 <i>Evolución del tipo de cambio</i> .....	48
Tabla 8 <i>Población en edad de trabajar</i> .....	52
Tabla 9 <i>Ingresos promedios el Lima</i> .....	54
Tabla 10 <i>Porcentaje de desnutrición crónica por ámbito de residencia</i> .....	54
Tabla 11 <i>Ranking de competitividad-innovación</i> .....	56
Tabla 12 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	59
Tabla 13 <i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	66
Tabla 14. <i>Matriz del Perfil Referencial (MPR)</i> .....	67
Tabla 15 <i>Planta Orgánica y Actual por grados del personal superior de la Escuela Naval del Perú año 2013</i> .....	73
Tabla 16 <i>Cuadro comparativo de remuneraciones de docentes</i> .....	86
Tabla 17 <i>MEFI de la Escuela Naval del Perú</i> .....	91
Tabla 18 <i>MIO de la Escuela Naval del Perú</i> .....	100
Tabla 19 <i>FODA de la Escuela Naval del Perú (Estrategias FO y DO)</i> .....	104
Tabla 20 <i>FODA de la Escuela Naval del Perú (Estrategias FA y DA)</i> .....	105
Tabla 21 <i>PEYEA de la Escuela Naval del Perú</i> .....	106
Tabla 22 <i>MDE de la Escuela Naval del Perú</i> .....	112
Tabla 23 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i> .....	113

Tabla 24 <i>Matriz de Rumelt</i> .....	115
Tabla 25 <i>Matriz de Ética</i> .....	116
Tabla 26 <i>Matriz de Estrategias y Objetivos a Largo Plazo</i> .....	119
Tabla 27 <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> .....	120
Tabla 28 <i>OCP de la Escuela Naval del Perú</i> .....	123
Tabla 29 <i>Recursos Asignados para el logro de Objetivos de Corto Plazo</i> .....	124
Tabla 30 <i>Políticas de la Escuela Naval del Perú</i> .....	128
Tabla 31 <i>BSC de la Escuela Naval del Perú</i> .....	136
Tabla 32 <i>Nivel de Competitividad Actual 2013 versus Competitividad Esperada 2019</i> .....	147
Tabla 33 <i>PEI de la Escuela Naval del Perú</i> .....	152



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	x
<i>Figura 2.</i> Vista esquemática del Velero de la Marina de Guerra del Perú.....	11
<i>Figura 3.</i> Plano de la Escuela Naval.....	16
<i>Figura 4.</i> Evolución del PBI del Perú de 1994 a 2010.....	29
<i>Figura 5.</i> Ranking de Disponibilidad de últimas tecnologías (TIC).....	40
<i>Figura 6.</i> Tasa de interés de referencia del BCRP.....	47
<i>Figura 7.</i> Matriz PEYEA de la Escuela Naval del Perú.....	107
<i>Figura 8.</i> Matriz BCG de la Escuela Naval del Perú.....	108
<i>Figura 9.</i> Matriz MIE de la Escuela Naval del Perú.....	109
<i>Figura 10.</i> Matriz GE de la Escuela Naval del Perú.....	110
<i>Figura 11.</i> Esquema del Futuro de la Escuela Naval del Perú.....	153

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

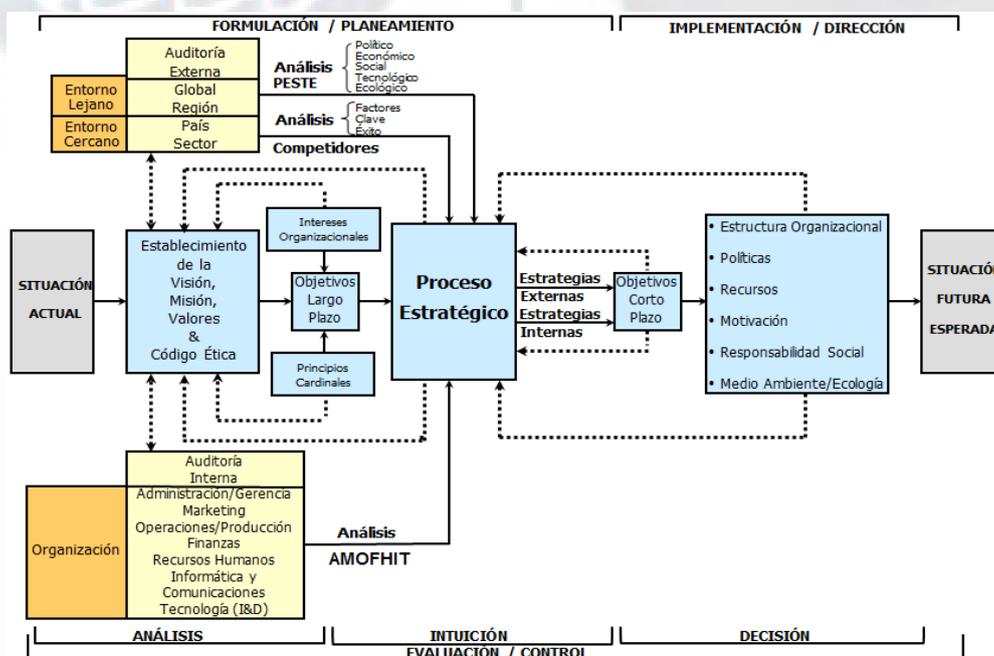


Figura 1. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

## **Capítulo I: Situación General de la Escuela Naval del Perú**

En el presente capítulo se realiza una descripción de la situación general de la Escuela Naval del Perú, así como el desarrollo de su capital humano y su infraestructura, a fin de describir esta institución educativa y poder ubicarla en un contexto nacional, regional y global.

### **1.1 Situación General**

La Escuela Naval del Perú se ubica en el extremo oeste del distrito de La Punta de la provincia constitucional del Callao. Abarca un área de 122,404.50 metros cuadrados, la cual se encuentra rodeada en sus límites norte, oeste y sur por las aguas del Océano Pacífico, cuyo plano de distribución se muestra en la Figura 3.

Esta institución tiene como objetivo formar a los cadetes en los aspectos de formación militar, académica y física a lo largo de cinco años. Culminados los mismos se graduarán con el grado militar de Alférez de Fragata, que en el mejor de los casos, los llevará a culminar su carrera como Comandante General de la Marina en un lapso mayor a los treinta y cinco años de servicios.

En relación a la formación académica, está defendida por un Plan Curricular Básico, que consta de 210 créditos académicos, dictados entre los meses de abril a diciembre, los cuales abarcan las áreas de las ciencias navales, humanidades e idiomas. Asimismo este proceso de enseñanza está asociado a la formación ética, que le permite ejercer el liderazgo en función al ejemplo y los valores infundidos.

Este programa se complementa con períodos de entrenamiento práctico durante los cruceros de instrucción. Los cadetes de primer y segundo año, realizan una navegación frente al litoral peruano, por espacio de 45 días, mientras que los cadetes de tercer y cuarto año, lo hacen en el extranjero, con una duración entre 60 y 90 días. Además los cadetes del último año efectúan viajes al interior del país, en especial a la zona de la Amazonía.

Hay que señalar, que de acuerdo a su desempeño en el primer año de escuela, los cadetes navales pueden postular a becas en academias navales en el extranjero, como la Academia Naval de Livorno en Italia y la Academia Naval de Annapolis en Estados Unidos.

Al egresar de la Escuela Naval, los cadetes salen con el grado de Alférez y reciben el grado académico de Bachiller en Ciencias Navales, que les permite optar posteriormente por cualquier maestría en el país o en el extranjero. Al respecto se tiene convenios educativos con universidades del país para desarrollar carreras que le permitan obtener un segundo título profesional como lo es la Universidad Privada de Piura (UDEP) en la carrera de Ingeniería Industrial.

Hay que resaltar que el sistema Educativo de la Escuela Naval, ha sido actualizado en lo concerniente a la aplicación de metodologías de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo de las mallas curriculares que requiere el Servicio Naval con las líneas de carrera del oficial, habiéndose adaptado en función a los 91 estándares de calidad educativa que establece el “Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria” (CONEAU) para las Fuerzas Armadas, que garantizan una base sólida de conocimientos para el empleo en los sistemas de las Fuerzas Operativas con tecnología de punta.

El modelo de calidad para la acreditación de carreras universitarias establecido por el CONEAU en el año 2009, establece las siguientes fases:

1. Autoevaluación. A cargo de cada Institución de Educación Superior Universitaria, realizado por la Escuela Naval entre los años 2010 y 2011.
2. Planes de Mejora. Mejoras a realizar en función a las deficiencias encontradas en la fase de autoevaluación, realizados por la Escuela Naval entre los años 2010 y 2011.
3. Evaluación por Pares Externos. A cargo del CONEAU, realizado entre los meses de setiembre y noviembre del 2012.

4. Otorgamiento de la Acreditación por el SINEACE. Otorgado a la Escuela Naval del Perú con Resolución de Presidencia del Consejo Superior N° 009-2013-SINEACE/P, con fecha 18 de febrero 2013.

Esta distinción convierte a la Escuela Naval en ser la primera Institución de Educación Superior Universitaria en el país, en obtener la Acreditación Educativa bajo los estándares del CONEAU.

Para este proceso de formación académica de los cadetes, futuros oficiales de la Marina de Guerra del Perú, la Escuela Naval cuenta con las siguientes instalaciones y servicios ubicados en el edificio “Guise”:

**Aulas**, en el área de formación académica la infraestructura se mantiene con los siguientes implementos:

- 21 Aulas para el proceso (E–A), con capacidad para 30 alumnos, actualmente se usan un promedio de 17 aulas, las que están implementadas con carpetas unipersonales, equipos audiovisuales y cámaras filmadoras.
- Cinco aulas de navegación para las prácticas del área de Ciencias Navales, con capacidad para 40 alumnos.
- Un aula, exclusiva para inglés, con capacidad para 30 alumnos, destinada a la recuperación y tutoría de Cadetes en las asignaturas de inglés.
- Un aula con capacidad para 60 alumnos.
- Tres aulas complementarias.

**Laboratorios**, conformado por los siguientes laboratorios:

- Un Laboratorio de Química: Implementado para realizar prácticas de Química Básica.
- Un Laboratorio de Física.
- Un Laboratorio de Electricidad.

- Un Laboratorio de Electrónica Virtual con capacidad para realizar prácticas de electrónica básica, comunicaciones, microondas y antenas.
- Un Laboratorio de Electrónica Analógica, con capacidad para realizar prácticas de Circuitos Digitales y Electrónica Básica.
- Un Laboratorio de Motores, con capacidad para realizar prácticas de principios de funcionamiento y operación de los motores, sistema de refrigeración, aire acondicionado y sistema hidráulico.
- Un Laboratorio de Termodinámica.
- Un Laboratorio de Misiles.

**Taller de Ayuda Audiovisual**, sus servicios están orientados especialmente a apoyar el proceso (E-A), están implementados con proyector, ecran y videos.

**Imprenta**, sus servicios cobertura a toda la Escuela; consta de dos ambientes, en el primero está el área administrativa y está equipada con:

- Una máquina Tipográfica con capacidad de impresión y troquelado, operando con limitaciones.
- Dos máquinas copy printer para impresiones a gran escala.
- Una fotocopidora.

**Fotografía**, brinda cobertura a toda la Escuela; tanto en actividades oficiales internas y externas.

**Biblioteca**, durante el año 2011 se desarrolló el proyecto de reestructuración de los ambientes y servicios de la biblioteca y la librería académica y la configuración es la siguiente:

- Tres salas de estudio, con capacidad y mobiliario para ocho personas, cada una.
- Una sala de lectura con mobiliario adecuado.

- Un área de estantería de libros.
- Un área administrativa con mobiliario.
- Un soporte tecnológico para biblioteca virtual.

***Sala de Profesores***, es un moderno ambiente multifuncional con cinco módulos con muebles de oficina de fácil manejo para el trabajo individual y en equipo, cuenta con los siguientes ambientes:

- Sala de Tutorías y Consejería Académica.
- Ambiente con modulares, para el soporte de recuperación académica de los Cadetes y Aspirantes.

***Oficina de Secretario Académico***, destinada a las actividades de gestión académica y de apoyo a la Jefatura del Departamento Académico. Está implementada con un sistema informático virtual de control de las actividades que se desarrollan en las aulas.

***Oficina de Investigación***, cuenta de un ambiente funcional con dos áreas, una para la Oficina y otro para reuniones o personal en espera; esta implementada con equipo informático.

***Oficina de Campaña Publicitaria y Admisión***, cuenta con un pañol, para almacenamiento de materiales de publicidad y admisión, tres oficinas, una de ellas destinadas a la atención al público y una sala de espera, implementada con sistema multimedia, acceso a página Web de la Escuela Naval y correo electrónico, para proporcionar información virtual.

***Oficina de Grados y Títulos***, consta de dos ambientes implementada con módulos de oficina y equipo de informática.

***Oficina de Calidad Total e Innovación***, consta de un ambiente multifuncional, donde se encuentra instalados siete módulos para actividades académicas (un área para trabajo en equipo y una sala de espera), implementada con sistema de informática y equipos multimedia.

***Divisiones Académicas***, constan de las siguientes Divisiones:

- Una División de Programación.
- Una División de Evaluación.
- Una División de Ciencias Navales (Ciencias Marítimas Navales).
- Una División de Ingeniería y Armas (Gestión de Operaciones).
- Una División de Ciencias Básicas (Ciencias e Ingeniería).
- Una División de Humanidades.

Equipadas cada una con sistemas informáticos; con ambiente para la Jefatura y secretaría.

El área de la formación militar, es un elemento fundamental en la instrucción del cadete naval, desde el primer mes de ingreso, denominado mes de adoctrinamiento, hasta la graduación, la Escuela Naval se enfoca en desarrollar y cultivar en los cadetes las virtudes de integridad, respeto y honor, siendo este último el principal código de conducta del batallón de cadetes.

Para este proceso de formación militar de los oficiales de la Marina de Guerra del Perú, la Escuela Naval cuenta con las siguientes instalaciones y servicios:

**Infraestructura del Edificio “Grau”**, habitabilidad de Cadetes y Aspirantes, distribuida de la siguiente manera:

- Segunda Cubierta se dispone de 44 camarotes.
- Tercera Cubierta se dispone de 56 camarotes y 12 camarotes sin construir.
- Cuarta Cubierta se dispone de 56 camarotes.

Cada camarote cuenta con seis roperos, dos lavatorios y dos duchas.

Asimismo, cada cubierta cuenta con seis baños comunes, cuatro varones y dos para mujeres y una Oficina para cada Oficial de año.

***Habitabilidad para Oficiales y Personal Civil de Apoyo a la Formación Naval***, se cuenta con 18 camarotes, dotados con una cama camarote, y su respectivo baño.

***Comedor de Cadetes y Aspirantes***, cuenta con el siguiente material:

- 55 mesas para diez personas cada uno.
- 550 sillas.
- Cocina de Cadetes y Aspirantes, con el siguiente material:
  - Seis marmitas de acero (cinco operativas y una inoperativa).
  - Cinco hornos de acero (inoperativo).
  - Tres cocinas a gas.
  - Dos sartenes giratorias eléctricas de acero (una operativa y una inoperativa).
  - Una cortadora de carne eléctrica (inoperativa).
  - Un pelador de papa eléctrico (inoperativo).
  - Una licuadora industrial eléctrica (inoperativa).
  - Una máquina moladora de carne.
  - Dos cámaras frigoríficas, una de verduras y una de carnes (inoperativas).
  - Dos freidoras de papas a gas (inoperativas).

En conclusión, la operatividad de la cocina se encuentra en un 58% aproximadamente.

***Peluquería, Sastrería y Zapatería de Cadetes***, están habilitadas para brindar servicio a todo el batallón de cadetes.

***Casino de Cadetes y Aspirantes***, el Casino cuenta con el siguiente material:

- Cuatro mesas de billar.
- Una mesa de billas.
- Cuatro mesas de pin pon.
- Tres mesas de fulbito de mano.

- Tres mesas de ajedrez.
- Un equipo de música.
- Un piano.

Asimismo se cuenta con los siguientes ambientes:

- Un Bazar para cadetes.
- Una cafetería (Concesionario).
- Tres salas de televisión (Cada sala con un televisor).
- Ocho juegos de muebles, modulares distribuidos en los diferentes ambientes.

**Polígono de Tiro**, se encuentra ubicado en el sótano del edificio “Grau” y está destinado a las prácticas de tiro con pistola y carabina neumática.

**El edificio “Grau”**, cuenta también con las siguientes Oficinas y Salas:

- Oficina del Jefe de Departamento.
- Oficina del Sub-Jefe de Departamento.
- Oficina de la Secretaría de Formación Naval.
- Sala de Consejos.
- Sala de Monitores (Circuito cerrado de video con cámaras de video en todas las cubiertas).

El área de Formación física, está basada en dos aspectos: La formación física básica y los equipos representativos. En el primer aspecto, el cadete recibe una formación que le permitirá una condición buena física, mediante la práctica de la vela, remo, defensa personal, tiro y natación.

En el caso de los equipos representativos, los cadetes pasan a ser integrantes de diferentes equipos, recibiendo un entrenamiento tal que les permitirá lograr un nivel técnico competitivo similar al de otras escuelas militares, tales como, remo, vela, caza submarina, tae kwon do, natación, atletismo, voleibol, futbol, baloncesto, entre otros.

Para el proceso de formación física de los oficiales de la Marina de Guerra del Perú, la Escuela Naval cuenta con las siguientes instalaciones y servicios:

**Infraestructura Deportiva**, la infraestructura deportiva consta de tres áreas deportivas:

**Área Deportiva Interior**, en el gimnasio multipropósito “Pardón”, se cuenta con los siguientes ambientes:

- Sala para trabajo muscular, con cincuenta y 54 aparatos.
- Piscina de 25 metros, techada, con tribunas, con equipamiento para ser temperada.
- Tatami para la práctica de Judo.
- Colchoneta para la práctica de Lucha Libre.
- Cancha de parquet, techada con tribunas, para la práctica de básquet y vóley.
- Colchoneta para la práctica de Tae Kwon Do.
- Dos canchas de vóley de parquet.
- Una cancha de frontón de parquet.
- Padana y accesorios para la práctica de esgrima, incluyendo equipo electrónico para control de puntaje de competencias.

**Áreas Deportivas Exteriores**, se ubican fuera del gimnasio “Pardón”:

- Cancha de fútbol de césped con tribunas con capacidad para 80 espectadores.
- Pista de arcilla de siete carriles para la práctica de atletismo.
- Dos canchas de fulbito de cemento.
- Ocho canchas de frontón.

**Área para Deportes Náutico**, se cuenta con una casa de botes, la cual alberga embarcaciones y equipamiento para la práctica de deportes y actividades náuticas, podemos mencionar como los más importantes, los siguientes:

- 32 embarcaciones y accesorios para la práctica de Remo.
- Tres falúas (embarcaciones tipo balleneras) para actividades marineras.
- 17 embarcaciones tipo sunfish.
- Cuatro embarcaciones tipo oceánicos para entrenamiento de vela.
- Equipamiento para la práctica de caza submarina.
- Dos lanchas con motor fuera de borda para actividades marineras.
- Cuatro botes inflables de goma para actividades marineras.

Asimismo, cuenta con un Velero para prácticas marineras B.A.P. “MARTE”, es una embarcación tipo goleta bergantín con un desplazamiento de 49 toneladas, fue construido en Canadá el 01 de enero de 1975 e incorporado a la Marina de Guerra del Perú el 14 de marzo de 1979.

***Capacidades y características:***

- Eslora 20 metros.
- Manga 5.20 metros.
- Capacidad máxima: 30 tripulantes.
- Capacidad de víveres secos y frescos: siete días.
- La embarcación cuenta con dos mástiles.

Sin embargo, esta embarcación tiene evidentes limitaciones de habitabilidad y tiempo de operación en la mar, lo cual limita la instrucción a los cadetes navales a cortos períodos de tiempo. Para tal efecto, se ha iniciado las gestiones para la adquisición de un nuevo buque a vela, con una capacidad para albergar a 25 oficiales, 86 tripulantes y 134 cadetes en instrucción, los cuales realizarán cruceros al extranjero por un periodo aproximado de ocho meses. Hay que resaltar que esta embarcación se convertirá en la más grande en su tipo en Latinoamérica.

**Capacidades y características:** El buque a vela de instrucción cuenta con una eslora de 113.5 metros, una manga de 13.5 metros, con capacidad máxima de navegar con 245 tripulantes y capacidad de mantener víveres secos y frescos para 45 días; asimismo esta embarcación cuenta con cuatro Mástiles como se muestra en la Figura 2.



*Figura 2.* Vista esquemática del Velero de la Marina de Guerra del Perú. Tomado del archivo de la Oficina de Proyectos de la Dirección de Alistamiento.

Para el proceso de formación de los oficiales de la Marina de Guerra del Perú, la Escuela Naval cuenta con otras instalaciones y servicios adicionales: **Habitabilidad de Oficiales y Personal Subalterno**, el Personal de Oficiales habitan en el Edificio “Aguirre”, y el Personal Subalterno habita en el Edificio “Unanue”.

**Edificio “Aguirre”**, el cual consta del siguiente material y ambientes:

- 40 camarotes con capacidad para dos personas c/u.

- Salón de recepción “Angamos”.
- Cámara de Oficiales.
- Cocina y comedor para Oficiales, para atender simultáneamente a 50 personas.

***El edificio “Unanue”***, el cual consta del siguiente material y ambientes:

- Siete cuadras con capacidad para 40 personas cada una; seis destinadas al personal masculino y una para el personal femenino.
- 16 camarotes con capacidad para seis personas cada uno.

***Cocina para Personal Subalterno***, está ubicada en el edificio “Unanue” consta de un ambiente amplio y esta implementada con:

- Cinco marmitas; una operativa, tres con limitaciones y una inoperativa.
- Una cocina a gas.
- Dos hornos inoperativos.

***Pañol de Víveres***, sus servicios son para toda la Escuela Naval, consta de dos almacenes, uno para almacenar víveres secos y el segundo donde se ubican las cámaras frigoríficas para carnes y verduras.

***Servicio de lavandería***, presta servicios a todo el personal de la Escuela Naval, tiene capacidad para lavar hasta 5,000 kilos de ropa semanales.

***Servicio de sastrería***, atiende a todo el personal de la Escuela Naval, están implementados con:

- Tres máquinas de coser.
- Una máquina zig-zag.

***Servicio de peluquería***, se cuenta con una peluquería para Oficiales que está ubicada en el sótano del edificio “Aguirre” de la Escuela Naval, esta implementada con:

- Una máquina para corte de cabello.

- Una butaca giratoria.

Se cuenta con una peluquería para Personal Subalterno que esta ubica en el sótano del edificio “Unanue”. Su capacidad de atención diaria es de 30 personas y está implementada con:

- Tres máquinas para corte de cabello.
- Tres butacas giratorias.

### **Auditorios, Talleres y Transporte**

**Auditorios**, la Escuela Naval cuenta con tres auditorios:

**Auditorio Principal “De Izcue y Runciman”**, con capacidad para 1,080 personas en platea y mezanine, implementado con butacas personales.

**Auditorio L – 42**, ubicado en el edificio “Guise” con capacidad para 120 personas, esta implementado con butacas adosadas con y el sistema de Internet Inalámbrico.

**Auditorio L – 22**, ubicada en el edificio “Guise” con capacidad para 120 personas e implementado con las mismas especificaciones del L – 42.

**Talleres**, la Escuela Naval cuenta con talleres y ambientes multifuncionales para realizar mantenimiento general y reparaciones menores:

**Taller de Carpintería**, cuenta con dos ambientes uno para trabajo con madera y otro para laqueado.

**Taller de Mecánica**, consta de un ambiente para realizar reparaciones de primer nivel.

**Taller de Electricidad**, consta de un ambiente con herramientas para la instalación y reparación de los sistemas eléctricos.

**Taller de Gasfitería**, cuenta con un ambiente para ser implementado.

**Taller de Jardinería**, consta de un ambiente multifuncional, cuenta con una podadora mecánica y herramientas para mantenimiento de los jardines de la Escuela Naval.

**Taller de Contramaestre**, cuenta con un ambiente para almacenamiento de material de mantenimiento del área.

**Transporte**, actualmente, la Escuela Naval tiene asignadas siete buses con capacidad promedio de 40 pasajeros cada una, un minibús con capacidad promedio de 20 pasajeros, un microbús con capacidad promedio de 12 pasajeros, un camión para carga ligera, un carro Escalera, un automóvil y una Motocicleta.

De los siete buses, tres se encuentra operativo, su año de adquisición fue el 2003; dos tienen data de fabricación 1984 de los cuales uno se encuentra en reparación y el otro en espera de repuesto; los otros dos se encuentran inoperativos.

En resumen el parque automotor de la Escuela Naval se encuentra con un promedio bajo de operatividad, aproximadamente un 40%.

Para brindar un servicio de salud adecuado a los oficiales de la Marina de Guerra del Perú, la Escuela Naval cuenta con las siguientes instalaciones y servicios:

**Servicio Médico (Policlínico)**, el Departamento de Sanidad de la Escuela Naval del Perú, tiene como finalidad brindar atención médica y odontológica al Personal Superior, batallón de Cadetes y Personal Subalterno de la Escuela Naval, así como al Personal Superior y Subalterno de las Dependencias del área de la Punta.

Cuenta con tres consultorios externos, Servicio de Rayos X, Laboratorio clínico, Medicina física, Tópico de Emergencia y Servicio de Internamiento con 24 camas.

Asimismo, brinda atención odontológica para la cual se cuenta con dos consultorios, equipo de Rayos X dental y laboratorio de prótesis dental.

Para brindar un servicio informático adecuado, la Escuela Naval cuenta con la siguiente plataforma informática:

- Redes Alámbricas.
- Una Red Administrativa con 200 computadoras personales.

- Una Red Académica con 509 computadoras personales.
- Red Inalámbrica.
- Sistemas de Radio enlace con la red naval (WAN Naval).
- Conectividad utilizando ISA Server y Firewalls.
- Sistema de control de cadetes, SISCAD.
- Sistemas de Admisión.
- Sistema de Contabilidad.
- Sistema Hosting de Control de Notas y Registros.
- Sistema Hosting de control de ingreso de visitas.
- Intranet ESNA y página WEB ESNA.

## **1.2 Conclusiones**

1. La Escuela Naval es una institución educativa que imparte formación académica, militar y física a los cadetes navales a lo largo de cinco años.
2. La Escuela Naval posee una infraestructura educativa, deportiva y de servicios, que no la posee ninguna escuela de oficiales en el Perú.
3. La Escuela Naval es la primera Institución de Educación Superior Universitaria en el país, en obtener la Acreditación Educativa bajo los estándares del CONEAU, lográndolo en la carrera profesional de Ciencias Marítimas Navales.
4. La próxima construcción del Buque a Vela, convertirá a la Escuela Naval en la institución con la embarcación más moderna y de mayores dimensiones en su tipo en Latinoamérica.
5. La Escuela Naval considera muy importante desarrollar y cultivar en los cadetes los valores y virtudes, para crear no solamente oficiales de Marina sino principalmente líderes.

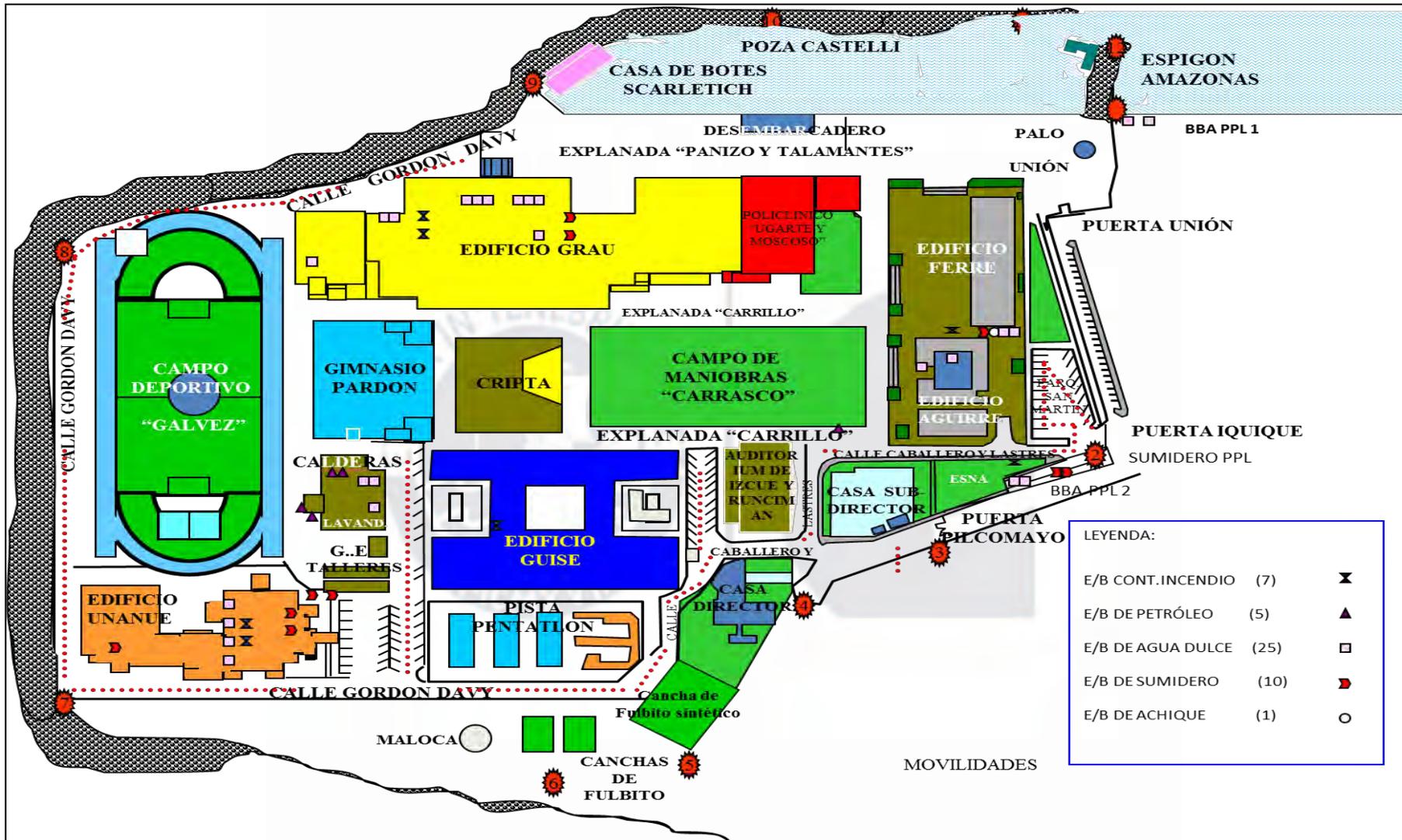


Figura 3. Plano de la Escuela Naval del Perú

## Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Códigos de Ética

### 2.1 Antecedentes

La primera Escuela Náutica fue fundada en la ciudad de Lima en el año de 1657 por el Virrey Luis Enrique de Guzmán, Conde de Alba de Aliste, teniendo como misión Formar hombres diestros en el manejo de los buques para defensa del Virreinato.

Asimismo, durante la segunda mitad del siglo XVIII, se plantea la necesidad de preparar científicamente a los pilotos, tanto para la Marina Mercante, como para la Real Armada estacionada en el Callao. Sucesivos virreyes hicieron gestiones con este fin y finalmente el Teniente General de la Real Armada Francisco Gil de Taboada y Lemos, logra que se promulgue la Real Orden del Primero de Noviembre de 1791, la cual establece la Capitanía de Puerto del Callao y anexa a ella la Academia Real Náutica de Lima.

Ambas instituciones fueron las primeras de su género en América Latina. La academia funcionó en el Palacio del Virrey y en el Hospital del Espíritu, hasta Julio de 1821, egresando de sus aulas muchos de los hombres que formarían después el Cuerpo de Oficiales de la Marina de Guerra del Perú.

El proceso de independencia interrumpió brevemente el funcionamiento de la Academia, que fue reabierto el Primero de Noviembre de 1821, bajo el nombre de Escuela Central de Marina.

En todos estos años la Escuela pasó por varios locales, funcionando en algunos momentos junto con la Academia Militar, a pesar de ello fue en esta etapa que se formaron muchos de los marinos que dieron gloria al Perú, en los conflictos que nos enfrentaron con nuestros vecinos, en el arduo proceso de la conquista de la Amazonía y en diversos aspectos de la vida científica y cultural de la Nación.

En 1870, la Escuela pasa a funcionar en el pontón "Marañón", y a partir de 1874, se creó una sección preparatoria que se instaló en el pontón "Meteoro". Ambas secciones

funcionaron hasta la Guerra del Pacífico, en que la Marina peruana se cubre de gloria y lega a la historia patria la Figura legendaria y heroica del Almirante Don Miguel Grau Seminario.

Muchos de los alumnos de esos años sirvieron con distinción a bordo de las unidades navales peruanas y cuando ya no fue posible seguir peleando en el mar, lo hicieron en los campos de batalla desde Arica hasta Huamachuco.

Tras el paréntesis de la Guerra del Pacífico, la Escuela Naval reanuda su funcionamiento en 1888 a bordo del transporte "Perú" hasta 1894, en que se traslada al edificio de Santa Sofía en la Alameda Grau. Después de permanecer por el lapso de seis años, vuelve en 1900 al pontón "Perú", para pasar en 1908 al transporte "Iquitos" navegando por el litoral durante varios meses, para trasladarse en 1909 a Bellavista, donde funcionaría en el antiguo local de la Escuela Superior de Guerra hasta 1915.

En 1912, se iniciaron las obras para construir un local para la Escuela Naval, en el balneario de La Punta. Las obras concluyeron en 1915, fecha a partir de la cual la Escuela funciona en su actual sede. En la década siguiente el solitario edificio inicial quedo insuficiente para atender las crecientes necesidades de formación de la compañía de cadetes, llegándose a la construcción de nuevos edificios y diversas instalaciones que se fueron modernizando con el paso de los años.

En 1935 se modificó el régimen de estudios, creando la sección de aspirantes a cadetes navales. Ello motivó a que aumentaran las necesidades de alojamiento y servicios en la Escuela Naval generando la construcción de nuevas y modernas instalaciones. El terremoto del año 1974 destruyó las instalaciones de alojamiento, siendo reemplazadas por el actual edificio "Grau", el mismo que fue inaugurado en 1981.

La Escuela Naval del Perú, institución en la cual se forjan los oficiales de la Marina de Guerra del Perú, tiene pues profundas raíces en la historia. Durante más de dos siglos han salido de sus aulas muchos hombres que distinguieron a la Marina y al Perú.

En los años 30, se inauguró un pequeño busto del Gran Almirante del Perú Miguel Grau, en cuyo pedestal se leía la frase: “Cadetes Navales seguid su ejemplo”. 50 años más tarde, dicho busto fue reemplazado por una majestuosa estatua que se yergue en la explanada principal de la escuela, sobre un mausoleo donde se conservan los restos del gran héroe naval peruano. En el frontis se lee la misma frase, recordando así el compromiso que tienen los cadetes y aspirantes navales con su rico y glorioso pasado.

Actualmente la Escuela Naval ha conseguido la acreditación educativa, diseñando un plan, como requisito del proceso de esta certificación, estableciendo en ella la visión y misión que está señalado en los prospectos y otros documentos que son válidos para citado organismos, indicado en la Tabla 1.

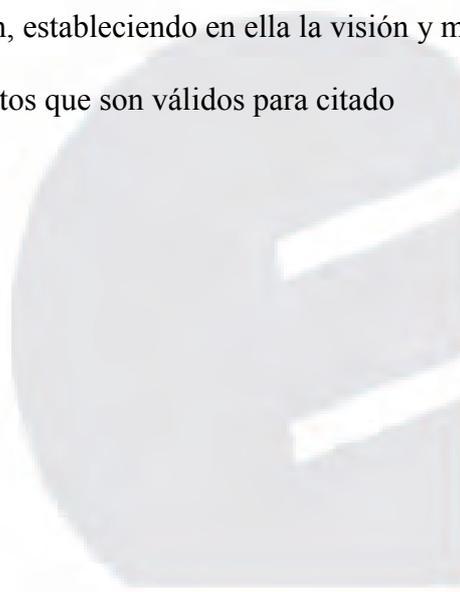
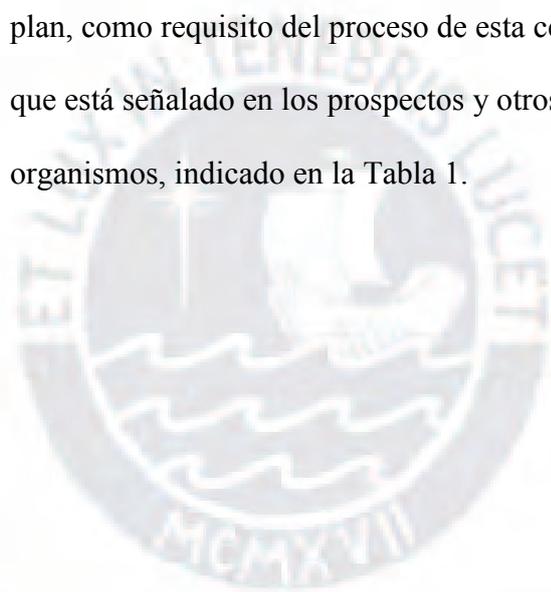


Tabla 1

*Visión y Misión actual de la Escuela Naval del Perú*

Visión y Misión de la Escuela Naval del Perú	
Visión	Misión
<p>“Ser una Escuela Naval, reconocida como una institución de educación superior líder e innovadora, orientada a la excelencia, que contribuya a cumplir los roles de la Marina de Guerra, para el desarrollo y defensa de la nación, en la cual se imparte una formación integral, sustentada en principios y valores. Nuestro personal se caracterizará por su destacado profesionalismo, liderazgo y actitudes para participar en los procesos de formación.”</p>	<p>“Formar a los cadetes; militar, moral, intelectual y físicamente, para desempeñarse profesionalmente en las unidades y dependencias de la Marina de Guerra del Perú. Así como instruir, entrenar y formar conciencia naval en oficiales asimilados, para adecuar su desempeño al servicio naval. Nuestras actividades de formación se basan en el honor, integridad, combatividad, excelencia e identificación institucional, para lograr oficiales competentes con vocación de servicio a su patria, capaces de asumir los retos y cambios futuros de la institución”.</p>

Esta visión y misión indicada en la Tabla 1, se deriva del cumplimiento de la visión y misión de la Marina de Guerra del Perú, el cual se detalla en la Tabla 2.

Tabla 2

*Visión y Misión de la Marina de Guerra del Perú*

Visión y Misión de la Marina de Guerra del Perú	
Visión	Misión
<p>"Una institución moderna, reconocida y respetada, con una organización flexible, eficiente y eficaz, sustentada en valores éticos y morales, que garantice la seguridad nacional en el ámbito marítimo, fluvial y lacustre, contribuyendo de esta manera con el desarrollo nacional".</p>	<p>"Ejercer la vigilancia, protección y defensa del patrimonio e intereses nacionales en el ámbito marítimo, fluvial y lacustre; con el fin de garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República frente a cualquier amenaza externa o interna y el logro de los Objetivos Nacionales".</p>

**2.2 Visión**

Para el 2019 ser reconocida en el país como un centro de formación académica superior, formando a los futuros Oficiales de Marina y líderes de la nación, con programas académicos acreditados y certificados en sus procesos; que les permitan acceder y tener

conocimientos de tecnología de última generación, además de ser adiestrados con las mejores prácticas marineras, sustentada en principios y valores, que contribuyan a cumplir a cumplir los roles de la Marina de Guerra y al desarrollo de la Nación.

### 2.3 Misión

Formar profesional y moralmente a los cadetes navales con programas académicos acreditados y certificados en sus procesos, así como con actividades marineras que permitan egresar hombres y mujeres expertos en Operaciones Navales, con principios y valores éticos cimentados, con el propósito de contar con Oficiales de Marina líderes y talentosos, hombres de bien, fortalecidos psicológicamente para tomar decisiones bajo presión, que permitan cumplir con las exigencias dispuestas por la Armada Peruana en beneficio y contribución del desarrollo del Perú.

### 2.4 Valores

Para fines del presente Plan Estratégico, se han definido los Valores Organizacionales de la Escuela Naval, los que deben servir de guía permanente, a todos sus miembros, en todos los procesos y actividades que se desarrollen en la Escuela Naval.

**Honor**, cualidad que se basa en nuestro propio respeto y estimación constituyendo nuestra verdadera integridad y valor; es la entrega total de la responsabilidad, es la calidad de sus principios morales sin intereses ni ambiciones. Es el respeto a su propia dignidad personal, orgullo del valor de uno mismo, lo cual nos lleva al cumplimiento de nuestro deber y respecto del prójimo, la cual trasciende a la familia y personas.

**Lealtad**, cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y las del honor y hombría de bien, entrega sincera, franca y voluntaria a la institución, a una causa y a las personas, donde prima la buena fe y exista ausencia de hipocresía y falsedad. Es un compromiso a defender lo que creemos y a quien creemos.

**Honestidad**, es la cualidad humana que consiste en actuar cómo se piensa y se siente, es el simple respeto a la verdad en relación con el mundo los hechos y las personas.

**Valentía**, cualidad individual frente al peligro que puede ser valorada desde el punto de vista físico y moral.

**Disciplina**, capacidad de proceder conforme a las leyes, reglamentos y normas que rigen a la institución.

**Integridad**, es la constancia de nuestros actos que se manifiesta a través de la lealtad, responsabilidad, la justicia y la disciplina.

**Justicia**, la forma correcta de actuar con las personas y sus actos, dándole a cada persona lo que le corresponde o pertenece. Por medio de la disciplina aceptamos consciente y voluntariamente las normas, reglamentos y tradiciones grupales, fortaleciendo nuestra personalidad y carácter.

**Patriotismo**, es el valor que procura cultivar el respeto y amor que debemos a la patria, mediante nuestro trabajo honesto y la contribución personal al bienestar común.

**Respeto**, es la consideración o reconocimiento de que alguien o incluso algo tienen un valor por sí mismo.

**Compromiso**, es la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y en definitiva desear siendo miembro de la misma.

## 2.5 Código de Ética

El código de Ética Profesional adoptado será el marco del comportamiento profesional del cadete de la escuela naval y su violación será sancionada.

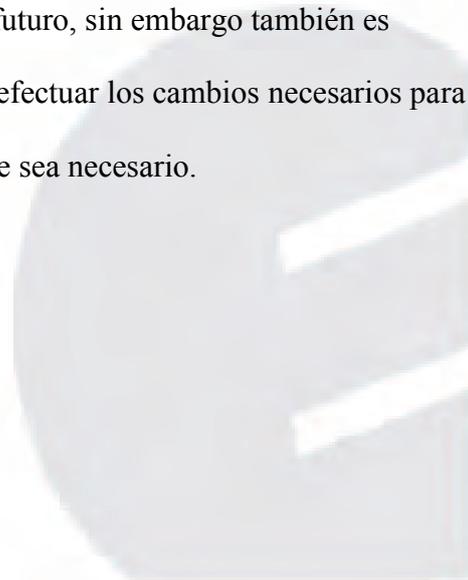
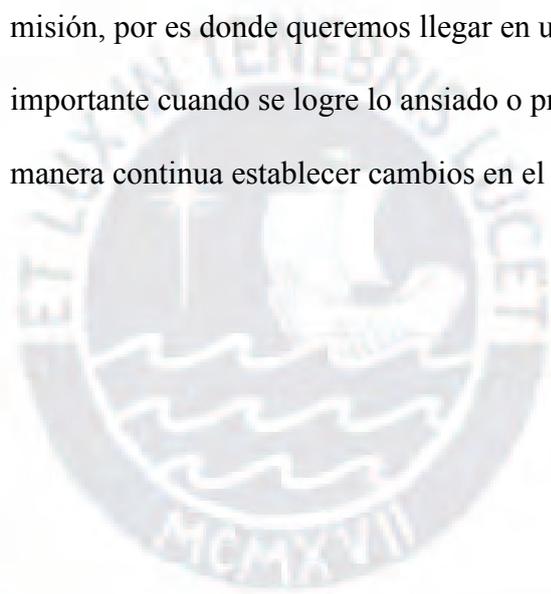
- a. Cumplir con las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno de la Escuela Naval;
- b. Custodiar y cuidar los bienes, valores, documentación e información que por razón del ejercicio de su profesión, se le hayan encomendado o a los cuales tenga acceso;

- impidiendo o evitando su sustracción, destrucción, ocultamiento o utilización indebidos, de conformidad con los fines a que hayan sido destinados;
- c. Tratar con respeto, imparcialidad y rectitud a todas las personas con quienes tenga relación con la formación naval, física y académica;
  - d. Denunciar los delitos, contravenciones y faltas contra este Código de Ética, de que tuviere conocimiento, aportando toda la información y pruebas que tuviere en su poder;
  - e. No Ejecutar actos de violencia, malos tratos, injurias o calumnias contra superiores, subalternos, compañeros y empleados;
  - f. No Causar, intencional o culposamente, daño o pérdida de bienes, elementos, equipos, herramientas o documentos que hayan llegado a su poder;
  - g. Proteger la vida y salud de los miembros de su organización, evitando riesgos innecesarios en la ejecución de los trabajos;
  - h. Velar por la protección de la integridad del patrimonio nacional.
  - i. Velar por sus actos dentro y fuera de la organización, los cuales deben estar enmarcados en actitudes que no dañen la moral y las buenas costumbres;
  - j. Abstenerse de emitir públicamente juicios adversos sobre la actuación de algún colega, señalando errores profesionales en que presuntamente haya incurrido, a no ser de que ello sea indispensable por razones ineludibles de interés general o, que se le haya dado anteriormente la posibilidad de reconocer y rectificar aquellas actuaciones y errores, haciendo dicho profesional caso omiso de ello;
  - k. No difamar, denigrar o criticar injustamente a sus colegas, o contribuir en forma directa o indirecta a perjudicar su reputación;
  - l. No usar métodos de competencia desleal con los colegas en el área de formación naval, física y académica.

## 2.6 Conclusiones

El establecimiento de la visión en la organización corresponde a la meta de largo plazo mientras que la determinación de la misión define el camino y las acciones a seguir con el fin de alcanzar los objetivos propuestos (D'Alessio, 2013).

En tal sentido es muy importante que la visión se encuentre clara y de conocimientos de todos los integrantes de la dotación de la Escuela Naval, todos lo que continúa para el proceso de elaboración del planeamiento estratégico debe estar siempre a un lado la visión y misión, por es donde queremos llegar en un tiempo futuro, sin embargo también es importante cuando se logre lo ansiado o proyectado efectuar los cambios necesarios para de manera continua establecer cambios en el tiempo que sea necesario.



## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

#### 3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Según Hartmann (1957/1983), los intereses nacionales son los que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados. Estos pueden ser comunes u opuestos. Nuechterlein (1973) clasificó estos intereses en cuatro niveles: supervivencia, vitales, mayores y periféricos. Para efectos de este compendio se presenta una tabla de MIN respecto a la Escuela Naval del Perú, la cual se presenta en la Tabla 3.

#### 3.1.2 Factores del Potencial nacional

Indica que tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar los intereses nacionales D'Alessio, (2013). Con relación al potencial nacional analizaremos los siguientes aspectos: **Demográfico**, el último censo poblacional realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), efectuado en el año 2007, se determinó que la población del Perú ascendía a 27'412,200 habitantes. Esta población se dividió luego en los rangos de edades, de acuerdo a la Tabla 4, en la cual se muestra que alrededor del 30% de la población total del Perú se encuentra en el rango de edades de cero a 14 años y en un 63% en el rango de 15 a 64 años de edad.

Tabla 3

*MIN con Relación a la Escuela Naval de Perú.*

	Interés nacional	Supervivencia (Crítico)	Intensidad Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1	Mejoramiento de la calidad educativa Escolar				
2	Aumento de la captación de postulantes a las escuelas militares		**Chile		
3	Mejoramiento de los sistemas de remuneraciones y pensiones		**Chile		
4	Posicionamiento y reconocimiento de la educación Militar peruana			**Chile **Argentina **Brasil	
5	Modernización tecnológica de la infraestructura educativa militar		*Bolivia		
6	Asignación presupuestal adecuada a las Escuelas militares			**Chile	
7	Sostenibilidad del régimen democrático y del Estado de derecho		*EEUU	**Chile	
8	Continuismo de políticas de estado		*Colombia	**Chile	
9	Desarrollo de la ciencia y tecnología		*Colombia	**Chile	

*Nota.* \* Intereses comunes, \*\* Intereses opuestos.

Tabla 4

*Perú: Población por grupo de edad, 1993 Y 2007*

Grupos de Edad	1993		2007	
Total	22 048,4 (Miles)	%	27 412,2 (Miles)	%
0 - 14	8,155,4	37.0	8,357.5	30.5
15 - 64	12,866.9	58.3	17,289.9	63.1
65 y más	1,026.1	4.7	1,764.7	6.4

*Nota.* Tomado de "Perú en cifras" elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Recuperado <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=11225&name=po13&ext=gif>.

El Comercio, (2012) público que la población del Perú se incrementa en 335 mil habitantes cada año, de acuerdo a lo informado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), que estimó así que al 30 de junio del 2012, habían 30 millones 135 mil 875 personas en nuestro país. Con estos datos hasta la fecha citada, la institución estima que de cada 100 personas, 27 son jóvenes de 15 a 29 años de edad, lo que representa actualmente unas 8'227,879 personas. Asimismo, en el documento "Perú: nacimientos, defunciones y

matrimonios Registrados 2010”, el INEI también registra que en el país se producen 74 nacimientos y 13 defunciones por hora. En ese entorno, de cada 100 personas que murieron, 54 fueron hombres y 46 mujeres.

Tabla 5

*Perú: Población total estimada y proyectada, según años calendario: 1990-2050.*

AÑO	POBLACIÓN	TASA 1	AÑO	POBLACIÓN	TASA 1
1990	21 764 515	2.09			
1991	22 203 931	2.02	2011	29 797 694	1.14
1992	22 640 305	1.97	2012	30 135 875	1.13
1993	23 073 150	1.91	2013	30 475 144	1.13
1994	23 501 974	1.86	2014	30 814 175	1.11
1995	23 926 300	1.81	2015	31 151 643	1.10
1996	24 348 132	1.76	2016	31 488 625	1.08
1997	24 767 794	1.72	2017	31 826 018	1.07
1998	25 182 269	1.67	2018	32 162 184	1.06
1999	25 588 546	1.61	2019	32 495 510	1.04
2000	25 983 588	1.54	2020	32 824 358	1.01
2001	26 366 533	1.47	2021	33 149 016	0.99
2002	26 739 379	1.41	2022	33 470 569	0.97
2003	27 103 457	1.36	2023	33 788 589	0.95
2004	27 460 073	1.32	2024	34 102 668	0.93
2005	27 810 540	1.28	2025	34 412 393	0.91
2006	28 151 443	1.23	2026	34 718 378	0.89
2007	28 481 901	1.17	2027	35 020 909	0.87
2008	28 807 034	1.14	2028	35 319 039	0.85
2009	29 132 013	1.13	2029	35 611 848	0.83
2010	29 461 933	1.13	2030	35 898 422	0.80

*Nota.* Tomado de "Perú en cifras" elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Recuperado <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=11225&name=po13&ext=gif>.

En su reporte a propósito del día Mundial de la Población, que se celebra el 11 de julio, el INEI da cuenta también de que en este año, la edad mediana de la población se sitúa en 25.2 años. Hace veinte años era 20.5 años, lo que indica que hay más población de mayor edad.

Por otro lado, el INEI también, en su reporte “Perú en cifras” nos muestra la proyección de crecimiento de la población hasta el año 2030, tal como se muestra en la Tabla 5, anteriormente detallada.

Estos escenarios representan una debilidad para el Perú, ya que, pese a que el país ha mostrado grandes avances en la cobertura de la educación en todos los niveles, el sistema educativo no es equitativo, y los estándares de calidad no están definidos. Con un sistema escolar ineficiente y un crecimiento poblacional sostenido, el inevitable resultado será la inmadurez intelectual y la ignorancia entre los jóvenes y estudiantes. Esto se traduce en la desmotivación personal, el deterioro de la fuerza laboral, el estancamiento económico, y, por lo tanto, desventajas frente a otras naciones.

**Geográfico**, el Perú se sitúa en el hemisferio occidental (al oeste del meridiano de Greenwich) al sur de la línea Ecuatorial, en Sudamérica. Limita por el norte con Ecuador y Colombia; por el este con Brasil y Bolivia; por el sur con Chile, y todo su extremo oeste es una extensa costa bañada por el Océano Pacífico. La presencia de la cadena de montañas denominada Cordillera de los Andes, que atraviesa longitudinalmente al país, determina una peculiar geografía, marcando en los 1,285,216 Km<sup>2</sup> de su superficie tres regiones naturales de muy diferentes características: la cálida costa peruana, rica en recursos marinos y muy favorable a la agroindustria; la sierra, de altos picos y frías regiones, abundante en recursos mineros y agropecuarios; y la selva, región de bosques lluviosos y tropicales, extraordinaria riqueza forestal y rica en gas e hidrocarburos (KPMG, 2012).

Adicionalmente, el mar peruano reúne lo mejor de dos mundos naturales: la biodiversidad del mar tropical al norte y la inusual productividad del mar frío al centro y sur. Y es que, pese a su latitud tropical, la corriente marina peruana está conformada por aguas frías (13°C - 17°C) cargadas de plancton producto del afloramiento costero, es decir del

ascenso de aguas frías y nutrientes del fondo marino, que sustentan la mayor productividad pesquera mundial (WWF, 2013).

**Económico**, de acuerdo a la información disponible en los boletines informativos en el portal del INEI, el PBI del Perú se ha comportado crecientemente en los últimos 20 años, tal como se muestra en la Figura 4.

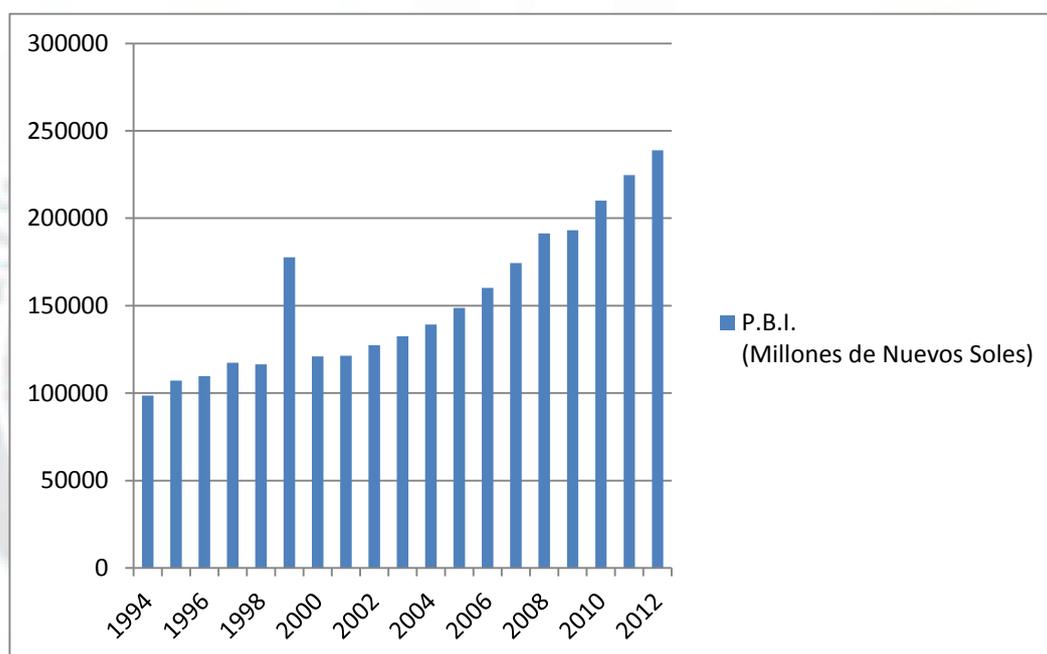


Figura 4. Evolución del PBI del Perú de 1994 a 2010. Adaptado de "Indicadores Económicos. Producto Bruto Interno: 1994-2010," elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2010a. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/perucifrasHTM/inf-eco/cuadro.asp?cod=3843&f1306> 2012.

Sin embargo, Hidalgo (2013) señaló que tras los resultados oficiales del crecimiento del PBI de febrero (4.98%, inferior al de enero de 6.15% y menor a las proyecciones privadas), ha surgido la preocupación acerca de que si el ritmo de expansión de la economía se estaría desacelerando.

Abecasis (2013) señaló que Jorge González Izquierdo, economista de la Universidad del Pacífico, comentó que el menor dinamismo en la actividad productiva se registra desde el 2010, y estimó que este año se podría cerrar con un crecimiento de 5.7% o 5.8%.; “Es

probable que la desaceleración se sienta este año un poco más porque la caída de los precios de los metales es muy fuerte. No hay que ser pitonisa para concluir que el crecimiento será menor si es que disminuyen las exportaciones e importaciones”. También mencionó que, al igual que la minería, la manufactura, la pesca y el agro están avanzando pero “de forma muy enana”. El INEI informó que estos sectores se expandieron 0.37%, 1.22% y 5.84%, respectivamente, en marzo.

El gobierno impulsará las exportaciones no tradicionales para compensar la caída de los precios internacionales de los commodities, que no pueden ser fijados, señaló hoy el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). El titular del Mincetur, José Luis Silva, indicó que el Perú tiene una concentración muy alta de los commodities dentro de sus exportaciones. Sin embargo, sostuvo que el precio del oro ha caído a su nivel más bajo desde febrero de 2011, lo que afecta el valor exportado por el país (Hidalgo, 2013).

Esta coyuntura económica mundial está afectando la economía nacional configurándose una situación de expectativa considerando el continuo crecimiento económica que el país venía experimentando, por otro lado pone en evidencia la necesidad de consolidar nuestra economía desarrollando industrias que generan productos de valor agregado.

**Tecnológico/científica**, la infraestructura tecnológica del Perú todavía se encuentra en desventaja frente a otros países de la región, con niveles bajos de penetración de acceso a internet, telefonía celular y ancho de banda. Los proyectos de banda ancha han cubierto gran parte de la costa peruana, y algunas regiones de la sierra, quedando pendientes gran parte de la sierra y selva. La percepción de los ciudadanos, respecto a los servicios de información, es la de un gobierno poco eficiente para satisfacer sus necesidades (PCM, 2012).

**Histórico/psicológico/sociológico**, nuestro dificultoso advenimiento como estado independiente y el excesivo centralismo que ha regido nuestra vida republicana hizo presuponer la existencia de una identidad nacional sin admitir otras alternativas. Concebir

una nación unitaria coincidente con sus límites territoriales es un requerimiento indispensable de todo Estado moderno, pues en última instancia se espera que todo el cuerpo social legitime por consenso las instituciones que deben gobernarlo. Desafortunadamente en el Perú dos factores conspiraron contra estas aspiraciones. Por un lado la presunta unidad estatal, escondía sociedades con diferentes dinámicas y por otro un agudizado centralismo empañaba la visión de las clases dirigentes para comprender y armonizar el aparato institucional con la naturaleza plural del país (Ossio, 1994).

Lejos de configurarse como una fortaleza la diversidad cultural peruana ha venido representado un obstáculo contra la unidad nacional difícil de zanjar, lo cual ha significado que se aprecie diferencias y divergencias en las opiniones de las distintas clases socioeconómicas así como en las diferentes composiciones étnicas de nuestro país .

**Organizacional/administrativa**, el Poder Ejecutivo está constituido por el Presidente, quien desarrolla las funciones de Jefe de Estado. El simboliza y representa los intereses permanentes del país. A su vez, como Jefe de Gobierno, es quien dirige la política gubernamental, respaldado por la mayoría político-electoral. En el régimen presidencial, tanto el Poder Ejecutivo como el Legislativo son elegidos por sufragio popular. El sistema presidencial es una forma de gobierno representativa, donde los poderes del Estado están separados en Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Siendo cada uno de ellos autónomo e independiente (PCM, 2013).

Así como se necesitan recursos humanos de excelencia, las entidades públicas deben fijar objetivos anuales y quincenales, difundir sus resultados a través de portales de transparencia permanentemente actualizados, mejorar sus procesos internos, con base en una eficaz y eficiente política de gestión y planificación. Esfuerzos como la simplificación administrativa, la formulación de presupuestos por resultados y un sistema de compras corporativas deben fortalecerse y extenderse. Finalmente, es necesario fomentar la carrera

administrativa, preparar y capacitar al personal, para que los funcionarios accedan a mandos medios y altos progresivamente con base en sus méritos. En la práctica, la empleocracia no ha sido ni es en el Perú sinónimo de meritocracia, es decir, de una política que reconozca el profesionalismo (Miro-Quezada, 2011).

*Militar*, el Ministerio de Defensa del Perú, (2011) señala que estará orientada a recuperar y mantener la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas, la capacitación permanente de su personal, el acercamiento hacia la población mediante su participación en apoyo al desarrollo del país, la participación en la paz y seguridad hemisférica, la promoción de la participación de los organismos del Estado en la defensa nacional, la transparencia y racionalidad en el gasto y el fortalecimiento institucional de las Fuerzas Armadas.

Por otro lado, en el Ministerio de Defensa del Perú (2005) se señala que la estrategia de seguridad del Perú es defensiva-disuasiva. La acción militar a través de las Fuerzas Armadas, es el último recurso que empleará el Estado Peruano para actuar exclusivamente en su defensa. Las Fuerzas Armadas están regidas por valores éticos y morales; son modernas, flexibles, eficientes, eficaces y de acción conjunta, con capacidad para enfrentar las amenazas.

En 2012 Perú y Chile expusieron sus argumentos ante la Corte Internacional de Justicia de La Haya (Países Bajos) por el diferendo marítimo entre sus fronteras. Para Chile no hay nada que aclarar pues, afirma, eso ya quedó definido en acuerdos de 1952 y 1954. No obstante, estos son tratados pesqueros, no limítrofes. Aun así, el país vecino, en voz del mandatario Sebastián Piñera, considera tener una posición sólida. Se espera que la Corte de a conocer su veredicto entre junio y julio de este año, pues no hay una fecha fija. Aun así, tanto Perú como Chile han indicado que, sea cual sea la decisión de la Corte, la respetarán y seguirán cultivando en años futuros la relación bilateral.

Por otro lado, en el frente interno persiste el problema en los valles de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), que se expresa en la presencia de tres elementos interrelacionados que lo convierten en una realidad muy complicada: (a) la pobreza y pobreza extrema, la mayoría de la población del VRAEM (76.1%), se encuentra en situación de pobreza, porcentaje que duplica el promedio nacional. La pobreza extrema, alcanza a la mitad (50,1%) de los pobladores del valle, en tanto que, a nivel nacional al 13,7% de los peruanos, (b) el tráfico ilícito de drogas, la presencia del narcotráfico se expresa en el creciente incremento del número de hectáreas de producción ilegal de hoja de coca. Existían 16,019 has de hoja de coca en el 2007 (8,100 has en 1999), con una producción de alrededor de 51,000 TM de hoja de coca, con un desvío de 11,000 TM de insumos químicos y con una capacidad potencial de producir 137 TM de cocaína, y (c) el terrorismo, los remanentes de “Sendero Luminoso”, mantienen su accionar violento en el marco de un limitado discurso político-terrorista y valiéndose de su conocimiento de la zona y experiencia en asesinatos, se han involucrado en el tráfico ilícito de drogas, para brindar seguridad en su traslado así como en el de insumos; e inclusive, cultivan hoja de coca, procesan y comercializan clorhidrato de cocaína, lo que les permite disponer de una importante fuente de financiamiento y mayor influencia sobre la población (COCOFA, 2013).

### **3.1.3 Principios cardinales**

Los cuatro principios cardinales están relacionados con los siguientes puntos: (a) las influencias de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos.

*Influencias de terceras parte*, el tema salarial y pensionario del personal de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional ha recibido una primera intención de solución sin embargo esta seguirá un proceso de ejecución de acuerdo a la legislación específica del caso y se prevé que se produzcan ajustes en atención a reclamos que persisten de ciertos sectores

afectados. Este principio cardinal se configura de manera importante debido a que los afectados no tienen decisión sobre ninguno de los aspectos que lo definen. Por otro lado considerando la naturaleza de la formación de Escuela Naval y la promesa futura de empleabilidad de sus cadetes, el aspecto salarial y pensionario complementa la posibilidad de oferta de carrera que la Marina de Guerra del Perú ofrece.

“Efectivamente, venimos trabajando activamente, con los ministerios de Defensa e Interior y el Comando Conjunto, en un proyecto de Ley que reforme el sistema de remuneraciones y pensiones de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional del Perú. Es un proyecto que estamos culminándolo”, señaló en conferencia de prensa realizada en la sede del Legislativo, luego de sustentar el presupuesto del año 2012. Tras recalcar que será presentado a la Comisión de Defensa, Castilla aclaró que su financiación ya está consignada en el presupuesto del próximo año (Soto, 2011).

Asimismo, Páez (2012) señaló que el Ejecutivo eliminó los 36 distintos conceptos que perciben los miembros de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional, e instituyó una sola Remuneración Consolidada, además de bonificaciones y beneficios específicos, de acuerdo con el Decreto Legislativo N° 1132 publicado en El Peruano. De ahora en adelante los oficiales de las tres instituciones armadas y de la Policía ganarán el mismo monto de acuerdo con los ocho niveles al que pertenecen: General de División, General de Brigada, Coronel, Teniente Coronel, Mayor, Capitán, Teniente y Subteniente y sus respectivos equivalentes. El gobierno se propone incrementar los sueldos de los efectivos militares y policiales en cinco tramos; la primera a partir de diciembre del 2012 y la última en el 2016.

***Lazos pasados y presentes***, la década de los 90 dejó impreso en el inconsciente colectivo nacional un concepto de corrupción y sometimiento con relación al accionar de las Fuerzas Armadas, lo que marcaría a la percepción de la población los siguientes años y que

aún hoy cuesta revertir en algunos sectores, esta situación de descrédito viene afectando la capacidad de convocatoria de las escuelas de formación de las Fuerzas Armadas.

Gonzales (2007) mencionó que las relaciones peligrosas con las fuerzas armadas, que caracterizaron al gobierno del ingeniero Fujimori durante todo el decenio del 90, han sido uno de los aspectos básicos que ayudan a explicar la crisis de la democracia en Perú, luego del regreso a la vida constitucional tras 12 años de gobierno militar (1968-1980). La primera gestión gubernamental del presidente Fujimori (1990-1995) cubierta por el mandato popular de los votos, se esperaba que fuera un gobierno que asentara las administraciones constitucionales; no obstante, el devenir de los años echó por tierra la esperanza democrática.

Adicionalmente, Gonzales (2007) señaló que el papel de las fuerzas armadas dentro del fujimorismo expresó un profundo retroceso en cuanto a los niveles de institucionalización y profesionalización que ellas habían ido adquiriendo desde los años 70, aproximadamente. Despegarse de su papel de guardianes del orden oligárquico no fue sencillo ni rápido. Incluso, ya en los años 80, en plenos gobiernos constitucionales, los militares se ataron las manos y, aunque a regañadientes, aceptaron su sumisión frente al poder civil elegido mediante el voto popular. Sin embargo, desde inicios de los años 90 las fuerzas armadas cobraron un protagonismo político decisivo pero a costa de ser poco profesionales. Al mismo tiempo que existía una abdicación democrática del Estado peruano también es reconocible una abdicación militar de sus funciones profesionales.

*Contrabalance de los intereses*, si bien es cierto que con la dación de la nueva legislación se intenta mejorar los sueldos de las FFAA y PNP por tramos, la misma legislación no presenta un escenario expectante para los nuevos potenciales miembros de las FFAA y esta situación afecta directamente a la captación de postulantes a las escuelas de formación.

Páez (2012) señaló que la norma dispone la desactivación de la cédula viva, pero para los efectivos que comienzan sus carreras desde el 2013. Para los uniformados en actividad y en retiro, la Cédula Viva sigue vigente, pero congelada. La llamada cédula viva, o "pensión renovable", impuesta por la Ley N° 19846, quedó cerrada definitivamente por mandato del Decreto Legislativo 1133. Nadie más podrá acogerse a dicha norma que aseguraba a los uniformados que pasaban al retiro, el mismo sueldo que ganaban cuando estaban activos. Habrá un nuevo régimen pensionario para los oficiales y suboficiales que recién inicien sus carreras en el 2013, a quienes el gobierno deja en libertad de acogerse al Sistema Nacional de Pensiones o a una AFP.

*Conservación de los enemigos*, siendo las Fuerzas Armadas instituciones que brindan el servicio de un producto intangible llamado seguridad externa y que a su vez es solamente apreciada cuando se pone en peligro, es necesario la conservación y control de enemigos. En este sentido en la actualidad persiste el accionar de un enemigo interno el cual bajo la Figura de delincuentes terroristas mantienen un accionar focalizado en la zona denominada VRAEM. Adicionalmente en el frente externo se mantiene pendiente un proceso contencioso en la Corte Internacional de la Haya por la delimitación fronteriza en el mar con la República de Chile, circunstancia que tácitamente implica la preparación de las Fuerzas Armadas para un posible escenario de enfrentamiento.

#### **3.1.4 Influencia del análisis en la Escuela Naval del Perú**

El crecimiento económico del país fortalece y beneficia una serie de aspectos del desarrollo nacional entre ellas podemos considerar el aumento progresivo de las remuneraciones de las fuerzas armadas y de los presupuestos asignados, este contexto los intereses nacionales se ven fortalecidos y se tornan como una posible amenaza para los países vecinos que compiten por la hegemonía en esta parte del continente.

Con relación al potencial nacional, la buena combinación de los recursos naturales, su adecuada administración y explotación y un buen manejo macroeconómico aseguraran que la economía siga por buen camino. Estas medidas se enfrentaran a un contexto internacional de tendencia a la baja en los precios de los metales así como a una crisis económica en Europa.

Finalmente, los principios cardinales están orientados por la recuperación económica y moral de las fuerzas armadas, luego de ser asociada de forma genérica a los manejos económicos y políticos de la década de los noventa así como por una recuperación progresiva de su importancia por la lucha contra las amenazas internas.

### **3.2 Análisis de Competitividad del País**

Con la finalidad de conocer las condiciones competitivas del país se desarrollara el modelo denominado el diamante de Porter que incluye cuatro factores que se consideran los pilares de la ventaja competitiva de una nación. Estos son (a) las condiciones de los factores, (b) las condiciones de la demanda, (c) la estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas, (d) y los sectores relacionados y de apoyo.

#### **3.2.1 Condiciones de los factores**

Los factores de producción son elementos básicos de la competencia; entre ellos están la tierra, la mano de obra, el capital, la infraestructura, los recursos naturales y el conocimiento científico (Porter, 2012).

En Perú existe un régimen de fomento a la inversión extranjera. Los inversionistas extranjeros y las empresas en las que éstos participan tienen los mismos derechos y obligaciones que los inversionistas y empresas nacionales. En general, la legislación garantiza el derecho a la libertad de empresa. En consecuencia, cualquier actividad lícita puede ser desarrollada por nacionales o extranjeros sin más limitaciones que las referidas a salud pública, seguridad nacional o conservación del medio ambiente. Hay ciertas limitaciones para la inversión extranjera en empresas de radio y televisión. Los inversionistas

extranjeros pueden transferir libremente al exterior, sin necesidad de autorización alguna, las utilidades provenientes de su inversión, regalías y contraprestaciones por el uso y transferencia de tecnología y el capital de su inversión (KPMG, 2012).

Con relación a las condiciones de inversión extranjera KPMG (2012) informó que no se requiere de aprobación previa. Los contratos de transferencia de tecnología, las licencias, patentes y marcas se registran ante las autoridades administrativas, sin que ese registro signifique una calificación del contenido de sus estipulaciones. Sin embargo, bajo la Ley No. 29785, la ejecución de determinados proyectos de inversión puede estar sujeta a la consulta previa a los pueblos indígenas u originarios del lugar donde dichos proyectos se ubiquen, ello con la finalidad de generar un ambiente de integración con la comunidad. Dicha consulta no implica un derecho de veto sobre el proyecto.

El reporte World Economic Forum (WEF) ubica al Perú en el puesto 88 entre 139 países en relación con la calidad de su infraestructura, por debajo de países vecinos como Chile (puesto 41), Uruguay (puesto 49) y Brasil (puesto 64). Estos resultados muestran el insuficiente nivel de infraestructura existente a pesar del desarrollo económico que se ha alcanzado en los últimos años. De acuerdo con un estudio realizado por el Instituto Peruano de Economía (IPE), al 2008, la inversión necesaria para cubrir la carencia de infraestructura en el país (la llamada brecha de infraestructura), era de 37,760 millones de dólares, monto que representaba el 30% del PBI. El Estado, durante los últimos años, ha incrementado su inversión en infraestructura, sobre todo la de tipo vial (terrestre, aeroportuaria y portuaria) que pasó de ser el 0.56% del PBI en el 2006 a sumar el 1.85% durante el último año. No obstante, cabe destacar que no basta aumentar el nivel de inversión en infraestructura, sino también la calidad de ella (CNC, 2012).

En el Perú, de acuerdo a lo informado en la Agenda de la Competitividad 2012-2013, la preparación de la mano de obra calificada está a cargo de los centros de educación técnico

productiva (CETPRO) y la de los cuadros técnicos es responsabilidad de los institutos superiores tecnológicos (IST). Sin embargo, muchas veces la oferta de capacitación que estos brindan es de baja calidad y poco pertinente con la realidad y las potencialidades productivas de cada región, lo cual genera un bajo nivel de inserción laboral en las opciones ocupacionales o carreras de formación. Así también, las enseñanzas que se brindan en estos centros tienen poco contenido práctico, con lo que los alumnos no salen preparados para cumplir con los requerimientos productivos del sector empresarial (CNC, 2012).

### **3.2.2 Condiciones de la demanda**

Rivera, Arellano y Molero (2009) señalaron sobre la base de 1,067 entrevistas en Lima, a hombres y mujeres entre 18 y 65 años, entre octubre y noviembre del 2008, confirmó que la presencia de los grandes centros comerciales comienza a transformar los hábitos y el consumo de quien los visita en forma permanente. En este nuevo perfil destacan los sectores socioeconómicos B (33%) y C (39%), entre todas las edades de 18 a 65 años, de ambos sexos (50% cada uno), y en la perspectiva de estilos de vida habría que resaltar a los modernos (28%), los progresistas (25%) y los adaptados (21%). El estudio muestra que la mayor parte del consumo dentro del centro comercial se dirige a los artículos de vestido (62%) y calzado (54%), seguido por la compra de electrodomésticos (40%) y alimentos para el hogar (39%).

Con relación a las tecnologías de comunicación disponibles, el CNC (2012) informó que el Perú no cuenta aún con una adecuada infraestructura de telecomunicaciones (banda ancha, fibra óptica), en términos de cobertura y calidad, que puedan garantizar la oferta de servicios de internet o telefonía a bajo costo, especialmente en la Sierra y la Selva. Esta situación no solo limita un mayor flujo de inversiones hacia estas zonas sino que también limita la productividad del capital humano al no estar este en contacto con las nuevas tecnologías. Según el Reporte mundial de competitividad (WEF, 2011- 2012), respecto a la disponibilidad de uso de últimas tecnologías, el Perú ocupa el puesto 64 de un total de 142

países. Si bien se ubica en la mitad superior, aún se encuentra por debajo de los vecinos Chile (puesto 30), Brasil (puesto 53) y México (puesto 61).

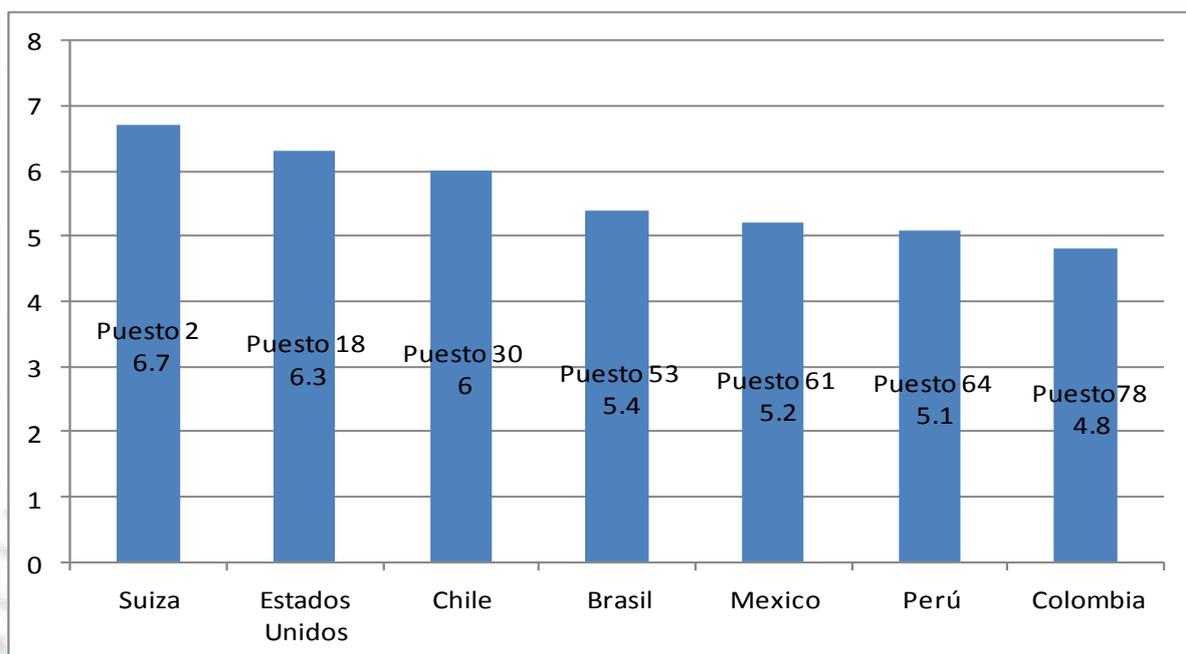


Figura 5. Ranking de disponibilidad de uso de tecnologías de información. Adaptado del Reporte Mundial de Competitividad (WEF, 2011 – 2012).

### 3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Las reglas, los incentivos y las normas que gobiernan la competencia en un país o una región inciden en forma fundamental sobre la producción. Las políticas que fomentan la inversión, que protegen la propiedad intelectual, que abren los mercados locales al comercio, dispersan o impiden la formación de carteles o de monopolios y la disminución de la corrupción convierte a un lugar determinado en un lugar atractivo para los negocios (Porter, 2012).

Respecto al acceso al crédito, en mayo del 2006 entró en vigencia la Ley de Garantía Mobiliaria (Ley No. 28677) por la cual las empresas, especialmente las MYPE, pueden dar como garantía distintos tipos de bienes muebles como inventarios, máquinas y facturas. Sin

embargo, esta garantía mobiliaria como acceso al crédito no ha sido lo suficientemente difundida (CNC, 2012).

Según KPMG (2012), en el Perú, desde 1990, se ha implementado una reforma de las relaciones comerciales y empresariales con el objeto de recuperar la competitividad de la economía peruana y sus agentes económicos frente a la economía internacional. A la par de estas disposiciones se ha constituido en Perú, desde 1992, como garantía de cumplimiento de estas normas pro-competencia, un órgano estatal de carácter técnico con atribuciones de promoción y sanción encargado de velar la vigencia en el país de las normas del mercado y la competencia: el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI).

De acuerdo al informe del CNC (2012), se puede resaltar que si en el 2006 una persona debía destinar 102 días en el trámite de abrir un negocio, ahora sólo necesita 26 días. Y si ese mismo año el número de procedimientos a realizar era de diez, ahora solo se deben cumplir cinco. No obstante, es necesario agilizar aún más los procedimientos, mediante la difusión y mejora de la automatización de los trámites para la constitución de empresas.

Tabla 6

*Requisitos para formalizar un negocio 2004 - 2012*

Requisitos	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Número de días	98	98	102	72	72	65	41	27	26
Número de procedimientos	10	10	10	10	10	10	9	6	5
Costo (% ingreso per cápita)	39%	36%	38%	33%	30%	26%	17%	14%	12%

*Nota.* Adaptado de Facilidades para hacer negocios en el Perú – The World Bank. Recuperado <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/#starting-a-business>.

### 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

La productividad de una compañía puede verse enormemente fortalecida si tienen industrias auxiliares de alta calidad y servicios cercanos. Aunque externalizar a proveedores alejados es posible, no es tan rentable como a emplear a proveedores de servicios, componentes y maquinaria locales y capaces. La proximidad aumenta el grado de reacción, el intercambio de información y la innovación, además de disminuir los costes de transporte y de inventario (Porter, 2012).

De acuerdo a lo informado por la CNC (2012) los clusters en el país aún no han conseguido desarrollarse. Al respecto según el reporte de competitividad global 2011-2012, el Perú ocupa el puesto 63 y es superado por países vecinos como Brasil (25) y Chile (26). Esto refleja la necesidad de estudiar con mayor profundidad estos fenómenos y su naturaleza, para identificar los principales problemas que limitan su desarrollo, como primer paso para definir estrategias que permitan facilitar la construcción de ventajas competitivas a partir de la articulación o cooperación de sus actores.

Por otro lado, la creación de los CETPRO y de los IST, estuvieron orientadas a satisfacer la demanda de personal técnico capacitado por parte del sector empresarial, en función de los requerimientos y las potencialidades productivas de una determinada región. Sin embargo, actualmente estos han evidenciado problemas relacionados con la baja calidad de los docentes, el déficit de infraestructura adecuada, la poca articulación entre la oferta de especialidades y la demanda productiva de las empresas, contenidos de enseñanza poco útiles a los requerimientos del mercado laboral e inexistencia de un sistema que vincule la formación técnico productiva de los CETPRO con la educación técnico-superior (CNC, 2012).

### 3.2.5. Influencia del análisis en la Escuela Naval del Perú

El país viene mejorando una serie de indicadores de competitividad que lo vienen posicionando de manera positiva como un destino de inversiones cada vez más interesante para capitales extranjeros. Sin embargo nos falta mucho por mejorar en diferentes aspectos destacando la falta de infraestructura para las comunicaciones así como en aspectos tecnológicos.

### **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

#### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)**

El Perú se ha caracterizado dentro de su trayectoria política, por ser un país con un alta volatilidad electoral con la más baja estabilidad del sistema de partidos con la más baja identificación con los partidos, con bajos niveles de confianza en los partidos, con porcentajes muy bajos de ciudadanos que consideran a los partidos como factor indispensable para el progreso, así como el país con el más bajo nivel de institucionalización partidaria en Latinoamérica. Los partidos políticos no han podido renovarse, son caudillistas, tienen deficiencia en su democracia interna y problemas en la transparencia en su financiamiento (Benavente, 2010).

#### **Políticas de Estado**

El Poder Ejecutivo está constituido por el Presidente, quien desarrolla las funciones de Jefe de Estado. El simboliza y representa los intereses permanentes del país. A su vez, como Jefe de Gobierno, es quien dirige la política gubernamental, respaldado por la mayoría político-electoral. En el régimen presidencial, tanto el Poder Ejecutivo como el Legislativo son elegidos por sufragio popular. El sistema presidencial es una forma de gobierno representativa, donde los poderes del Estado están separados en Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Siendo cada uno de ellos autónomo e independiente.

**República**, el Gobierno es unitario, representativo y descentralizado. Existen tres poderes independientes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y el Poder Judicial. El Presidente

Constitucional es Ollanta Humala Tasso hasta el 28 de Julio del 2016. El Poder Ejecutivo consta del Presidente y dos Vice - Presidentes y el Poder Legislativo con un Parlamento Unicameral con 120 miembros (PCM, 2013).

**Política monetaria**, desde el año 2002, el Banco Central de Reserva del Perú implementa su política monetaria bajo un esquema de metas explícitas de inflación. El cumplimiento de la meta de inflación en tres años consecutivos y la consecuente disminución de la incertidumbre sobre esta variable en el largo plazo, avalan el éxito de este esquema. Asimismo, estos resultados positivos han contribuido a reforzar la confianza en la moneda doméstica promoviendo la sustitución del dólar por el sol, con la consecuente disminución del nivel de dolarización en la economía peruana. No obstante, el grado de dolarización en la economía peruana sigue siendo alto comparado con otras economías emergentes que conducen sus políticas monetarias bajo el esquema MEI. Por consiguiente, un reto todavía presente para el Banco Central de Reserva del Perú radica en cómo implementar su política monetaria en un ambiente con dolarización parcial (Castillo, Montoro & Tuesta, 2006).

**Política económica**, tras un período negativo, desde la década de los 90 la economía peruana ha iniciado un proceso de recuperación. En agosto de 1990 se inicia un programa de medidas políticas y económicas destinadas a la estabilización, recuperación y crecimiento económico, la pacificación interna, y la reinserción del Perú en el sistema financiero internacional. El sinceramiento general de la economía peruana; la exclusión del Estado en la actividad productiva, con el consiguiente programa de privatizaciones; la racionalización del sistema tributario y el compromiso de disciplina fiscal; la reducción progresiva de sobrecostos a la producción; garantías a la inversión, vienen dinamizando la economía peruana (KPMG, 2012).

**Política tributaria**, en materia tributaria, el MEF (2012), establece los lineamientos de política para el trienio 2012-2014, deberán buscar que el actual sistema tributario continúe

orientándose a cumplir con los principios de suficiencia, eficiencia, equidad y simplicidad que vienen sustentando la adecuada aplicación del Sistema Tributario en el país. Así, la evaluación permanente del efecto económico de los principales impuestos que conforman el Sistema Tributario Nacional (Impuesto a la Renta, el Impuesto General a las Ventas, el Impuesto Selectivo al Consumo), permitirá su optimización garantizando un adecuado nivel de recaudación y la neutralidad en las decisiones de los agentes económicos.

Asimismo, en el caso del Impuesto a la Renta se deberá buscar incrementar la equidad en la afectación de dicho impuesto, intentando cerrar la brecha existente entre las tasas que gravan el capital y el trabajo. En cuanto al Impuesto General a las Ventas (IGV), se deberá buscar dotar de mayor neutralidad al referido impuesto, eliminando las distorsiones ocasionadas por las exoneraciones que tengan nulo impacto en el bienestar social o de aquellas que incentiven la comisión de delitos tributarios. Asimismo, considerando que el IGV es un impuesto que comprende la totalidad de las actividades económicas y de los procesos de distribución y producción de bienes y servicios, se pondrá énfasis en la evaluación permanente y continua de la legislación vigente, estructura y administración del Impuesto a fin de disminuir las distorsiones que pudieran afectar las decisiones de inversión y de consumo (Marco Económico Multianual, 2012).

**Seguridad jurídica**, el artículo 70 de la Constitución señala que el Estado sólo puede expropiar mediante un proceso judicial, previo mandato de la ley y previo pago de la correspondiente indemnización, la misma que debe incluir una compensación por el eventual perjuicio. El monto de esta indemnización puede ser contestado dentro del mismo proceso judicial de expropiación.

De este modo, se puede afirmar que todo el marco legal vigente, empezando por la Constitución y los Tratados Internacionales suscritos por el Perú, está diseñado para proteger la propiedad privada en general y para promover la inversión privada sin discriminación. El

artículo 58 de la Constitución Política del Perú reconoce que la iniciativa privada es libre y que se ejerce en una economía social de mercado; el artículo 59 señala que el Estado garantiza la libertad de empresa; y el artículo 62 garantiza la libertad de contratar, precisando éste último que los términos contractuales no pueden ser modificados por ley. Por su parte, el artículo 63 de la Constitución señala expresamente que la inversión nacional y extranjera se sujetan a las mismas condiciones (Projusticia, 2007).

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

**Producto Bruto Interno**, de acuerdo al reporte económico del Scotiabank Perú se proyecta un crecimiento del PBI de 6.0% en el 2013 toma en cuenta un entorno internacional complicado, pero no tanto como para frenar la apreciable dinámica de la demanda interna del país. En general, salvo una que otra proyección extrema, las proyecciones están entre 5% y 7%. En gran medida, esto refleja que la economía viene fluctuando desde hace cierto tiempo alrededor del 6.0%, y que este nivel de crecimiento es tanto razonable como sostenible en el tiempo (Nano, 2012).

**Tasas de interés**, la tasa de interés fue liberada al mercado y su determinación por cada agente económico respondería, lógicamente, a las variaciones de la oferta y la demanda. Simultáneamente, y para fortalecer el sistema financiero, se dictaron medidas que permitieron la captación de importantes montos para la banca comercial provenientes de fondos previsionales. Ello, junto a la participación de la banca extranjera en el país en los últimos años, permitió una recuperación del sistema, generando un proceso de expansión que se espera se mantenga (KPMG, 2012).

**Inflación**, la inflación se ha mantenido por encima de 3.0% durante todo el 2012, y buena parte del 2011. Es un periodo largo para tener una inflación fuera del rango meta del BCR.

Sin embargo, no parecen existir presiones inflacionarias de demanda tan amplias y profundas como para que se formen expectativas inflacionarias. Lo que sí pareciera sugerir esta inflación persistente es cierta rigidez a la baja de la inflación. En parte, esto podría reflejar que, con el crecimiento de la demanda tan fuerte, en algunos rubros como servicios, sí existe cierta presión inflacionaria. Nuestra proyección de 3.0% para el 2013 balancea, por un lado, la ausencia de expectativas inflacionarias y, por otro, presiones de demanda que son sólo moderadas (Guerrero, 2012).



Figura 6. Inflación y Tasa de Referencia.

Recuperado de [http://www.scotiabank.com.pe/i\\_financiera/pdf/macroeconomico/20121121\\_mac\\_es.pdf](http://www.scotiabank.com.pe/i_financiera/pdf/macroeconomico/20121121_mac_es.pdf).

**Tipo de cambio**, los fundamentos para el 2013 siguen apuntando a una apreciación. La apreciación del Sol lleva más de una década, y no es algo que vaya a cambiar rápidamente. Lo interesante, sin embargo, es que los factores detrás están cambiando. Los factores más importantes hasta ahora: el superávit comercial y la desdolarización interna, serán menos fuertes en el 2013. Y el factor que está cobrando mayor importancia es el flujo de capital, en parte de corto plazo, pero principalmente de mediano y largo plazo. Al mismo tiempo, si bien el proceso de desdolarización debe continuar a nivel de transacciones y

depósitos, a nivel de créditos el proceso se ha frenado desde el 2009. De hecho, si se deja el tipo de cambio constante, ha habido una ligera dolarización del crédito en los últimos dos años (es decir, toda la desdolarización nominal en este periodo es atribuible a un efecto cambiario). Hay dos elementos que están frenando la desdolarización del crédito bancario: la propia apreciación, y el financiamiento en dólares a tasas de interés más bajas que en soles, reflejo diferencial de tasas de política monetaria de Reserva Federal y del BCR (Guerrero, 2012).

Tabla 7

*Evolución del tipo de cambio*

Año	Compra	Venta	Pico más bajo	Pico más alto
2000	S/. 3.486	S/. 3.490	La cotización más baja fue el día 08/03/2000	La cotización más alta fue el día 20/11/2000
2001	S/. 3.505	S/. 3.508	La cotización más baja fue el día 09/12/2001	La cotización más alta fue el día 01/06/2001
2002	S/. 3.515	S/. 3.518	La cotización más baja fue el día 19/04/2002	La cotización más alta fue el día 05/09/2002
2003	S/. 3.478	S/. 3.479	La cotización más baja fue el día 22/04/2003	La cotización más alta fue el día 01/01/2003
2004	S/. 3.412	S/. 3.413	La cotización más baja fue el día 21/12/2004	La cotización más alta fue el día 02/02/2004
2005	S/. 3.295	S/. 3.297	La cotización más baja fue el día 08/07/2005	La cotización más alta fue el día 18/12/2005
2006	S/. 3.273	S/. 3.275	La cotización más baja fue el día 30/12/2006	La cotización más alta fue el día 13/01/2006
2007	S/. 3.127	S/. 3.128	La cotización más baja fue el día 11/12/2007	La cotización más alta fue el día 30/01/2007
2008	S/. 2.924	S/. 2.926	La cotización más baja fue el día 04/04/2008	La cotización más alta fue el día 09/10/2008
2009	S/. 3.009	S/. 3.011	La cotización más baja fue el día 19/10/2009	La cotización más alta fue el día 03/03/2009
2010	S/. 2.824	S/. 2.826	La cotización más baja fue el día 13/10/2010	La cotización más alta fue el día 01/01/2010
2011	S/. 2.753	S/. 2.754	La cotización más baja fue el día 25/12/2011	La cotización más alta fue el día 27/04/2011
2012	S/. 2.637	S/. 2.638	La cotización más baja fue el día 30/12/2012	La cotización más alta fue el día 31/05/2012
2013	S/. 2.671	S/. 2.672	La cotización más baja fue el día 14/01/2013	La cotización más alta fue el día 21/08/2013

*Nota.* Adaptado de Evolución histórica del dólar. Recuperado [http://www.deperu.com/tipo\\_cambio/histórico/](http://www.deperu.com/tipo_cambio/histórico/).

**Riesgo país,** la medición del riesgo país se efectúa diariamente a través del índice Emerging Markets Bond Index Global (EMBIG) que se obtiene por el diferencial de rendimientos de los bonos del gobierno peruano respecto al de los bonos del tesoro de los Estados Unidos. El riesgo país de Perú durante marzo alcanzó a 135 puntos, frente a Argentina (1.177 puntos), Venezuela (759 puntos), México (174 puntos), Chile (140 puntos) y Colombia (137 puntos), convirtiéndose nuestro país en el más bajo de la región latinoamericana y constituye un menor riesgo relativo para hacer negocios. Este resultado se ha obtenido por una sólida posición fiscal, un permanente crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI), liberalización económica, mejora de la competitividad y otros factores que favorecen a la inversión en el Perú. La mejora en las perspectivas económicas de nuestro país ha permitido que las agencias clasificadoras de riesgo internacional asignen grado de inversión a los bonos peruanos (Campodónico, 2013).

**Tratados de libre comercio,** Perú prevé terminar el 2013 con 20 tratados de libre comercio (TLC) firmados, manifestó el viceministro de Comercio Exterior, Carlos Posada. El funcionario resaltó que nuestro país tiene ahora 17 TLC con los principales mercados del mundo, tras haber suscrito acuerdos regionales, multilaterales y bilaterales. Posada resaltó que las exportaciones aumentaron sustancialmente en los últimos años, pasando de US\$7,000 millones registrados en el 2001 a más de US\$46,000 millones en el 2012, lo que generó miles de empleos adicionales (Peru21, 2013).

Los Tratados de Libre Comercio forman parte de una estrategia comercial de largo plazo que busca consolidar mercados para los productos peruanos con el fin de desarrollar una oferta exportable competitiva, que a su vez genere más y mejores empleos. La experiencia muestra que los países que más han logrado desarrollarse en los últimos años son aquellos que se han incorporado exitosamente al comercio internacional, ampliando de esta manera el tamaño del mercado para sus empresas. La necesidad de promover la integración

comercial como mecanismo de ampliación de mercados es bastante clara en el caso del Perú, cuyos mercados locales, por su reducido tamaño, ofrecen escasas oportunidades de negocios y, por tanto, de creación de empleos (Mincetur, 2013)

*Ambiente macroeconómico*, el crecimiento del Perú ha entrado a una velocidad de crucero de alrededor de 6%. Nuestra proyección es que se mantendrá este crecimiento de 6.0% en el 2013, que es, además, un ritmo sostenible en el tiempo. El motor principal sigue siendo la demanda interna, en particular, la inversión privada. Sin embargo, hay diferencias respecto a años anteriores. Los componentes de demanda contribuirán en forma más homogénea, y aquellos, que en el pasado contribuían poco, como las exportaciones, contribuirán en forma más robusta, en el 2013. La participación de los sectores primarios también será mayor que en años anteriores. Todo lo cual apunta a un crecimiento, que no será vertiginoso, pero sí sólido y generalizado (Nano, 2012).

En ese mismo sentido, Xinhua (2013) señaló en la revista América Economía que la economía peruana continuará su vía ascendente en 2013, de acuerdo con analistas y a tenor de las cifras del Banco Central de Reserva (BCR) que arrojan resultados positivos al cierre de este año. Las reservas internacionales a noviembre de 2012 suman US\$63.282 millones, cifra superior a los US\$48.816 del ejercicio precedente. Los flujos de capital provenientes del exterior de enero a septiembre sumaron US\$18.886 millones, cantidad que supera los US\$8.946 millones en igual período de 2011. De este total, US\$8.284 millones correspondieron a la inversión extranjera directa (IED), US\$4.373 millones a préstamos privados y US\$1.656 millones de la inversión de cartera. La inflación está dentro del rango meta estimado, menor al 4%; la paridad cambiaria es de 2,60 nuevos soles por dólar; la balanza comercial tiene un superávit, hasta octubre, de US\$2.855 millones; y, el riesgo-país estampa 123 puntos básicos, según consultoras internacionales.

### **3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)**

El Perú enfrenta desde hace años altos niveles de conflictividad, eventos que en algunos casos ha puesto en tela de juicio la gobernabilidad del país. En los últimos tiempos, el mayor número de conflictos reportados en el país han estado relacionado a la presencia de industrias extractivas (minería e hidrocarburos principalmente), algunos de los cuales han desembocado en actos violentos con trágicas pérdidas de vidas, daños materiales de consideración, así como la postergación o paralización de proyectos. Estos conflictos son fruto de un complejo conjunto de causas, entre las que se pueden mencionar los temores de la población ante los posibles impactos negativos de la minería y los hidrocarburos; las acciones de las empresas, el comportamiento de algunos de sus funcionarios, la débil fiscalización en materia ambiental, entre otras. En un marco en donde la presencia del Estado y los principales partidos es débil y ciertos grupos políticos con agenda propia intentan capitalizar el descontento y las legítimas demandas de la población, el estallido de conflictos ha ido en avance gradual, volviéndose en ciertos períodos, incontenible (PCM, 2013).

**Población e idioma,** la población estimada es de 29.8 millones de habitantes, en su mayoría católicos; y la de Lima, capital de la República, de ocho millones de habitantes. En Perú existe libertad de culto; la Constitución Política no consagra a ninguna religión como oficial, aunque reconoce a la católica como importante en el desarrollo histórico y cultural peruano y le brinda la colaboración del Estado. La población peruana es 47% mestiza, 12% blanca, y un 32% corresponde a etnias aborígenes, siendo los grupos principales, quechuas y aymaras; existe además un grupo de la población negra y asiática que representa aproximadamente un 9%. El idioma oficial en Perú es el español, idioma que se utiliza comúnmente en las ciudades importantes; en los actos oficiales, administrativos y judiciales; en la elaboración de las leyes; la celebración de contratos; etc. De acuerdo con la Constitución Política, el quechua y el aymara (lenguas aborígenes) son también idiomas oficiales en los lugares donde predominan (KPMG, 2012).

**La educación en el Perú**, la educación primaria es obligatoria en todas sus modalidades y concentra la mayor proporción del esfuerzo educativo de la Nación. El Ministerio de Educación se encarga de la organización y del servicio de supervisión educativa que asesora y orienta a los centros y programas educativos (KPMG, 2012).

**Población económicamente activa (PEA) y empleo**, los resultados obtenidos con la Encuesta Permanente de Empleo (EPE) correspondiente al trimestre móvil: febrero-marzo-abril 2013, revelan que en Lima Metropolitana existen 7'55,900 personas que tienen edad para desempeñar una actividad económica (PET)<sup>1</sup>. Del total de la PET, el 69,3%, es decir, 4'890,300 personas integran la Población Económicamente Activa (PEA) y el restante 30,7% que equivale a 2'165,600 personas la Población Económicamente Inactiva (PEI), que agrupa a las personas que no participan en la actividad económica ni como ocupados ni desocupados (INEI, 2013), tal como se detalla en la Tabla 8.

Tabla 8

*Población en edad de trabajar (PET)*

Condición de actividad	Trimestre móvil		Var. Trimestre móvil	
	Feb-Mar-Abr 12	Feb-Mar-Abr 13	Absoluta (Miles)	%
Total de PET	6,930.1	7,055.9	125.8	1.8
PEA	4,819.3	4,890.3	71.0	1.5
Ocupada	4,431.1	4,615.8	184.7	4.2
Desocupada	388.2	274.5	-113.7	-29.3
PEI	2,110.8	2,165.6	54.8	2.6

*Nota.* Tomado de "Informe técnico N° 2 Junio 2011: Condiciones de Vida en el Perú," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (NEL), 2011a. Recuperado de <http://www1.inei.gob.pe/web/BoletinesInformeTecnicoENAH0.asp>.

**Ingreso promedio**, el ingreso promedio mensual de los hombres alcanzó a 1582,8 nuevos soles y de las mujeres 1 104,4 nuevos soles. El ingreso promedio de los hombres aumentó en 3,8% y de las mujeres en 5,9%. Es de resaltar, que el ingreso promedio mensual de los hombres es mayor en 478,4 nuevos soles al ingreso promedio mensual de las mujeres (INEI, 2013), tal como se detalla en la Tabla 9.

**Desnutrición crónica**, la desnutrición crónica en niños menores de cinco años se ha reducido de 23,2% a 19,5% entre el 2010 y 2011 (3,7 pp). Sin embargo, dicha reducción se dio en mayor medida en el ámbito urbano, donde la desnutrición disminuyó en 4pp con respecto al año 2010 llegando a 10,1%; en tanto, en el ámbito rural la disminución fue de 1,8 pp, con lo cual la desnutrición crónica afectó al 37,0% de niños en el ámbito rural. Asimismo, cabe indicar que desde el 2009 la desnutrición crónica en la región selva no ha mostrado una disminución significativa, manteniéndose alrededor de 28,0%. Sin embargo, la desnutrición crónica se concentra aún en áreas rurales, pese a que recientemente las intervenciones gubernamentales han contribuido a su reducción (MEF, 2012), tal como se detalla en la Tabla 10.

Tabla 9

*Ingresos promedios en Lima en Nuevos Soles.*

Características	Trimestre móvil		Var. Trimestre móvil	
	Feb-Mar-Abr 12	Feb-Mar-Abr 13	Absoluta (Nuevos soles)	%
Total	1,316,4	1,376.6	57.2	4.3
Sexo	1,525.3	1,582.8	57.5	3.8
Mujer	1,043.3	1,104.4	61.1	5.9
Grupos de Edad				
De 14 a 24 años	840.3	879.2	38.9	4.6
De 25 a 44 años	1,370.4	1,491.4	121.0	8.8
De 45 y más años	1,597.2	1,531.7	-65.5	-4.1
Nivel de Educación				
Primera	804.9	858.8	53.9	6.7
Secundaria	980.3	1,050.5	70.2	7.2
Superior no universitaria	1,249.2	1,286.2	37.0	3.0
Superior universitaria	2,270.5	2,316.5	46.0	2.0

*Nota.* Tomado de "Informe técnico N° 2 Junio 2011: Condiciones de Vida en el Perú," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (NEL), 2011a.

Recuperado de <http://wwwl.inei.gob.pe/web/BoletinesInformeTecnicoENAH0.asp>

Tabla 10

*Porcentaje de desnutrición crónica por ámbito de residencia*

	2007	2009	2010	2011
Nacional	28,5	23,8	23,2	19,5
Urbana	15,6	14,2	14,1	10,1
Rural	45,7	40,3	38,8	37,0
Lima Metropolitana	10,5	7,5	8,6	6,8
Costa	14,5	13,0	14,9	9,5
Sierra	42,4	37,5	34,4	30,7
Selva	34,1	28,1	28,5	28,2

*Nota.* Adaptado del "Informe técnico N° 2 Junio 2011: Condiciones de Vida en el Perú," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (NEL), 2011a.

Recuperado de <http://wwwl.inei.gob.pe/web/BoletinesInformeTecnicoENAH0.asp>

### 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

*Inversión en investigación y desarrollo*, las ganancias de largo plazo en eficiencia y productividad solo se logran a través de la innovación y de mejoras continuas en las capacidades científico-tecnológicas de la economía. Sin embargo, al revisar los principales indicadores de ciencia, tecnología e innovación (CTI) del país, se observan resultados bastante preocupantes, como el bajo número de patentes solicitadas y otorgadas, así como de publicaciones científicas; el reducido porcentaje de exportaciones de alta tecnología, resultado de la baja inversión en CTI; y el escaso número de investigadores a tiempo completo, entre otros (CNC, 2012).

El país tiene un serio déficit de investigadores; solo cuenta con 0.24 investigadores equivalentes a tiempo completo (IETC) por cada 1,000 participantes en la población económicamente activa (PEA), cuando Argentina y Chile bordean los dos IETC. Este bajo número de investigadores junto con los reducidos niveles de inversión en I+D produce los bajos indicadores de resultados en CTI (pocas publicaciones, pocas patentes, pocos productos innovadores introducidos en el mercado y bajo porcentaje de exportaciones con alto contenido tecnológico, entre otros) (CNC, 2012).

En la Tabla 11 se muestra las posiciones del Perú y sus pares regionales, con relación a diferentes conceptos relacionados con las fuerzas tecnológicas y científicas u otras de índole innovador y como es importante el nivel de competitividad que buscan cada uno de estos países.

Tabla 11

*Ranking de competitividad-innovación*

INNOVACIÓN	Brasil	Chile	Colombia	México	Argentina	Perú
General	44	46	57	63	78	113
Entorno favorable						
Calidad de la educación matemática y de la ciencia	127	87	83	126	113	135
Calidad del sistema educativo	115	124	72	107	86	128
Gasto del Gobierno en tecnología	52	47	45	75	127	98
Protección de la propiedad intelectual	84	63	86	85	128	122
Disponibilidad de capital de riesgo	52	34	49	78	129	38
Inversión						
Gasto de las compañías en I +D	30	60	76	79	72	118
Calidad de los científicos en las instituciones de investigación	42	51	69	54	41	109
Colaboración entre universidad - industria en I+D	38	44	43	45	48	103
Disponibilidad de científicos e ingenieros	91	29	77	86	75	102
Desempeño						
capacidad de innovación	31	66	59	76	77	99
Patentes utilizadas por millón de habitantes	60	53	76	58	55	83

*Nota.* Adaptado del Reporte Mundial de Competitividad 2011-2012.

Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf)

***Desarrollo de las comunicaciones y uso de Internet***, según el Reporte mundial de competitividad (WEF 2011- 2012), respecto a la disponibilidad de uso de últimas tecnologías, el Perú ocupa el puesto 64 de un total de 142 países. Si bien se ubica en la mitad superior, aún se encuentra por debajo de los vecinos Chile (puesto 30), Brasil (puesto 53) y México (puesto 61). Por lo pronto, el Perú no cuenta aún con una adecuada infraestructura de telecomunicaciones (banda ancha, fibra óptica), en términos de cobertura y calidad, que puedan garantizar la oferta de servicios de internet o telefonía a bajo costo, especialmente en la Sierra y la Selva (CNC, 2012).

***De la tecnología de la información y comunicaciones en instituciones educativas***, la educación es un eje clave del desarrollo. Gracias a ella es posible mejorar las condiciones sociales, económicas y culturales de los países. El aumento de los niveles educativos de la población se asocia al mejoramiento de otros factores claves de desarrollo y bienestar, como la productividad, la movilidad social, la reducción de la pobreza, la construcción de la

ciudadanía y la identidad social y, en definitiva, el fortalecimiento de la cohesión social (INEI, 2013).

El Perú superó la meta educativa de contar con ocho estudiantes por computadora de los diez que plantea la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) para el bienio 2020-2021, gracias a una alianza público-privada que promueve la conectividad y el aprovechamiento pedagógico de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). La experta regional en Tecnologías de la Información y Comunicación en la Educación Patricia Díaz, refirió que este logro peruano figura en un estudio realizado en once países de América Latina, como parte de un proyecto que se aplica en 42 escuelas y beneficia a 31,088 estudiantes, 939 docentes y 79 directivos. Sin embargo, la especialista señaló que hay aún mucho camino por recorrer en el aspecto de la gestión escolar; es decir, en la organización para el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, así como en la aplicación pedagógica de las mismas (El Peruano, 2013).

***Recursos destinados a promover la innovación***, de acuerdo a lo informado en EL Comercio, 2012 los recursos que el Gobierno destina para el sector de ciencia, tecnología e innovación aumentarán en más de 30% en el Presupuesto de la República para el 2013, el cual sería aprobado mañana, anunció el ministro de Economía y Finanzas, Luis Miguel Castilla. Dijo “Que el Gobierno muestra una clara apuesta por el desarrollo de este sector dado que es un medio fundamental para sostener el crecimiento del país durante los próximos años. En el proyecto de ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2013, que presentaremos al Congreso de la República la próxima semana, se apuesta claramente por el desarrollo de la ciencia, tecnología y la innovación, porque creemos que este es el tipo de inversiones que se requieren para mantener el crecimiento económico”.

Asimismo, el Gobierno peruano ha creado el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOM), liderado por el Ministerio de la Producción, que cuenta

con 200 millones de soles para promover la investigación y desarrollo de proyectos de innovación productiva de utilización práctica en las empresas.

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

La creación del Ministerio del Ambiente (MINAM), en mayo de 2008, marcó un hito en la institucionalidad ambiental del país, pues se adecuó la estructura del Estado para responder a los desafíos nacionales e internacionales para lograr el desarrollo sostenible. En este contexto, el MINAM conduce la formulación de la Política Nacional del Ambiente, del Plan Nacional de Acción Ambiental (PLANAA) Perú: 2011-2021 y de la Agenda Nacional de Acción Ambiental, supervisando su cumplimiento.

El Índice de Desempeño Ambiental (EPI), en la versión 2010 midió el desempeño ambiental de 163 países; en la región de América Latina los países que destacaron de acuerdo a esta clasificación, fueron Costa Rica que ocupó la posición tres a nivel mundial, Cuba (nueve), Colombia (diez) y Chile (16). El Perú se ubica en el puesto 314. Si bien la actividad minera es el principal contribuyente al PBI nacional, históricamente se conoce que también ha generado pasivos ambientales que constituyen riesgos permanentes y potenciales a la salud de la población, al ecosistema circundante y la propiedad. Estos pasivos se encuentran regulados por la Ley N° 28271 y su Reglamento. Asimismo, esta actividad está asociada, a los conflictos sociales por posibles afectaciones a los recursos naturales en el área de las poblaciones influenciadas por el proyecto minero y la limitada responsabilidad social de algunas empresas.

Los conflictos socio ambientales ocupan el 47,6% (117 casos) del total de conflictos registrados a diciembre de 2010, le siguen los conflictos por asuntos de gobierno local con 10,6% (26 casos), y los por asuntos de gobierno nacional con 9,3% (23 casos). La gran mayoría de conflictos socio ambientales está asociada a la actividad minera. El bajo nivel de cultura ambiental, asociado a la insuficiente educación y sensibilización en esta materia,

incide en el escaso ejercicio de los derechos de la ciudadanía ambiental responsable, lo cual se relaciona con aspectos de ética ambiental, participación ciudadana, insuficiente desarrollo y aplicación de iniciativas de responsabilidad social empresarial y de alianzas y acuerdos de cooperación público-privada, así como la falta de inclusión social y desarticulación entre la gestión ambiental y la gestión social (PLANAA, 2011).

### 3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

De acuerdo a la información presentada en el análisis PESTE, se ha elaborado MEFE de la Escuela Naval del Perú.

Tabla 12

*MEFE de la Escuela Naval del Perú*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1 Acceso a las tecnologías de la información (TIC).	0.15	3	0.45
2 Respaldo institucional MGP	0.08	4	0.32
3 Estabilidad económica del país.	0.07	3	0.21
4 Incremento de remuneraciones	0.05	4	0.20
5 Reconocimiento social	0.10	2	0.20
6 Monopolio local de oferta educativa	0.05	2	0.10
<b>Subtotal</b>	<b>0.50</b>		<b>1.48</b>
<b>Amenazas</b>			
1 El mercado laboral ofrece sueldos competitivos	0.10	3	0.30
2 Presupuesto limitado	0.09	3	0.27
3 Mayor oferta de puestos de trabajo en el mercado laboral	0.08	2	0.16
4 Eliminación de cedula viva	0.08	2	0.16
5 Aparición de ofertas de educación similares	0.07	2	0.14
6 Vacíos legales que impide aplicación de reglamentos sin consecuencias	0.06	2	0.12
7 Mala reputación heredada	0.02	3	0.06
<b>Subtotal</b>	<b>0.50</b>		<b>1.21</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.69</b>

### **3.5 Escuela Naval y sus Competidores**

#### **3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

*Centros Educativos Públicos*, si bien el público objetivo para los postulantes a la Escuela Naval del Perú no son precisamente alumnos provenientes de escuelas educativas públicas, no se debe dejar de considerar como alternativa. En ese sentido, se considera como proveedores a estos centros educativos, siendo los docentes los agentes clave en el proceso de aprendizaje y de mejora de las metas de desempeño y calidad educativa (Vexler, 2004). Por lo tanto, la negociación con estos proveedores representa una clara amenaza, toda vez que el nivel y la calidad educativa que se brinda está por debajo de los estándares que espera captar la Escuela Naval del Perú.

*Centros Educativos Privados*, la Escuela Naval del Perú orienta sus esfuerzos en captar postulantes provenientes de Centros Educativos Particulares, considerando el supuesto que la calidad educativa en estos centros tiene un mejor nivel educativo, sin embargo la proliferación de colegios particulares en las últimas décadas ha provocado un decaimiento en el nivel de enseñanza privado. Al respecto, la negociación con los proveedores de Centros Educativos Privados representa una amenaza media, en el sentido que se tiene que evaluar e identificar cuáles son los de interés, con el fin de incrementar esfuerzos en captar postulantes con el nivel educativo deseado, para lo cual se debe tomar en cuenta que la calidad educativa está estrechamente relacionada con el costo de la educación.

#### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

*Centros Educativos Públicos*, a pesar que mayoritariamente los postulantes a la Escuela Naval del Perú son alumnos provenientes de Centros Educativos Privados, existen oficiales de la Marina de Guerra del Perú ex-alumnos de Centros Educativos Públicos, que cumplieron a cabalidad los estándares que se exigen, por ende no se debe descartar la posibilidad de recibir postulantes de estos centros de estudios. En resumen, el poder de

negociación de los compradores provenientes de Centros Educativos Públicos, considerando que no son de interés de la Escuela Naval, es bajo.

**Centros Educativos Privados**, para analizar el poder de negociación de los compradores para el caso de Centros Educativos Privados, se debe tener presente la calidad de enseñanza de cada centro, considerando entre otros factores, principalmente que la calidad va de la mano con el costo de la misma. Otro aspecto a tomar en cuenta es la ubicación geográfica del centro educativo, evaluando cual es el área de interés de la Marina de Guerra del Perú, así como también el nivel socio cultural deseado. Por lo tanto, si bien el poder de negociación de los alumnos de los centros educativos privados como potenciales compradores es alto, se tiene que identificar cuáles son los de interés para la Escuela Naval del Perú.

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

**Universidades Públicas**, existen 2'700,110 jóvenes entre los 16 y 20 años de edad (fuente: INEI - Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda), edades potenciales para postular a un centro de educación superior, de los cuales 309,215 jóvenes postularon a Universidades públicas en el año 2010 (Fuente: Asamblea Nacional de Rectores (ANR) - Dirección de Estadística e Informática, 2003 – 2010). Si bien los postulantes que son de interés de la Escuela Naval son preferentemente provenientes de centros educativos privados y estos a su vez dentro de sus preferencias al momento de escoger o elegir una carrera profesional, mayoritariamente se deciden por postular a una Universidad Privada, sin embargo, existen Universidades Públicas que cuentan con alto prestigio y excelente nivel académico, incluso por encima de varias universidades privadas, como la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, la Universidad Nacional de Ingeniería y la Universidad Nacional Agraria La Molina y que en el año 2010 tuvieron 71,293 postulantes (Fuente: Asamblea Nacional de Rectores(ANR) - Dirección de Estadística e Informática, 2003 –

2010). Al respecto, considerando que existen 51 Universidades Públicas (Fuente: Asamblea Nacional de Rectores (ANR), 1980 - 2011, Dirección de Estadística e Informática), y que solo tres de ellas cuentan con un nivel y prestigio reconocido, se puede considerar como amenaza de nivel medio alto.

**Universidades Privadas**, existen 82 Universidades Privadas en el Perú (Fuente: Asamblea Nacional de Rectores (ANR), 1980 - 2011, Dirección de Estadística e Informática) y que en el año 2010 tuvo 239,144 postulantes (Fuente: Asamblea Nacional de Rectores (ANR) - Dirección de Estadística e Informática, 2003 – 2010). Podemos considerar a las Universidades Privadas como sustituto de la Escuela Naval o de cualquier Escuela Militar, pero también se debe considerar como un competidor potencial, debido a que el postulante que se busca captar está evaluando dentro de sus opciones profesionales carreras universitarias y/o una carrera militar en alguna de las tres Instituciones de las Fuerzas Armadas, dentro de ellas la Escuela Naval del Perú. En este caso, se considera a las Universidades Privadas como una amenaza como sustituto alta, toda vez que el ingreso a la Escuela Naval demanda un gasto moderado por lo que se orienta a postulantes de nivel económico medio, los mismos que podrían aplicar a una universidad particular.

#### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

**Universidades Públicas**, como se mencionó en el análisis de la amenaza de los sustitutos, existen 51 Universidades públicas en el Perú (Fuente: Asamblea Nacional de Rectores (ANR), 1980 - 2011, Dirección de Estadística e Informática), de las cuales solo tres de ellas tienen un prestigio y calidad educativa reconocida, además que existen barreras legales que involucran al Congreso de la República, que prueba la ley de creación de la universidad pública; al Ministerio de Educación, el Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades (CONAFU), que dificultan la creación de nuevas

Universidades Públicas. Por lo tanto, se puede considerar que la intensidad de la amenaza de nuevos aspirantes es baja.

*Universidades Privadas*, como se indicó en el análisis de las amenazas de los sustitutos con relación a las Universidades Privadas, existen en la actualidad 82 (Fuente: Asamblea Nacional de Rectores (ANR), 1980 - 2011, Dirección de Estadística e Informática), por lo que se considera que ya la competencia es elevada y que el ingreso de alguna nueva universidad no representa una amenaza importante teniendo en cuenta además el tiempo que conllevaría el posicionamiento en el mercado.

### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

*Universidades Públicas*, como se mencionó en el análisis de las amenazas de los sustitutos 309,215 jóvenes postularon a Universidades públicas en el año 2010 (Fuente: Asamblea Nacional de Rectores (ANR) - Dirección de Estadística e Informática, 2003 – 2010). De los cuales se podrían captar a un número importante para la Escuela Naval identificando principalmente a los que postulan a universidades de prestigio como la Universidad Mayor de San Marcos, Universidad de Ingeniería y la Agraria de la Molina que en el año 2010 tuvieron 71,293 postulantes (Fuente: Asamblea Nacional de Rectores (ANR) - Dirección de Estadística e Informática, 2003 – 2010). Por lo expuesto, se puede considerar como amenaza de nivel medio alto.

*Universidades Privadas*, como hemos visto en el análisis de la amenaza de los sustitutos, existe una gran cantidad de Universidades Privadas en el Perú y por consiguiente un abanico de carreras profesionales que se ofrecen a los jóvenes en edad de postular, que dentro de todas las opciones que tienen para escoger se encuentra también la carrera naval, por lo que se considera a las universidades privadas como un competidor directo de importancia bastante elevada.

***Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú Capitán FAP José Quiñones***

**Gonzales**, la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea tiene como Misión formar integralmente Oficiales FAP de Armas, en los aspectos: militar, moral, psicofísico, académico y cultural, dentro de una cultura de innovación, calidad, investigación y vinculación social, a fin de asegurar su eficiente y eficaz desempeño en los cargos que le asigne la Institución, con una permanente práctica de los valores esenciales de la Fuerza Aérea (<http://avefenix.fap.mil.pe>). Asimismo, la formación integral del aspirante a cadete y cadete como futuro Oficial FAP como "Bachiller en Ciencias de la Administración Aeronáutica Militar", está orientada a lograr un Oficial líder, con sólidos principios morales y espirituales, un nivel cultural superior, resistencia para el esfuerzo físico, disciplinada aptitud para las exigencias de la vida militar y competencia básica en la especialidad (<http://avefenix.fap.mil.pe>).

Como se puede analizar la Escuela de Oficiales de la FAP ofrece a los jóvenes postulantes de alguna manera una carrera profesional similar al que ofrece la Escuela Naval, basado en valores y principios sólidos, en formación de líderes, orientados al servicio de la Nación, y con un grado académico en Ciencias Aeronáuticas, muy en boga actualmente, por lo que se considera que es un competidor directo y de una importancia bastante elevada.

***Escuela Militar de Chorrillos***, la Escuela Militar de Chorrillos tiene como Visión, ser una Institución Educativa de excelencia en la formación de Oficiales del Ejército, acreditada en el mediano plazo, reconocida y respetada en el ámbito nacional e internacional, con estándares de calidad, que se reflejen en la alta competitividad de sus egresados a fin de que afronten su rol constitucional y los retos del Ejército del Perú en el siglo XXI. Siendo su Misión el formar Oficiales del grado de Sub Tenientes o alférez, Bachilleres en Ciencias Militares, así como conducir la instrucción de Oficiales asimilados y de reserva (<http://www.escuelamilitar.edu.pe>).

En el caso de la Escuela Militar, también ofrece una formación basada en principios y valores, con espíritu de servicio al País, pero sin embargo, debido a su ámbito de operación capta mayormente jóvenes provenientes del interior del Perú, donde sus bases militares tienen mayor influencia. De igual forma se considera un competidor directo de importancia elevada.

### **3.6 La Escuela Naval del Perú y sus Referentes**

La Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea y la Escuela Militar de Chorrillos se encuentran en proceso de la acreditación en calidad educativa siendo el nivel educativo de la Escuela Naval del Perú mejor estructurado y de calidad superior, con docentes de mejor nivel, así mismo, la infraestructura, aulas, laboratorios, biblioteca, habitabilidad, entre otros, también se encuentran en mejor estado de conservación.

Por otro lado, las universidades públicas y privadas de prestigio, como la Universidad Mayor de San Marcos, la Universidad de Ingeniería, La Universidad Agraria, la Universidad Pacífico, la Pontificia Universidad Católica, la de Piura, que tienen una calidad y nivel de educación superior a la Escuela Naval, con profesores de mejor nivel, mejor remunerados, infraestructura de aulas, laboratorios, bibliotecas modernas y mejor implementados, que se pueden tomar como referentes para la visión que se pretende alcanzar.

### **3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)**

Para la presentación de las matrices del Perfil Competitivo y de Perfil Referencial se ha recurrido a fuentes de la Asamblea Nacional de Rectores y páginas web de universidades públicas y privadas, de la Escuela de Oficiales del Ejército y Fuerza Aérea del Perú; y para el caso de las Escuelas Navales de los países de la Región, se ha entrevistado a Oficiales de Marina que cursaron estudios en dichas escuelas navales, así como de las páginas web respectivas.

#### **3.7.1 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)**

Esta matriz nos permite identificar a los principales competidores de la Escuela Naval del Perú.

Tabla 13.

*MPC de la Escuela Naval del Perú*

Factores clave de éxito	Peso	Escuela Naval del Perú		Universidades Públicas		Universidades Privadas		Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea		Escuela Militar de Chorrillos	
		valor	Pond.	valor	Pond.	valor	Pond.	valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Acreditación de calidad de la educación	0.10	3	0.3	2	0.2	3	0.3	1	0.1	1	0.1
2 Escala salarial adecuada para docentes	0.10	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2
3 Alineamiento con la ética y responsabilidad social	0.10	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3
4 Carreras adecuadas a la demanda de profesionales en el mercado	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15	1	0.15
5 Calidad de sus procesos	0.15	2	0.3	2	0.3	3	0.45	2	0.3	2	0.3
6 Docentes capacitados y de calidad	0.15	2	0.3	2	0.3	3	0.45	2	0.3	2	0.3
7 Promoción de la investigación	0.10	1	0.1	2	0.2	3	0.3	1	0.1	1	0.1
8 Infraestructura y equipamiento	0.15	3	0.45	2	0.3	3	0.45	2	0.3	2	0.3
Total	1.00		2.1		2.15		2.9		1.75		1.75

### 3.7.2 Matriz del Perfil Referencial (MPR)

La presente matriz es similar a la Matriz del Perfil Competitivo, en ella podemos identificar a las Escuelas Navales que podemos tomar como referentes y que nos permite conocer las mejores prácticas a nivel internacional.

Tabla 14

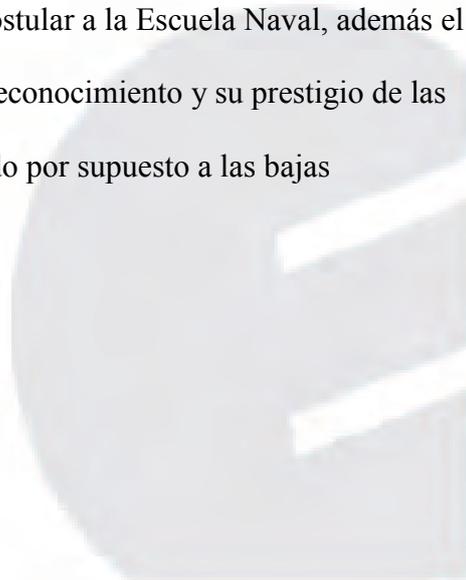
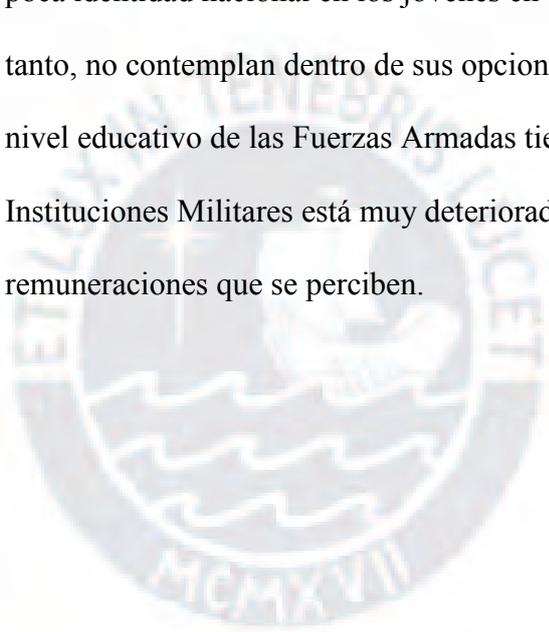
*MPR de la Escuela Naval del Perú*

	Factores clave de éxito	Peso	Escuela Naval del Perú		United Stated Naval Academy	
			valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Acreditación de calidad de la educación	0.10	2	0.2	3	0.3
2	Escala salarial adecuada para docentes	0.10	1	0.1	3	0.3
3	Alineamiento con la ética y responsabilidad social	0.10	2	0.2	3	0.3
4	Carreras adecuadas a la demanda de profesionales en el mercado	0.15	1	0.15	3	0.45
5	Calidad de sus procesos	0.15	3	0.45	3	0.45
6	Docentes capacitados y de calidad	0.15	2	0.3	3	0.45
7	Promoción de la investigación	0.10	1	0.1	3	0.3
8	Infraestructura y equipamiento	0.15	3	0.45	3	0.45
Total		1.00		1.95		3

**3.8 Conclusiones**

En este capítulo se ha realizado el análisis PESTE de la Escuela Naval del Perú. El resultado de este análisis es la Matriz de Fuerzas Externas, que nos presenta un escenario favorable al obtener mayor puntaje ponderado para las oportunidades, debido principalmente al buen momento económico que viene experimentando el país y que permite mejorar aspectos postergados por anteriores administraciones. Sin embargo este contexto favorable requiere de muchos ajustes y mejoras en diferentes campos de la administración de país para asegurar la continuidad de la tendencia positiva. La Escuela Naval del Perú tiene una oportunidad de desarrollo y posicionamiento debido a las ventajas comparativas que tiene al ser un centro de formación de características únicas en el país las que se ven potenciadas con las mejoras que se vienen implementando.

Con relación a sus competidores, el crecimiento económico del país ofrece a la juventud mejores y mayores oportunidades en un mercado laboral más diversificado y con más demanda. Esta situación beneficia a la juventud pero al mismo tiempo genera que la formación militar se vea opacada por la oferta. Un factor importante es el aumento comparativo de sueldos en el sector privado, situación con la que la Institución no puede competir, configurándose como una debilidad relevante para efectos de captación, existe muy poca identidad nacional en los jóvenes en edad de escoger una carrera profesional, por lo tanto, no contemplan dentro de sus opciones la de postular a la Escuela Naval, además el nivel educativo de las Fuerzas Armadas tiene poco reconocimiento y su prestigio de las Instituciones Militares está muy deteriorada y sumado por supuesto a las bajas remuneraciones que se perciben.



## Capítulo IV: Análisis Interno

En el presente capítulo, se desarrolla el análisis interno de AMOFHIT, en el cual se evalúan los factores internos de la organización tales como (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) informática y comunicaciones, y (g) tecnología (D'Alessio, 2013). El resultado de este capítulo será la construcción de la matriz de evaluación de factores internos, donde se analizarán las fortalezas y debilidades de la Escuela Naval del Perú. Asimismo, se analizará el papel de todos los stakeholders vinculados a dicha Institución Educativa, dado que la situación actual de estos grupos, así como de su interacción y desarrollo afectarán al cumplimiento de su visión a través de los objetivos de largo plazo.

En función al análisis se identificaron cinco grupos de interés internos:

1. Cadetes
2. Docentes
3. Personal Civil administrativo
4. Personal Subalterno
5. Personal Superior

Asimismo se identificaron 18 grupos de interés externos:

1. Comandancia General de la Marina
2. Estado Mayor General de la Marina
3. Dirección de Personal
4. Dirección de Economía
5. Dirección General del Material
6. Dirección General de Educación de la Marina
7. Escuela Superior de Guerra Naval (Escuelas de calificación)

8. Comunidad
9. Padres de Familia
10. Universidades con convenios
11. Unidades de Combate
12. Dependencias de la Marina
13. Oficiales de Comando General
14. Oficiales Asimilados
15. Universidades
16. Escuela Naval de la Marina Mercante
17. Escuela Militar de Chorrillos
18. Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea

#### **4.1 Análisis de Administración, Marketing y Ventas, Operaciones, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones (AMOFHIT)**

##### **4.1.1 Administración y gestión**

El permanente objetivo de la administración y gestión de la Dirección de la Escuela Naval es aumentar la productividad de la organización, para competir con éxito en los diferentes mercados; promoviendo cada año Oficiales egresados para ocupar puestos de responsabilidad en las distintas dependencias y buques de la Marina de Guerra del Perú, a pesar de contar con un presupuesto limitado, y que dependerá mucho de administración y gestión de estos recursos que inteligentemente y estratégicamente debe ser asignado.

En ese aspecto la Dirección de Personal de la Marina hace denotados esfuerzos de colocar Oficiales con experiencia la Escuela Naval y que en el transcurso de su carrera han pasado por diferentes áreas académicas, para tomar las decisiones para el control gerencial transparente, tratando de brindar calidad en la formación de los cadetes, usando un plan que

permita brindar un soporte académico y logístico, para incrementar la imagen y prestigio, que es toda una tradición, en comparación con otro organismo educativo del sector (E01:01).

Sin embargo desde nuestro punto de vista y con la trayectoria que tenemos hasta la fecha en la institución, muchas veces las decisiones están encaminadas por protagonismos e iniciativas que no van con un plan estratégico y se ha visto desvirtuado el verdadero significado de ser proactivo, porque quizá la gestión se realiza de manera individual para cumplir con los objetivos profesionales personales, a costas del trabajo de un grupo o equipo de personas o colaboradores y que no necesariamente están de acuerdo a los lineamientos y visión enunciada.

Es por esa razón que después de efectuar entrevistas a la alta dirección de la Escuela Naval y Oficiales de diferentes áreas podemos determinar algunos aspectos positivos y otros que aún demuestran deficiencias por aspectos que están fuera del control organizacional y dependerán de toma de decisiones del alto mando naval, para afrontar una nueva visión, con la finalidad de colocar a citada escuela en un lugar de excelencia y calidad educativa en nuestro país y reconocida por sus pares de la región; sobre todo en estos momentos que el alto mando naval ha tomado la decisión de contar con un velero para realizar el primer crucero al extranjero en el año 2016 .

Si bien en la situación actual la Escuela Naval cuenta con un plan el cual fue redactado y confeccionado como parte del requisito para su acreditación nacional, está enfocado a la parte de la formación académica, que es de conocimiento sólo de la dirección y el Jefe del Departamento de formación académica, sin embargo los demás Oficiales de dotación y personal que labora en las diferentes áreas importantes de la parte de formación naval (militar) y física, así como personal docente no tienen conocimiento de este documento (E01:02).

Por lo anteriormente comentado, se ha observado que no es tareas de todos el cumplimiento del Plan Anual (Plan Operativo), porque se vive el cortoplacismo, es decir el presupuesto se confecciona en relación de las necesidades de mayor importancia y que muchas de las tares definidas en el plan estratégico, no se concretan en su totalidad porque se presentan otras prioridades que al final a la dirección utilice los recursos asignados en actividades que no se consideraron en el plan, esto significa que el día a día nos lleva apagar incendios que se presentan.

En lo que respecta a la administración y gestión del personal, la planta actual de Oficiales de dotación no cuenta con la cantidad, ni con los grados establecidos en el Reglamento Interno de la Escuela Naval 2013, autorizado por el Jefe de Estado Mayor General de Marina, que conlleva a asignar múltiples funciones a Oficiales con menor grado de lo esperado y que posiblemente sería un factor relévate para cumplir con todas las tareas y realizar la supervisión, control y monitoreo de los objetivos de corto y largo plazo que se determinan en un planeamiento (E01:03), tal como se detalla el déficit en la Tabla 15.

En este aspecto se ha realizado acciones como la de contratar a Oficiales en situación de retiro para ocupar puestos en el área académica y de acuerdo a los resultados, en caso sea positivo incluirlos en áreas de formación física y naval (E02:01).

Tabla 15

*Planta Orgánica y Actual por grados del personal superior de la Escuela Naval del Perú año 2013.*

PLANTA ORGANICA Y ACTUAL POR GRADOS DEL PERSONAL SUPERIOR DE LA ESCUELA NAVAL DEL			
CLASIFICACIÓN	PLANTA ORGÁNICA (REONAV- 12411)	PLANTA ACTUAL	DIFERENCIA DE PLANTA
Contralmirante	1	1	0
Capitán de Navío	3	3	0
Capitán de Fragata	5	5	0
Capitán de Corbeta	7	3	-4
Teniente Primero	9	12	3
Teniente Segundo	13	6	-7
Alferez de Fragata	0	1	1
Total	38	31	-7
Diferencia Porcentaje		78.95%	21.05%

*Nota:* Tomado del Reglamento Interno de la Escuela Naval vigente al año 2013.

En la parte de reglamentos esta en un proceso de actualización debido que en realidad el actual Reglamento de Organización y Funciones de la Escuela Naval (RIEN) no se aproxima a las capacidades y funcionamiento actuales, el cual deberá ser alineado con el Reglamento de Formación académica de las Fuerzas Armadas del Perú (E03:01).

En adición existe demasiada carga administrativa, como está sucediendo en todas las dependencias de la institución por la carga burocrática, que hace las gestiones más complicadas y requiere mayor atención de la dirección que en aspectos internos y operativos, y que en ocasiones se requiere de personas con experiencia, como la de los asesores legales, para afrontar los casos de denuncias, que por falta de presupuesto no se puede contratar a terceros para efectuar el seguimiento estas acciones (E01:04).

Los nuevos escenarios que está afrontando la Marina de Guerra por los nuevas adquisiciones y construcciones navales, hace que se origine nuevos problemas que debe evaluar y presentar soluciones, debido a que se presenta una problemática con el tema de Viajes al Extranjero a bordo del Buque Escuela a Vela, a partir del año 2016, dispuesto por el alto mando naval, como parte del nuevo cambio que llevará a la Escuela Naval afrontar, al respecto, es preciso indicar que para obtener el Grado de Bachiller en Ciencias Marítimo

Navales, de acuerdo al Perfil Profesional del Alférez de Fragata aprobado por la Dirección General de Educación de la Marina, el Plan de Estudios de la Escuela Naval considera 332 créditos. Adicionalmente a través del Convenio existente con la Universidad de Piura, ésta otorga el Grado de Bachiller en Ingeniería Industrial con mención en Logística a aproximadamente 20 Cadetes por Promoción, para lo cual convalida 179 créditos, de los 332 créditos indicados, dictando adicionalmente 42 créditos.

Por otro lado la Ley Universitaria Nro.23733 del 09 diciembre 1983 en su artículo 23, establece que los títulos profesionales de Licenciado o sus equivalentes requieren estudios de una duración no menor de diez ciclos Académicos o la aprobación de los años o créditos correspondientes. Además, son requisitos la obtención previa del bachillerato respectivo y, cuando sea aplicable, el haber efectuado práctica profesional calificada.

Asimismo la Asamblea Nacional de Rectores, mediante Resolución Nro.0066-2012-ANR del 16 enero 2012, en su artículo primero, declara culminado el proceso de adecuación de la Escuela Naval del Perú a la Ley Universitaria, y en su artículo segundo resolvió aprobar el Plan Curricular actualizado de la Carrera Profesional de Ciencias Marítimas Navales.

En este sentido la Dirección de la Escuela Naval ha venido trabajando la reestructuración de la malla curricular, con la finalidad de poder cumplir con el Viaje al Extranjero 2016 y los sucesivos viajes en el Buque Escuela a Vela, así como con las exigencias del Perfil Profesional y los compromisos que demanda la Ley Universitaria.

Por consiguiente, se presentan los tres cursos de acción, con sus respectivas ventajas y desventajas que la Dirección de la Escuela Naval presentó a la Dirección General de Educación de la Marina, a fin de ser considerado para la toma de decisiones final (E02:02):

1. El Noveno Ciclo Académico de los Cadetes de Cuarto Año se llevaría entre los meses de enero y abril, asignando al VIEX-2016 siete meses desde el mes de mayo hasta el mes de noviembre inclusive, dejando el mes de diciembre para la graduación de los Cadetes e

iniciando el año 2017 con la preparación y alistamiento del Buque Escuela para el VIEX-2017.

2. Los Viajes al Extranjero a partir del 2016 se realicen con Alféreces de Fragata en su primer año de antigüedad, previa aprobación de la Dirección de Administración de Personal.

3. Este curso de acción se presenta en función a que si los VIEX's se realizan con más siete meses de duración para los Cadetes de Cuarto Año.

Los nuevos cambios que han sido presentado anteriormente, será sin lugar a duda una nueva fortaleza para la Escuela de obtener mayor número de postulante y de mejor calidad para la etapa de reclutamiento, que actualmente no tiene acogida por diferentes aspectos, uno de ellos los cambios de la ley de remuneraciones y pensiones, que deja sin jubilación a los nuevos Oficiales que se graduarán a partir de diciembre del 2013 y la poca agresividad en realizar un programa de reclutamiento y esto debido a la poca disponibilidad de fondos para realizarlo.

#### **4.1.2 Marketing**

La Escuela Naval, institución de educación superior en la que se forman a los futuros oficiales de la Marina de Guerra del Perú, viene atravesando por una situación crítica en materia de convocatoria de postulantes que se presentan anualmente al concurso de admisión, disminución que en los últimos diez años ha llegado al 58.9% (de 509 a 300 postulantes), afectada principalmente por la ausencia de un Plan de Reclutamiento que busque revertir estos resultados. A esta causa, se suman otras de índole externas como: Bajos sueldos e imagen de corrupción de las Fuerzas Armadas, significancia de ser un trabajo de alto riesgo en un escenario actual con enfrentamientos contra elementos narcotraficantes y terroristas en algunas zonas del país y existencia de miembros de las Fuerzas Armadas enjuiciados por su participación en las operaciones militares realizadas en los últimos años que lograron la

pacificación nacional vigente; así como también se adicionan otras causas internas, como: Período reducido de gestión del Almirante Director, escaso personal en el área de admisión y bajo presupuesto destinado para promoción y difusión.

Bajo esta problemática, la Escuela Naval requiere de un Plan de Reclutamiento que mediante acciones determinadas y planificadas permita orientar la gestión para atraer a jóvenes que se inician en sus estudios universitarios de nivel pre-grado, a que postulen a la Escuela Naval. Esta herramienta moderna de gestión, empleada en el mundo empresarial actual, es totalmente aplicable para la gestión en la Escuela Naval, aún cuando ésta es una institución estatal cuyo objetivo no es precisamente la rentabilidad.

Su empleo permite investigar, planificar, orientar la ejecución, controlar y coordinar la actuación de la Escuela Naval en materia de reclutamiento, de manera equilibrada e integrada, que lleve a esta institución de educación superior al cumplimiento de sus objetivos de convocatoria.

La Escuela Naval del Perú, con sede en Lima, es la institución de educación superior que brinda el servicio de formar durante cinco años a los cadetes navales en las áreas de formación académica, formación naval, formación física, formación ética moral y valores, quienes logran convertirse en oficiales de la Marina de Guerra del Perú.

En el último tiempo, la Escuela Naval ha experimentado una disminución en los últimos diez años de 509 a 250, en la cantidad de postulantes que se presentan al concurso de admisión anual tal como se detalla en el Apéndice A.

Este decremento de cantidad de postulantes, de seguir la tendencia actual, podría llegar a ser menor al número de vacantes otorgadas, con lo cual afectaría al número de oficiales egresados que demanda la Marina de Guerra del Perú para cubrir anualmente sus plazas laborales establecidas en sus diferentes unidades y dependencias.

A pesar de que el ingreso a la Escuela Naval significa iniciar estudios que concluyen egresando con el grado militar de Alférez de Fragata y el grado académico de Licenciado en Ciencias Marítimo Navales, adicionalmente, se tiene la posibilidad de obtener un segundo grado académico en una reconocida universidad, como puede ser un Bachillerato en Ingeniería Mecánico Eléctrica o en Ingeniería Industrial. La ventaja de realizar un mínimo pago económico sólo al ingreso, realizar viajes de instrucción al extranjero y tener de manera asegurada una profesión de amplia expectativa, contrariamente, de acuerdo a la situación anterior no se ha podido incrementar el número de postulantes, aún cuando las gestiones de cada director, quienes ejercen el cargo por sólo dos años, vienen realizando actividades publicitarias que no responden a un estudio al respecto, sino más bien al criterio directriz.

Desde el año 1991, en Perú se emprendió la privatización de los sectores productivos y de los sectores públicos que conllevaron, aunado a otras decisiones en años posteriores, a atraer inversión extranjera para la instalación de empresas con modernos estilos de gestión que incrementaron la cotización de los sueldos en el mercado laboral nacional, ascendente dinámica que se mantiene hasta la fecha. Por su parte, el personal que conforma la Marina de Guerra del Perú, cuyos oficiales inician su preparación profesional en la Escuela Naval, desde hace más de dos décadas no gozan de un incremento significativo de sueldos, lo que hace poco atractivo, desde el punto de vista económico, tomar la decisión de iniciar la carrera naval.

Para fertilizar lo anterior, el video comprometedor de Vladimiro Montesinos que mostró en el año 2000 a la sociedad nacional el significativo nivel de corrupción imperante y ocasionó el término del gobierno del Ingeniero Alberto Fujimori, trajo como consecuencia desprestigiar a las Fuerzas Armadas del Perú, considerando su acercamiento al mencionado Presidente y en su condición de ex militar del nombrado asesor. Esta percepción social ha

venido perjudicando la imagen militar así como también el orgullo de pertenecer a la Marina de Guerra, lo que opaca el interés de iniciar estudios en la Escuela Naval del Perú.

En 1980, bajo el amparo del Código Penal (de 1924), las Fuerzas Armadas ingresaron a intervenir en el orden interno por mandato del gobierno constitucional de turno, contra el terrorismo. Sin embargo, desde el año 2003, en el que Perú se adhirió a la convención sobre la imprescriptibilidad de los crímenes de guerra y de lesa humanidad, es de conocimiento público mediante un intenso manejo mediático, que existen un total de 748 (160 en actividad y 588 en retiro) miembros de las Fuerzas Armadas, entre oficiales, personal subalterno y de tropa de las tres instituciones armadas denunciados y en proceso judicial por su participación en zonas de emergencia y orden interno, así mismo hay otros 85 miembros con mandato de detención (6 en actividad y 79 en retiro) muchos de los cuales manifiesta su inocencia y reclaman un abandono por parte del Estado y del país en general que ha olvidado su importante aporte en la pacificación nacional. Este efecto de olvido genera en cierto nivel un sentimiento de desprotección y no reconocimiento por laborar en las Fuerzas Armadas, en este caso en la Marina de Guerra, lo que significa una variable negativa para tomar la decisión de postular a la Escuela Naval.

Desde el año 2007, las Fuerzas Armadas inclusive la Marina de Guerra vienen participando activamente en los Valles de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), considerada altamente conflictiva por la presencia del narcotráfico y el terrorismo, y sumida en medio de una pobreza alarmante, en un intento de tratar de buscar el desarrollo verdadero y la pacificación del VRAEM cumpliendo labores correspondientes a actividades militares de seguridad. Sin embargo, significa un motivo latente de bajas que a la fecha sólo han alcanzado a Oficiales del Ejército Peruano y algunos valerosos subalternos de la Marina de Guerra, por lo que representa un riesgo de vida alto para cualquier miembro de la Fuerza

Armada que es enviado a dicha zona, riesgo que consolida una variable en contra del deseo de anhelar ser un oficial de la Marina de Guerra del Perú.

A estos problemas se suma la actual modificación de la ley de pensión y remuneraciones que es un problema perverso para aquellas promociones que se graduarán a partir de este año y que sólo desanima a los jóvenes de tradición naval y mantiene a aquellos que desconocen las nuevas deficiencias de la ley de situación con relación a las promociones anteriores.

La dirección de la Escuela Naval, de acuerdo a las disposiciones sobre los recursos humanos de la Marina de Guerra del Perú, es un cargo que es ejercido por un oficial del grado de Contralmirante, cuyo período de gestión es como máximo dos años. Durante cada gestión, las decisiones directrices sobre el marketing para el proceso de admisión a la Escuela Naval han venido modificándose en función de diferentes puntos de vista, con lo cual no se han realizado algunas actividades con continuidad y visión a largo plazo.

Dentro de la organización de la Escuela Naval se cuenta con la Oficina de Admisión cuyas funciones son de promover el interés de postular y dirigir la gestión documentaria del proceso de admisión. Está conformada por tres integrantes, una plaza corresponde a un oficial de grado Teniente Primero que ocupa el cargo por dos años y las otras dos plazas corresponden a empleadas civiles con preparación y experiencia en relaciones públicas. De todos los integrantes ninguno posee estudios de especialidad en marketing.

El presupuesto destinado a la Oficina de Admisión para realizar sus funciones de promover el interés de postular a la Escuela Naval, desde hace muchos años es reducido, con lo que se costea la realización algunas actividades de promoción y poco empleo de medios publicitarios, que a opinión de las personas con responsabilidades funcionales, resulta ser insuficiente para efectuar acciones de reclutamiento efectivas.

Las acciones de promoción que se han venido realizando no responden a la ejecución de un planeamiento estratégico específico ni a un estudio de Plan de Reclutamiento, lo que representa la ausencia de un estudio orientador para ejecución a mediano y largo plazo, desaprovechando las herramientas de gestión existentes para hacer acciones efectivas de incentivar a los jóvenes a postular a la Escuela Naval e iniciar una carrera profesional y un estilo de vida expectante.

De lo investigado de los competidores, es decir, los pares de la Escuela Naval correspondiente al Ejército Peruano (Escuela Militar de Chorrillos-EMCH) y de la Fuerza Aérea del Perú (Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú-EOFAP) no cuentan con un plan de reclutamiento para captación. A nivel internacional, se ha apreciado entre lo más resaltante que la Escuela Naval de Cadetes “Almirante Padilla” (Colombia) y la Escuela Naval “Arturo Prat” (Chile) ejercen sedes de captación de jóvenes en diferentes ciudades, es decir, no centralizan el proceso de admisión en su sede específicamente, refrendado que organizacionalmente están a cargo de un departamento con la función de captación.

Al realizar el análisis de la situación interna se pretende ayudar a detectar las debilidades y fortalezas de la empresa o institución bajo la óptica comercial y de marketing. En este sentido, la evaluación de aspectos influyentes tiene la finalidad de detectar los puntos fuertes y débiles que pueden dar lugar a ventajas o desventajas competitivas.

#### **4.1.3 Operaciones, Logística e Infraestructura**

Actualmente se cuenta con áreas dedicadas a los servicios básicos debidamente equipadas y con capacidad suficiente para mantener un adecuado nivel de prestación de servicios de lavandería, panadería, sastrería, peluquería y zapatería, no sólo al Batallón de Cadetes, sino también al Personal Superior, Subalterno y Civil que labora en la Escuela.

Existen talleres para el mantenimiento y conservación de los diferentes equipos de ingeniería, carpintería, mecánica, jardinería e infraestructura con que cuenta la Escuela, así

como de los equipos de laboratorio y de cómputo, sin embargo no son los adecuados si lo comparamos con otras escuelas de la región, donde la mejora continua es tarea de todos, pero alineados con los objetivos generales de cada institución.

También existen talleres para brindar servicios de preparación e impresión de material educativo (macro media, gif animador, edición de videos), que se requiera para la instrucción de los Cadetes.

Existen limitaciones presupuestales para implementar la Biblioteca actual (virtual/digitalización) como un moderno Centro de Información acorde con los niveles de enseñanza que se desarrollan en la Escuela y a esto se adiciona que anualmente no se efectúa un mantenimiento adecuado y constante de toda la infraestructura, que ocasiona que la sal y humedad proveniente del mar deteriora todo lo que no se mantiene, lo que hace que los esfuerzos que realiza la gestión de la administración es en vano porque los recursos no son los adecuados para cumplir con los objetivos que se plantean.

La oficina de Presupuesto (Logística) y la oficina de Calidad Total (Formación Académica) deberían de trabajar conjuntamente a fin de definir objetivos y metas ha alcanzar, sin embargo se ha podido apreciar que la oficina de Calidad total tiene orientado sus objetivos hacia la formación del Cadete, y la oficina de Presupuesto solo recibe información de los departamentos, que muchas veces no sabe lo que necesitan.

Erróneamente se ha tenido guardado la Apreciación al Mediano Plazo, asimismo se ha podido apreciar que en dicho documento los requerimientos no han sido actualizado, ni se ha realizado seguimiento alguno.

Las Sub-Unidades Ejecutoras y el Estado Mayor General de la Marina, son cada vez más exigente con los plazos establecidos para la ejecución del Plan Anual de Metas, por ello se necesita tener bien definidos las tares a realizar a fin de no solicitar modificaciones de partidas el cual toma mucho tiempo.

En el área de infraestructura, la Escuela Naval del Perú, abarca un área de 122,404.50 metros cuadrados, la cual se encuentra rodeada en sus límites norte, oeste y sur por las aguas del Océano Pacífico, un lugar que sin duda es adecuado para la formación del cadete junto al mar y el desarrollo de sus actividades tanto militares como académicas realizadas desde el inicio como preparación de sus actividades marineras, porque cuando se reciban como Oficiales de Marina, realizarán las mismas actividades pero un buque de guerra, lo cual es una ventaja que no la cuenta ningún centro universitario.

Sin embargo por el tiempo de antigüedad y la falta de reposición de los equipos actualmente hay muchas deficiencias en el soporte académico, naval y deportivo; lo que impide muchas veces la capacidad de investigación, entrenamiento e innovación y que desmotiva al cadete cuando efectúa una comparación con sus competidores de las otras escuelas de formación militar del Perú y de la región.

En la preparación de maniobras marineras la escuela naval con relación a otras de la región no cuenta con velero, cuya función es la de adiestrar en maniobras marineras a los cadetes navales además de realizar una travesía por la mayoría de los puertos de los países más importantes del mundo llevando la cultura, nuestro idioma y la historia peruana.

De acuerdo a la Directiva DISAMAR 002-2004 de fecha 13 mayo 2004, el Departamento de Sanidad de la Escuela Naval se denomina, Policlínico Naval de la Punta, y brinda una atención de segundo nivel; cuenta con tres consultorios externos, Servicio de Rayos X, Laboratorio clínico, Medicina física, Tópico de Emergencia y Servicio de Internamiento con 24 camas. Asimismo, brinda atención odontológica para la cual se cuenta con dos consultorios, equipo de Rayos X dental y laboratorio de prótesis dental.

En lo que respecta a su antigüedad y teniendo en consideración el clima agresivo, por su ubicación geográfica cerca al litoral, la Escuela Naval necesita realizar las siguientes mejoras en su infraestructura:

- Remodelación de oficinas Edificio "Guise".
- Cambio de pasteleros del techo del Edificio "Guise".
- Recorrido y remodelación de 19 baños de áreas de las cubiertas del Edificio "Grau".
- Pintado interior y exterior del Edificio "Grau".
- Remodelación en ambientes de las oficinas de los Oficiales de Formación Naval.
- Remodelación en ambientes cocina Cadetes.
- Cambio de ocho sistemas de lunas corredizas de tres cuerpos de las áreas administrativas de Formación Naval.
- Sistema de iluminación del Edificio "Grau".
- Sistema de agua/desague del Edificio "Grau".
- Cambio de piso del comedor de Cadetes.
- Cambio de piso de cámara de Cadetes.
- Remodelación del Edificio "Pardon" (cambio de puertas, piso de oficinas, lunas y/o ventanas, mamparas, barandas, alumbrado, camerinos, espejos, paños, baños, pulido de piso, pintado y decoración de áreas deportivas).
- Recorrido integral de la cancha de pentatlón.
- Recorrido integral de lozas deportivas de cemento existentes.
- Construcción de una cancha de fulbito con material sintético.
- Construcción de palo trinquete con arboladoras y jarcias entrenamiento mariner de los cadetes.
- Reparación de los cimientos de la casa de botes.
- Recorrido integral de polígono de tiro.
- Cambio del piso del ambiente del médico de guardia femenina.

- Cambio de mayólicas del piso, pared y accesorios (lavatorio, water) del baño del ambiente del médico de guardia femenina.
- Cambio de mayólicas del piso del ambiente del médico de guardia masculino.
- Cambio de piso del ambiente de enfermeras del área de hospitalización.
- Cambio total del piso de laboratorio (oficina de sanidad).
- Cambio de mayólicas del piso, pared y accesorios (lavatorio, water) del baño del ambiente de laboratorio (oficina de sanidad).
- Cambio de piso del ambiente de farmacia (oficina de sanidad).
- Cambio de piso del ambiente del enfermero de guardia (oficina de sanidad).
- Cambio total del baño ambiente del enfermero de guardia (oficina de sanidad).
- Cambio de piso, paredes con mayólicas del ambiente del tópico de emergencia (Oficina de Sanidad).
- Cambio de piso del ambiente de observación del tópico de emergencia (oficina de sanidad).
- Cambio de piso de la secretaria (Oficina de Sanidad).
- Cambio de piso del ambiente Sub-Jefatura medica (oficina de sanidad).
- Cambio de piso, pared y accesorios del baño de la jefatura de odontología (oficina de sanidad).
- Cambio de piso del ambiente de la jefatura de odontología (oficina de sanidad).
- Cambio de piso del pasadizo central de odontología (oficina de sanidad).
- Cambio de lunas de cuatro centímetros polarizadas de 0.90 x 1.20 cms. Para los ambientes de hospitalización (oficina de sanidad).
- Cambio de lunas de cuatro centímetros polarizadas de 0.90 x 1.20 cms. Para los consultorios y observación (oficina de sanidad).

- Modernización de diez puertas contraplacadas de los ambientes de hospitalización y consultorios.
- Cambio de piso total del baño de terapia física y rehabilitación (Oficina Sanidad).
- Cambio de piso de la sub-jefatura de odontología (Oficina Sanidad).
- Cambio de piso de los consultorios de odontología (Oficina de Sanidad).
- Dragado de la poza.
- Colocación de 152 m2. de porcelanato al pasadizo administrativo del Edificio "Ferré".
- Confección de escritorios modulares para la secretaría general y oficina de comunicaciones
- Recuperación de la entrada lateral y escalera Edificio "Unanue".
- Construcción de plazuela y parqueadero adyacente a la entrada lateral Edificio "Unanue".
- Pintado interior Edificio "Unanue".
- Reparación de veredas e la escuela.
- Cambio de piso del patio de honor.
- Cambio de piso de la cripta.
- Cambio de césped del campo de maniobras.

#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad**

Es este aspecto los requerimientos presupuestales deberán guardar relación con lo establecido en el plan operativo, a fin de que la Oficina de Planes, Programas y Presupuesto, eleve un adecuado anteproyecto de presupuesto al Estado Mayor General, que es la entidad que autoriza la asignación de presupuesto en la Marina de Guerra del Perú.

En este aspecto se denota una falta de coordinación de los Jefes de los departamentos con la Oficina de Calidad Total, quien tendrá en cuenta el Plan Estratégico, Plan Operativo y la Apreciación a Mediano, exigencias que la Dirección General de Educación de la Marina, a

dispuesto se cumpla a partir del año 2013, el cual deberán ser difundidas adecuadamente a las Jefaturas. Por otro lado es importante que se considere en los recursos la asignación anual de un monto de S/. 5000.00 nuevos soles, para mantener la acreditación con la calidad educativa.

En relación a los tramites documentarios, existen como toda dependencia de la Marina de Guerra, mucha burocracia, que es parte del cumplimiento de reglamentos y regímenes adoptados de otras instituciones y que deben ser actualizados, en el sentido que deben implementarse procesos que reduzcan los trámites administrativos para contar con el soporte de recursos que permitan el cumplimiento de los objetivos de corto plazo.

#### 4.1.5 Recursos humanos y cultura

La problemática de la planta de Oficiales asignados para el nombramiento de la Dotación de la Escuela Naval y Oficiales de Año, así como el nombramiento de Oficiales CJ, para atender los asuntos legales, de acuerdo a lo indicado en la Tabla 3, son deficientes para efectuar un adecuado evaluación y control de un planeamiento estratégico:

En el área académica, en los últimos años se ha realizado actividades que han permitido mejorar la remuneración por periodo dictado es de acuerdo al cuadro que se detalla en la Tabla 16.

Tabla 16

*Cuadro Comparativo de Remuneraciones de Docentes*

ESCUELA NAVAL				UNIVERSIDAD PERUANA				
Nombrado	CAS	Locación de Servicio	Oficiales Natos	Oficiales Foráneo	Profesor Principal (P.P)	Profesor Asociado (P.A)	Profesor Auxiliar (P.AUX)	Profesor X Horas
S/. 850.00 (Pago Mensual)	S/. 2,500.00 (Pago Mensual)	S/. 45.00 (X Hora)	C. de F. C. de C. S/. 29.00 (X Hora)	C. de F. C. de C. S/. 29.00 (X Hora)	S/, 6,700.00	S/, 3,008.00 S/, 3,800.00	S/. 2,004.00 S/, 2,400.00	S/. 60.00 S/. 70.00 (En Pregrado)

*Nota:* Fuente, Oficina de Programación de la Escuela Naval

El docente se siente con un valor agregado dictar clases en un centro que cuenta con una acreditación educativa, pero aún la ubicación geográfica es un obstáculo que no es muy atractivo por los docentes, debido a con la existencia de innumerables universidades en la ciudad de Lima, impide dictar en muchas de ellas, es por ese motivo que hay flexibilidad en los horarios.

Se debe señalar que las limitaciones presupuestales para cubrir la plaza orgánica de acuerdo a la CONEAU, dentro de los estándares de la CONEAU que dispone mínimo cuatro doctores para la acreditación, muestran una debilidad porque no permite mejorar el perfil del docente año a año.

Actualmente se realiza un proceso de selección para los docentes que ha permitido contar con un buen nivel en el aprendizaje de las diferentes materias académicas, militares y deportivas; sin embargo no existe continuidad porque las normas realiza procesos a través del CAS (Contratación Administrativa de Servicios) por semestre (Antonioli, 2013), existiendo un déficit de acuerdo a las exigencias requeridas para completar los siguientes puestos:

- Completar la planta de docentes en el área socio-cultural (Cuatro docentes).
- Completar la planta de entrenadores y preparadores físicos (Doce entrenadores y Dos preparadores físicos).
- Completar la planta de docentes para el idioma inglés.

El número de jóvenes que postulan anualmente a nivel nacional al sistema de enseñanza superior o universitaria, es de 552,205 postulantes, siendo la tendencia a incrementarse moderadamente, de acuerdo a lo indicado por la Asamblea Nacional de Rectores. Dentro de esta población, los niveles socio culturales del universo de jóvenes que postulan a la Escuela Naval del Perú, cada año, son más heterogéneos, en razón a la nueva estructura social que se viene presentando especialmente en Lima, donde los pueblos jóvenes que aparecieron en la década del 70 del siglo 20, se presentan actualmente como nuevas

urbanizaciones que se incorporan a las tradicionales urbanizaciones de clase media de la capital. Sin embargo, si bien el número de colegios se ha incrementado para cubrir la demanda educativa de este grupo social, no necesariamente el nivel académico de estos colegios ha mejorado con la misma intensidad.

La tendencia mundial en el campo de la protección del medio ambiente, de la ecología y de la conservación de la energía, como vía para garantizar la continuidad de la existencia de la raza humana, se ha incrementado y continuará incrementándose en las diversas áreas del desarrollo humano, en tal sentido la Marina de Guerra del Perú y la Escuela Naval, están inmersas dentro de esta corriente mundial, la cual busca formar conciencia a nivel de individuos y organizaciones sobre la necesidad de la protección del medio ambiente y del uso racional de la energía.

Esta tendencia se presenta como una oportunidad para la Escuela Naval en cuanto a su posibilidad para convertirse en un centro de formación de la cultura de protección ecológica y de la conservación de la energía en el ámbito marino, la cual se proyecte mediante sus egresados en las diversas actividades que desarrollan en su carrera profesional.

#### **4.1.6 Informática y Comunicaciones**

Internacionalmente en la educación superior los laboratorios tradicionales, están siendo reemplazados por laboratorios de simulación, que son más versátiles, reducen áreas físicas para la implementación y pueden ser actualizados periódicamente. Esto es una oportunidad para replantear las futuras mejoras curriculares que sean necesarias implementar no sólo en el área académica, sino también en el aspecto de la formación física básica y competitiva.

Los adolescentes y jóvenes de la generación actual, adquieren conocimientos de forma distinta a la tradicional, debido al amplio acceso al internet y a medios digitales. Por otro lado debido a los avances tecnológicos y científicos, la formación actual demanda un manejo

eficaz y selectivo de la información. Por lo antes indicado los centros de educación superior de prestigio adoptan nuevas metodologías de enseñanza - aprendizaje (Aprendizaje Basado en Problemas ABP, Aprendizaje Significativo, Juego de Roles, análisis de Casos, etc.), y orientan sus capacidades hacia la práctica de la investigación, por ser un factor que tipifica al nivel superior, esto constituye una exigencia para la Escuela para implementar proyectos de distintos niveles de investigación durante la etapa de formación.

El uso de sistemas de información para la gestión ha dejado de ser de empleo exclusivo de la industria y el comercio, pasando a ser una herramienta clave de productividad, control y velocidad de respuesta, dentro de todo tipo de organización. Esta tendencia es una oportunidad para la Escuela Naval, para seguir mejorando la gestión conjunta de todos sus procesos tanto de índole académica como administrativo.

El valor de las organizaciones actuales se sustentan cada vez más en su capital intelectual, es decir en sus activos intangibles que sin figurar en sus asientos contables constituyen una base presente o futura para el desarrollo económico o de posicionamiento. Por ello se ha creado la disciplina denominada gestión del conocimiento que trata, entre otras cosas, de desarrollar este capital intelectual a partir de los conocimientos implícitos que posee cada miembro de la organización y que debería quedar en ella en el caso de un eventual retiro.

La Escuela Naval en el ámbito formativo se proyecta a contar con archivos especializados de las diferentes líneas de formación, como parte de la sistematización del conocimiento, propiciando la mejora continua.

La Escuela Naval cuenta con la siguiente plataforma informática con una red de área local conformado por 200 computadoras personales para el área administrativa y 509 para la parte académica, el acceso a internet es a través de la red de la Marina de Guerra con sistema de radio enlace y administra las aplicaciones de:

- Sistema de control de cadetes, SISCAD.
- Sistemas de Admisión.
- Sistema de Contabilidad.
- Sistema Hosting de Control de Notas y Registros.
- Sistema Hosting de control de ingreso de visitas.
- Intranet ESNA y página WEB ESNA.

#### **4.1.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo**

No se evidencia la existencia de normas ni procedimientos ni sistemas informáticos de soporte que garanticen la efectiva articulación entre los sistemas de evaluación de la investigación y el sistema de información y comunicación para la difusión de los proyectos de investigación en sus diferentes etapas.

Si bien la Escuela Naval desarrolla actividades de Extensión Universitaria y Proyección Social, no se evidencian documentos, registros, sistemas informáticos de soporte como fuentes que den cuenta de la implementación de un sistema de evaluación de la Extensión Universitaria, de la Proyección Social y del Aprendizaje y que estos se articulen para tener una evaluación integral del Cadete.

#### **4.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)**

Para la realización del análisis interno, en la Escuela Naval del Perú, se han identificado nueve aspectos estratégicos, entendiéndose a éstos como elementos claves que afectan su desempeño organizacional, es decir el valor que crea para la sociedad.

El análisis típico de cada aspecto estratégico fue realizado por los diferentes grupos de interés interno mediante el esquema del análisis FODA, para lo cual los aspectos estratégicos ha permitido identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

A continuación se detalla la matriz MEFI de la Escuela Naval del Perú en la Tabla 17.

Tabla 17

*MEFI de la Escuela Naval del Perú*

<b>Factores Determinantes de éxito Institucional</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas</b>			
1 Buena imagen ante la comunidad	0.10	4	0.40
2 Cuenta con el único velero a vela para instrucción en la mar en el Perú, asimismo se encuentra en proceso de construcción del primer buque a vela más moderno de la región	0.08	4	0.32
3 Manejo de estándares nacionales para la acreditación	0.07	4	0.28
4 Posibilidad de alcanzar un segundo grado académico al graduarse como alférez de fragata	0.07	4	0.28
5 Infraestructura única en comparación con las demás instituciones educativas en el Perú	0.05	4	0.2
6 Envía a los primeros puestos de ingreso a perfeccionarse en las mejores escuelas navales del mundo	0.05	4	0.2
7 Docentes motivados por enseñar en una institución de prestigio y acreditada	0.05	3	0.15
8 Objetivos siempre focalizadas en la formación del Cadete	0.05	3	0.15
<b>Subtotal</b>	<b>0.52</b>		<b>1.98</b>
<b>Debilidades</b>			
1 Baja cantidad de postulantes para ocupar vacantes	0.09	2	0.18
2 Equipo y maquinaria de instrucción y formación naval obsoleta y no estandarizada	0.07	2	0.14
3 Limitado presupuesto asignado	0.06	2	0.12
4 No se priorizan las tareas a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo	0.05	2	0.10
5 No cuenta con infraestructura para maniobras marineras	0.05	2	0.10
6 No hay difusión de los planes estratégicos	0.04	2	0.08
7 Falta de una adecuadas escala de remuneraciones para el personal docente	0.03	1	0.03
8 Centro de trabajo no atractivo por la ubicación y distancia	0.03	1	0.03
9 Falta de un centro polideportivo adecuado propio	0.03	1	0.03
11 Reiterados problemas legales asociados a las bajas disciplinarias y estidos de Cadetes	0.03	1	0.03
<b>Subtotal</b>	<b>0.48</b>		<b>0.84</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.82</b>

### 4.3 Conclusiones

El proceso de planeamiento ha exigido que se tomen en consideración una serie de aspectos que pasamos a señalar. Se tomó como referencia la Visión de la Escuela Naval, para ser reconocida como una institución de educación superior líder e innovadora orientada hacia la excelencia; asimismo, se ha realizado el Análisis Interno de los aspectos estratégicos para lo cual ha sido necesario identificar a cada uno de los grupos de interés y analizar en qué medida responderán al plan, al proceso de planeación y a la implementación, habiéndose clasificado en Grupos de Interés Internos y Grupos de Interés externos. Podemos resumir como características para la identificación de los grupos de interés, las siguientes:

- Alguien quien tiene un interés en la organización.
- Alguien que recibirá el impacto del plan estratégico o puede influenciar en el proceso de planeación o en su implementación.
- Todo miembro del ambiente externo e interno de la organización.

## **Capítulo V: Intereses de la Escuela Naval del Perú y Objetivos a Largo Plazo**

Una vez realizado el análisis externo e interno, en este capítulo, se presentaran los intereses de la Escuela Naval del Perú. Los cuales junto con la teoría tridimensional de la relación entre organizaciones de Hartmann, serán la base para la formulación de los objetivos a largo plazo, representando los resultados que se espera alcanzar luego de la puesta en marcha de las estrategias correspondientes. Estos objetivos estarán alineados con alcanzar la visión planteada para el año 2019.

### **5.1 Intereses de la Escuela Naval del Perú**

El principal interés de la Escuela Naval del Perú es captar el recurso humano de mayor calidad y de hacer de ellos futuros líderes, gestores de talentos que estén preparados física, moral e intelectualmente para conducir la Marina de Guerra del Perú. Asimismo, se identifican otros intereses que la organización debería alcanzar que contribuya con el interés principal y además poder lograr una posición competitiva respecto a las escuelas militares tanto del país como de la región, en este sentido el segundo interés es que la enseñanza se lleve a cabo con altos estándares de calidad educativa, mediante programas debidamente acreditados que aseguren a desarrollar y reforzar el capital humano, con docentes motivados, capacitados y certificados, además de una infraestructura completa y moderna, que gradúe oficiales identificados y comprometidos con la institución y con el país; el tercer interés es que la Escuela Naval del Perú es promover las actividades marineras a través principalmente de los cruceros llevados a cabo en el velero de instrucción fuera de nuestras fronteras y ser embajadores de la cultura, turismo e imagen de Perú.

### **5.2 Potencial de la Escuela Naval del Perú**

El potencial de la Escuela Naval debe determinar los factores de fortaleza y debilidad distintivos, por lo que se debe analizar las siete áreas funcionales clásicas (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas e investigación de mercado, (c) operaciones, logística e

infraestructura, (d) finanzas, (e) recursos humanos y cultura (f) sistema de información y comunicación y (g) tecnología e investigación y desarrollo, con el fin de identificar las competencias distintivas que marca la diferencia entre las organizaciones.

**Administración y Gerencia.** La Escuela Naval es el centro de formación de los futuros oficiales de la Marina de Guerra del Perú, etapa que tiene una duración de cinco años, con un número aproximado de 120 cadetes por promoción, desde el año de aspirante hasta cadete de cuarto año, siendo el efectivo total alrededor de 500 cadetes anualmente.

La dotación de la Escuela Naval de acuerdo a su Reglamento Interno es de 38 Oficiales, sin embargo actualmente cuenta con 31 oficiales, el Director del grado de Contralmirante, Sub-director del grado de Capitán de Navío y 29 Oficiales del grado de Capitán de Navío hasta Alférez de Fragata. Sumado a este déficit de Oficiales que afecta el correcto desarrollo de todas las tareas que demanda su administración, está el hecho de que la asignación de empleos en la Marina de Guerra rota rápidamente, usualmente cada dos años, como consecuencia no permite que el Oficial deje o entregue lo mejor de su experiencia y capacidad en cada cargo que ocupa, siendo más grave este hecho en el caso del Director, quien es nombrado en algunas ocasiones por un periodo de un año.

Si bien existe una Junta dispuesta por la Comandancia General de la Marina que se encarga de seleccionar a los Oficiales con las competencias requeridas para estos cargos de responsabilidad de formar cadetes y/o con experiencia en años anteriores, lo que debería representar un estímulo y sentimiento de reconocimiento en el Oficial seleccionado, se produce todo lo contrario, el Oficial evita ser nombrado como dotación de la Escuela Naval, esto es debido a los problemas judiciales en que se ven inmersos a consecuencia de demandas presentadas por cadetes o aspirantes que son separados de la Escuela Naval, por motivos disciplinarios y estudios.

**Marketing y ventas e investigación de mercado.** Existen factores externos que hacen poco atractivo la carrera naval y que afectan considerablemente la captación de jóvenes postulantes a la Escuela Naval del Perú, por eso la importancia tan relevante de contar con un Plan de Reclutamiento que permita identificar cuáles son las estrategias a seguir para convencer a los jóvenes en edad universitaria a mirar como una primera opción la Escuela Naval.

Si bien ha habido esfuerzos orientados a elaborar y ejecutar un Plan de Reclutamiento, estos han sido enfocados al corto plazo, como consecuencia de iniciativas de los Directores de turno, que con muy buena intención intentaban incrementar o siquiera mejorar el poco porcentaje de captación que encontraban al ponerse al frente de la Escuela Naval, acciones que básicamente tenían como horizonte de tiempo los dos años de ejercicio de su gestión.

**Operaciones, logística e Infraestructura.** En los últimos años la Escuela Naval del Perú ha realizado esfuerzos importantes orientados para conseguir la acreditación ante la Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (CONEAU), lo que ha permitido alcanzar estándares académicos, administrativos y de docentes de un nivel adecuado que nos coloca a la vanguardia en comparación a las Escuelas de Oficiales de la Fuerza Aérea y del Ejército.

Sin embargo, problemas de cultura institucional mal entendidos o aplicados siempre son factores que obstaculizan una buena gestión en la parte de rendimiento académico, con tratos diferenciados y favoritismos que dañan la imagen de la Escuela Naval y malestar en los cadetes navales, problemas similares se presentan en la parte militar y disciplinario.

Por otro lado, la exigencia curricular produce de alguna manera un ligero descuido en el área marinera, deportiva y militar de la formación del cadete naval, sumado a los convenios que existen con universidades que otorgan una segunda carrera profesional que

incrementa considerablemente la carga académica a un grupo de cadetes que aplicaron al convenio, que usualmente son los más antiguos de cada promoción.

La infraestructura de la Escuela Naval se encuentra en promedio en buen estado de conservación, la habitabilidad para los cadetes, las aulas, laboratorios, biblioteca no son modernas, asimismo las aéreas deportivas específicamente las de atletismo requieren una mejora importante.

**Finanzas y contabilidad.** La Escuela Naval administra un presupuesto que le asigna la Marina de Guerra asigna a toda el área de Educación y que su gasto se rige de acuerdo a las normas que dispone el Ministerio de Economía y Finanzas y a la Ley de Adquisiciones y Contrataciones del Estado por lo que su ejecución es una seria limitación para atender con prontitud todos los requerimientos necesarios tanto para la parte de funcionamiento, mantenimiento de la infraestructura, gestión administrativa y gastos de operación, esta última la parte que aplica las mejoras en la calidad educativa.

**Recursos humanos y cultura.** El Recurso humano de la Escuela Naval se encuentra distribuido en cuatro áreas bien definidas, formación naval, académica, física, y el área administrativa, la primera de las áreas está conformada por los Oficiales que se encargan principalmente de la disciplina y formación militar y sobre todo de la formación de valores, principios y cultura de la Marina de Guerra, pilares fundamentales en la formación de futuros Oficiales. Sin embargo, a pesar de la importancia que representa estar a cargo de formación de los cadetes, la dotación de oficiales no está cubierta al 100%, esto es una problemática general de la Institución, debido a las continuas bajas que se han venido dando en los últimos años, que no permite que haya la cantidad necesaria de oficiales para cubrir todos los cargos y puestos que existen, lo que conduce además que si bien existe una junta que evalúa a los oficiales que formaran la dotación de la Escuela Naval, este déficit ocasiona que no necesariamente se seleccione al oficial idóneo.

Otra área de importancia relevante es la de formación académica, que ha mejorado como parte del proceso de acreditación, su currícula, el nivel académico, profesores con mejor nivel, debido principalmente a la mejora económica del pago por periodo de clase, que si bien aún está por debajo de algunas universidades importantes, el mayor impedimento para atraer a catedráticos de nivel, es la ubicación de la Escuela Naval, en el distrito de La Punta, Callao.

***Sistema de Información y comunicaciones.*** Si bien la Escuela Naval ha tratado de brindarles a los cadetes los medios para que puedan acceder a la información a través del uso del internet, creación de foros con los docentes, implementación de una biblioteca virtual con el afán de mantener un estándar de calidad educativa además de ser parte del proceso de la acreditación educativa. Resultaría importante que existan convenios con algunas universidades y escuelas militares del país y la región que permita compartir libros de bibliotecas, publicaciones, documentos académicos entre otros; sin embargo, por el hecho de ser una escuela militar, que su preparación está orientado a temas de defensa nacional y seguridad, se ve restringida la posibilidad de acceder a estos convenios.

***Tecnología e investigación y desarrollo.*** La Marina de Guerra del Perú en los últimos años está dando mayor importancia a la investigación y desarrollo, esta asignando presupuesto para los proyectos e inclusive ya existen algunos que están en procesos ya muy avanzados y que pronto serán una realidad. Esta nueva política de la Marina de Guerra es a consecuencia principalmente de la poca asignación de presupuesto para el sector defensa, que imposibilita adquirir tecnología de última generación, por lo que se busca que nosotros mismos las desarrollemos y de esta manera ya no depender tecnológicamente de otros países. La Escuela Naval como parte de su proceso de acreditación educativa ha fomentado la investigación para los cadetes de cuarto año como tesis de graduación que es un requisito del CONEAU para ser reconocida y acreditada.

### 5.3 Principios Cardinales de la Escuela Naval del Perú

La teoría tridimensional de Hartman busca identificar las oportunidades y amenazas de la Escuela Naval del Perú el entrono nacional (D'Alessio, 2013), que a su vez tiene cuatro aspectos que se desarrollaran a continuación:

***Influencia de terceras partes.*** La Escuela Naval del Perú es el centro de formación de los futuros Oficiales de la Marina de Guerra del Perú por lo que está comprendido dentro del sector defensa. Así mismo, para ser reconocida y acreditada por la CONEAU, cumple las normas y disposiciones del Ministerio de Educación.

Por otro lado, si bien existen reglamentos y disposiciones internas que norman los aspectos disciplinarios y académicos de la Escuela Naval, hay casos que el Poder Judicial ha resuelto reincorporar cadetes separados de la Escuela Naval por medidas disciplinarias, influenciados en muchos de los casos por la prensa.

***Lazos pasados y presente.*** La década pasada las Fuerzas Armadas se vieron envueltas en actos de corrupción, violaciones de derechos humanos, que afectaron muy fuertemente su prestigio y generó en algunos casos hasta rechazo. Este hecho afecto considerablemente el número de postulantes a la Escuela Naval. Asimismo, los bajos sueldos que se encuentran estancados a pesar del crecimiento económico del país hace poco atractivo la carrera naval.

Se encuentra en ejecución un incremento en las remuneraciones para el personal militar, el nivel académico de la Escuela Naval ha mejorado debido a la acreditación educativa, existe un convenio con la universidad de Piura que permite que el cadete estudie en paralelo una segunda carrera profesional y la construcción de un Buque Escuela a vela para viajes de instrucción mejoran las alternativas que tiene la Escuela Naval para atraer jóvenes en edad universitaria para que opten por la carrera naval.

***Contrabalance de los intereses.*** Es interés de la Escuela Naval establecer estrategias que permitan captar un mayor número de jóvenes postulantes. Sin embargo, se debe

segmentar o definir cuál sería el público objetivo, puesto que el crecimiento económico del país ha permitido que se incremente la clase media, que mira con atención la carrera naval, pero a pesar de su mejora económica y poder adquisitivo, son jóvenes que también tienen como opción universidades no muy prestigiosas académicamente, puesto que su nivel de instrucción escolar no les alcanza para acceder a una universidad exigente ya sea pública o privada. Jóvenes que probablemente no rindan académicamente en la Escuela Naval y que terminen siendo separados, hecho que significaría pérdida económica para la Institución.

***Conservación de los enemigos.*** No es posible que la Escuela Naval no tenga competidores en el sistema educativo superior, siempre van a existir universidades públicas y privadas y otras Escuelas Militares, como la de la Fuerza Aérea y el Ejército. Considerando además que los jóvenes optan preferentemente por una carrera universitaria, eso significa que la Escuela Naval se encuentre permanente en una mejora continua, que ofrezca una educación de calidad, que mejore su infraestructura, que sea una opción diferente que haga de la carrera naval un estilo de vida atractivo.

#### **5.4 Matriz de Interés de la Escuela Naval del Perú**

Los intereses organizacionales se definen de acuerdo a las organizaciones aliadas o competidoras y en general con las instituciones que deberían mostrar un comportamiento alineado al bienestar general, pero esto no siempre es así ya que puede haber puntos en conflicto de dos grupos de interés diferentes. Estos pueden ser definidos dada su característica distintiva esencial, y caracterizarlo desde un área vital, importante o periférico, apuntando directamente hacia los objetivos que podría perseguir la institución.

Tabla 18

*MIO de la Escuela Naval del Perú*

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Ser referente de las Escuelas Navales en Latino América.	Escuelas Navales Latinoamericanas **	Gobierno *, MINDEF *, DIREDUMAR*	MINEDU *
Educación de calidad.	Sistema Educativo Naval * Sistema Educativo de Armadas Latinoamericanas **	DIREDUMAR *	MINEDU *
Formadores de líderes con principios y valores determinados.	Departamento de formación académica – Naval *	DIREDUMAR * Marina de Guerra del Perú *	Gobierno *
Aumento de la demanda de postulantes de calidad a la Escuela Naval.	Marina de Guerra del Perú *		DIREDUMAR * Universidades Públicas y privadas **
Promover actividades marineras y proyectar la imagen institucional y del Perú.	Marina de Guerra del Perú*	Gobierno *	Escuelas Navales extranjeras ** PROMPERU *

*Nota.* Ministerio de Defensa = MINDEF, Dirección de Educación de la Marina = DIREDUMAR, Ministerio de Educación= MINEDU, Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el Turismo= PROMPERU. Intereses comunes (\*), intereses opuestos (\*\*).

### 5.5 Objetivos a Largo Plazo

A continuación se presentan los Objetivos a Largo Plazo, que se esperan cumplir para alcanzar la visión propuesta al 2019.

Objetivo de largo plazo OLP1. Lograr posicionar a la Escuela Naval como primera opción para los jóvenes en edad de postular una carrera militar o a una universidad de prestigio pública o privada que evidencie la calidad y nivel de preparación académica de los ingresantes al 2019.

Objetivo de largo plazo OLP2. Mantener la acreditación otorgada por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria y aplicar a una acreditación internacional en calidad educativa al año 2019.

Objetivo de largo plazo OLP3. Incorporar en la curricula de la Escuela Naval un programa de liderazgo y ética acreditada que permita que todos los cadetes egresen como alféreces de fragata habiendo participado en ese programa al año 2019.

Objetivo de largo plazo OLP4. Incrementar la cantidad de postulantes a la Escuela Naval de 200 a 500 postulantes al año 2019.

Objetivo de largo plazo OLP5. Con la incorporación del nuevo Buque Escuela a Vela a la Marina de Guerra del Perú, realizar progresivamente dos cruceros de instrucción en el continente Americano y otro que se considere Europa y Asia al año 2019.

## **5.6 Conclusiones**

Luego de haber efectuado un análisis interno de la Escuela Naval, a fin de determinar en que es fuerte y en que es débil, análisis efectuado a través de las siete áreas funcionales clásicas y de los cuatro principios cardinales. Se evidencia que existe aún cierto rechazo por las Fuerzas Armadas, debido entre otras cosas, a sus bajas remuneraciones, su participación en la lucha contra el terrorismo que afectan directamente los intereses de la Escuela Naval, que a pesar de los esfuerzos que se viene haciendo la Marina de Guerra por hacer la carrera naval más atractiva, como la pronta incorporación del Buque Escuela a Vela, la acreditación de calidad educativa, convenios con universidades que permiten estudiar una doble carrera.

Por otro lado, el crecimiento económico del país incrementa las oportunidades laborales mejor remuneradas y más atractivas que afectan de alguna manera también a la Escuela Naval, por lo que es importante alcanzar los objetivos de largo plazo establecidos.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

A continuación, se utilizará la información obtenida en el análisis externo e interno de la Escuela Naval del Perú, con el objetivo de elaborar las estrategias que serán evaluadas. Finalmente, se seleccionarán aquellas estrategias que sean aplicables a la realidad del entorno.

### 6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

La matriz FODA genera estrategias específicas de acuerdo a la afirmado por D'Alessio (2013). Los insumos que utiliza la matriz FODA como entrada para la generación de todo el proceso de emparejamiento son las matrices EFI y EFE. La combinación FO utiliza las fortalezas para sacar ventajas de las oportunidades y consecuentemente generar estrategias para explotar la situación. Por otro lado las estrategias DO (estrategias tipo buscar) proponen mejorar las debilidades para sacar ventajas de las oportunidades. Siguiendo con las opciones las estrategias FA (estrategias tipo confrontar) usan las fortalezas para neutralizar las amenazas. Finalmente las estrategias DA (estrategias tipo evitar) mejoran las debilidades y evitan las amenazas. Por otro lado, la Matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la Organización.

Siguiendo con el desarrollo se definió la matriz con 19 estrategias. Primeramente las estrategias del cuadrante FO están orientadas principalmente a fortalecer la captación del material humano tanto en número como en calidad de postulantes y las actividades marineras en lo que refiere a su infraestructura y un medio para la mejora de la imagen de la institución. Siguiendo con las estrategias del cuadrante FA se proponen iniciativas que tienen por objetivo mejorar aspectos y fortalecer convenios y alianzas con los principales stakeholders. Otro aspecto relevante que se considera en este tipo de estrategias es la implementación de programas que incidan en el tema de liderazgo y ética. Finalmente las estrategias en este

cuadrante también proponen el aumento de salarios a los docentes y reconocerlos a nivel institución fin aumentar su compromiso con la institución.

A su vez las estrategias del cuadrante DO proponen mejorar la deficiente Infraestructura de las áreas de formación naval y física. En sintonía con ello, también se propone mejorar la estructura de la Escuela Naval para la optimización de los procesos internos, planteando como uno de los cambios la tercerización de la parte legal para poder dedicar mayores esfuerzos por parte de los oficiales a la formación de los cadetes navales. Para terminar con este tipo de estrategias convenientes para la Escuela Naval, la medición, control y difusión del presente plan estratégico juega un rol protagónico para lograr los objetivos planteados. A su vez las estrategias DA se orientan principalmente a complementar los aspectos del cuadrante DO, pero proponen alcanzar estas estrategias implementando alianzas estratégicas con el Gobierno Regional del Callao y la Municipalidad del Distrito de La Punta y campañas agresivas de reclutamiento para la captación y mejora de la imagen institucional. A continuación, en la Tabla 19 y 20 se muestran lo mencionado anteriormente sobre la construcción de la matriz FODA.

Es relevante considerar al análisis FODA como la puerta de entrada inicial hacia todos los análisis detallados que determinan la situación actual en la que se encuentra la organización y la manera como es capaz de responder frente a todas las demandas, tanto internas, como externas y que permitan su mantenimiento en un entorno competitivo en cual deba desenvolverse la organización. El análisis FODA permite a la Escuela Naval determinar cuáles son las oportunidades y amenazas que encuentra en el medio externo, y cuan fuerte o débil puede ser para enfrentarlas.

Tabla 19  
Matriz FODA de la Escuela Naval del Perú – Estrategias FO y DO

		Fortalezas	Debilidades				
<b>Matriz FODA</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buena imagen ante la comunidad.</li> <li>2. Cuenta con el único velero a vela para instrucción en la mar en el Perú, asimismo se encuentra en proceso de construcción del primer buque a vela más moderno de la región.</li> <li>3. Manejo de estándares nacionales para la acreditación.</li> <li>4. Posibilidad de alcanzar un segundo grado académico al graduarse como alférez de fragata.</li> <li>5. Infraestructura única en comparación con las demás instituciones educativas en el Perú.</li> <li>6. Envía a los primeros puestos de ingreso a perfeccionarse en las mejores escuelas navales del mundo.</li> <li>7. Docentes motivados por enseñar en una institución de prestigio y acreditada.</li> <li>8. Objetivos siempre focalizadas únicamente en la formación del Cadete, sin busca de lucro económico.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo número de postulantes para ocupar vacantes.</li> <li>2. Equipo y maquinaria de instrucción y formación naval obsoleta y no estandarizada.</li> <li>3. Limitado presupuesto asignado.</li> <li>4. No se priorizan las tareas a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo.</li> <li>5. No cuenta con infraestructura adecuada para maniobras marineras.</li> <li>6. No hay difusión de los planes estratégicos en ningún nivel.</li> <li>7. Falta de una adecuada escala de remuneraciones para el personal docente.</li> <li>8. Centro de trabajo no atractivo por la ubicación y distancia.</li> <li>9. Falta de un centro polideportivo adecuado propio.</li> <li>10. Reiterados problemas legales asociados a las bajas disciplinarias y estudios de Cadetes.</li> </ol>				
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Oportunidades</th> <th>Estrategias FO</th> <th>Estrategias DO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acceso a las tecnologías de la información (TIC).</li> <li>2. Respaldo institucional MGP.</li> <li>3. Estabilidad económica del país.</li> <li>4. Incremento de remuneraciones.</li> <li>5. Reconocimiento social.</li> <li>6. Monopolio local de oferta educativa.</li> </ol> </td> <td> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar una campaña de reclutamiento con la finalidad de aumentar la cantidad de postulantes y elevar la calidad del recurso humano captado. (F1, O2).</li> <li>2. Realizar cruceros en el nuevo buque a vela por los puertos peruanos y puertos extranjeros, incrementando las actividades marineras, y principalmente exportando la cultura peruana. (F2, F5, O2, O3, O6).</li> <li>3. Implementar estándares y normas de calidad en educación y dirección estratégica que integra todos los sistemas y procesos en una estructura completa y permite trabajar como una sola unidad, y ser reconocida como una escuela líder y responsable en la sociedad. (F3, O5).</li> <li>4. Creación de un programa de becas para maestrías dentro y fuera del país para la totalidad de los alféreces recién ascendidos. (F4, F6, O6).</li> <li>5. Reconocer a los mejores docentes incrementando las escalas de remuneraciones y realizando intercambios con otras escuelas de referencia a nivel nacional e internacional. (F7, O5).</li> <li>6. Optimizar las herramientas de tecnología de información y mejorar la infraestructura educativa y deportiva. (F5, F8, O1, O2, O4, O6).</li> </ol> </td> <td> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Captar postulantes modernizando las áreas de formación naval y deportiva, implementando laboratorios de ingeniería naval, áreas técnicas de electrónica, simuladores de navegación e incrementando las propinas a los cadetes navales. (D1, D5, D7, D9, O3, O4, O5).</li> <li>2. Rediseñar y mejorar la estructura administrativa y organizativa de la escuela naval para optimizar los recursos. (D2, D3, D5, D9, O1, O2, O3, O6).</li> <li>3. Crear un convenio con un Centro de Negocios (CENTRUM) para realizar cursos para la medición, control y difusión del presente plan estratégico. (D4, D6, O2).</li> <li>4. La ampliación del corredor de la costanera, permitirá reducir tiempos y hará al distrito de La Punta una zona más atractiva y de más fácil acceso. (D8, O3, O5, O6).</li> <li>5. Realizar un Convenio con un Bufete de abogados laboristas que permitan a los altos mandos focalizarse en otros problemas de la Escuela Naval. (D10, O2).</li> </ol> </td> </tr> </tbody> </table>	Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acceso a las tecnologías de la información (TIC).</li> <li>2. Respaldo institucional MGP.</li> <li>3. Estabilidad económica del país.</li> <li>4. Incremento de remuneraciones.</li> <li>5. Reconocimiento social.</li> <li>6. Monopolio local de oferta educativa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar una campaña de reclutamiento con la finalidad de aumentar la cantidad de postulantes y elevar la calidad del recurso humano captado. (F1, O2).</li> <li>2. Realizar cruceros en el nuevo buque a vela por los puertos peruanos y puertos extranjeros, incrementando las actividades marineras, y principalmente exportando la cultura peruana. (F2, F5, O2, O3, O6).</li> <li>3. Implementar estándares y normas de calidad en educación y dirección estratégica que integra todos los sistemas y procesos en una estructura completa y permite trabajar como una sola unidad, y ser reconocida como una escuela líder y responsable en la sociedad. (F3, O5).</li> <li>4. Creación de un programa de becas para maestrías dentro y fuera del país para la totalidad de los alféreces recién ascendidos. (F4, F6, O6).</li> <li>5. Reconocer a los mejores docentes incrementando las escalas de remuneraciones y realizando intercambios con otras escuelas de referencia a nivel nacional e internacional. (F7, O5).</li> <li>6. Optimizar las herramientas de tecnología de información y mejorar la infraestructura educativa y deportiva. (F5, F8, O1, O2, O4, O6).</li> </ol>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO					
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acceso a las tecnologías de la información (TIC).</li> <li>2. Respaldo institucional MGP.</li> <li>3. Estabilidad económica del país.</li> <li>4. Incremento de remuneraciones.</li> <li>5. Reconocimiento social.</li> <li>6. Monopolio local de oferta educativa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar una campaña de reclutamiento con la finalidad de aumentar la cantidad de postulantes y elevar la calidad del recurso humano captado. (F1, O2).</li> <li>2. Realizar cruceros en el nuevo buque a vela por los puertos peruanos y puertos extranjeros, incrementando las actividades marineras, y principalmente exportando la cultura peruana. (F2, F5, O2, O3, O6).</li> <li>3. Implementar estándares y normas de calidad en educación y dirección estratégica que integra todos los sistemas y procesos en una estructura completa y permite trabajar como una sola unidad, y ser reconocida como una escuela líder y responsable en la sociedad. (F3, O5).</li> <li>4. Creación de un programa de becas para maestrías dentro y fuera del país para la totalidad de los alféreces recién ascendidos. (F4, F6, O6).</li> <li>5. Reconocer a los mejores docentes incrementando las escalas de remuneraciones y realizando intercambios con otras escuelas de referencia a nivel nacional e internacional. (F7, O5).</li> <li>6. Optimizar las herramientas de tecnología de información y mejorar la infraestructura educativa y deportiva. (F5, F8, O1, O2, O4, O6).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Captar postulantes modernizando las áreas de formación naval y deportiva, implementando laboratorios de ingeniería naval, áreas técnicas de electrónica, simuladores de navegación e incrementando las propinas a los cadetes navales. (D1, D5, D7, D9, O3, O4, O5).</li> <li>2. Rediseñar y mejorar la estructura administrativa y organizativa de la escuela naval para optimizar los recursos. (D2, D3, D5, D9, O1, O2, O3, O6).</li> <li>3. Crear un convenio con un Centro de Negocios (CENTRUM) para realizar cursos para la medición, control y difusión del presente plan estratégico. (D4, D6, O2).</li> <li>4. La ampliación del corredor de la costanera, permitirá reducir tiempos y hará al distrito de La Punta una zona más atractiva y de más fácil acceso. (D8, O3, O5, O6).</li> <li>5. Realizar un Convenio con un Bufete de abogados laboristas que permitan a los altos mandos focalizarse en otros problemas de la Escuela Naval. (D10, O2).</li> </ol>					

Nota. De D'Alessio F. (2013). El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial. México: Pearson Education

Tabla 20  
Matriz FODA de la Escuela Naval del Perú – Estrategias FA y DA

		Fortalezas	Debilidades
<b>Matriz FODA</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buena imagen ante la comunidad.</li> <li>2. Cuenta con el único velero a vela para instrucción en la mar en el Perú, asimismo se encuentra en proceso de construcción del primer buque a vela más moderno de la región.</li> <li>3. Manejo de estándares nacionales para la acreditación.</li> <li>4. Posibilidad de alcanzar un segundo grado académico al graduarse como alférez de fragata.</li> <li>5. Infraestructura única en comparación con las demás instituciones educativas en el Perú.</li> <li>6. Envía a los primeros puestos de ingreso a perfeccionarse en las mejores escuelas navales del mundo.</li> <li>7. Docentes motivados por enseñar en una institución de prestigio y acreditada.</li> <li>8. Objetivos siempre focalizadas únicamente en la formación del Cadete, sin busca de lucro económico.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo número de postulantes para ocupar vacantes.</li> <li>2. Equipo y maquinaria de instrucción y formación naval obsoleta y no estandarizada.</li> <li>3. Limitado presupuesto asignado.</li> <li>4. No se priorizan las tareas a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo.</li> <li>5. No cuenta con infraestructura adecuada para maniobras marineras.</li> <li>6. No hay difusión de los planes estratégicos en ningún nivel.</li> <li>7. Falta de una adecuada escala de remuneraciones para el personal docente.</li> <li>8. Centro de trabajo no atractivo por la ubicación y distancia.</li> <li>9. Falta de un centro polideportivo adecuado propio.</li> <li>10. Reiterados problemas legales asociados a las bajas disciplinarias y estudios de Cadetes.</li> </ol>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El mercado laboral ofrece sueldos competitivos.</li> <li>2. Presupuesto limitado.</li> <li>3. Mayor oferta de puestos de trabajo en el mercado laboral.</li> <li>4. Eliminación de cedula viva.</li> <li>5. Aparición de ofertas de educación similares</li> <li>6. Vacíos legales que impide aplicación de reglamentos sin consecuencias.</li> <li>7. Mala reputación heredada.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Impulsar programas educativos implementando Soft Skills en el currículum de los Cadetes Navales desarrollando talleres dirigidos por docentes de centros de negocios y universidades de referencia, así como lograr que todos los cadetes se gradúen con dominio en dos idiomas como mínimo. (F1,F3, F8, A1, A5, A6, A7).</li> <li>8. Establecer alianzas estratégicas con los gobiernos regionales, municipalidad de La Punta y empresas privadas para impulsar el funcionamiento y promoción del velero. (F2, F5, A2, A5).</li> <li>9. Realizar alianzas con universidades e institutos de idiomas para aplicar a su staff de docentes y considerados dentro de su bolsa laboral.(F4, F6, A3, A5).</li> <li>10. Realizar un estudio para incrementar el salario de los mejores docentes y reconocerlos a nivel institucional, que fomenten la motivación y el compromiso. (F7, A1, A2, A3, A5).</li> </ol>

Nota. De D'Alessio F. (2013). El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial. México: Pearson Education.

## 6.2 Matriz PEYEA

En esta matriz, se combinan dos dimensiones internas, la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC), así como dos dimensiones externas, la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria del sistema regional (FI).

Tabla 21

### *Matriz PEYEA de la Escuela Naval del Perú*

<i>Posición Estrategia Externa</i>	<i>Valor</i>	<i>Posición Estrategia Interna</i>	<i>Valor</i>
<b>Estabilidad del entorno (EE)</b>		<b>Fortaleza Financiera (FF)</b>	
1. Cambios Tecnológicos	2	1. Retorno de la Inversión	2
2. Tasa de Inflación	5	2. Apalancamiento	0
3. Variabilidad de la Demanda.	5	3. Liquidez	1
4. Rango de precios de productos competitivos.	2	4. Capital requerido vs Capital Disponible	5
5. Barrera de entrada al Mercado.	2	5. Flujo de caja	1
6. Rivalidad – presión competitiva.	5	6. Facilidad de salida del mercado	3
7. Presión de los productos Sustitutos.		7. Riesgo involucrado del negocio	6
8. Volatilidad del tipo de cambio.	2	8. Aporte de las principales industrias	2
	4	9. Uso de economía de escalas y de experiencia	1
<b>Promedio</b>	<b>-2.63</b>	<b>Promedio</b>	<b>2.33</b>
<b>Fortaleza de la industria (FI)</b>		<b>Ventaja competitiva (VC)</b>	
1. Potencial de Crecimiento	4	1. Participación en el mercado	2
2. Potencial de utilidades	1	2. Calidad de Producto	3
3. Estabilidad Financiera	3	3. Ciclo de vida del producto	5
4. Conocimiento Tecnológico	2	4. Ciclo de reemplazo del producto	6
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	4
6. Intensidad de Capital	1	6. Nivel de especialización del capital humano	5
7. Facilidades de entrada al mercado	4	7. Desarrollo de Infraestructura	4
8. Productividad / Utilización de la capacidad	1	8. Conocimiento tecnológico	2
		9. Integración vertical	
		10. Velocidad de producción de nuevos productos.	5
<b>Promedio</b>	<b>2.38</b>	<b>Promedio</b>	<b>-2.10</b>
<b>X=FI+VC</b>	<b>0.28</b>	<b>Y=EE+FF</b>	<b>-0.30</b>

*Nota.* De D'Alessio F. (2013). El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial. México: Pearson Education.

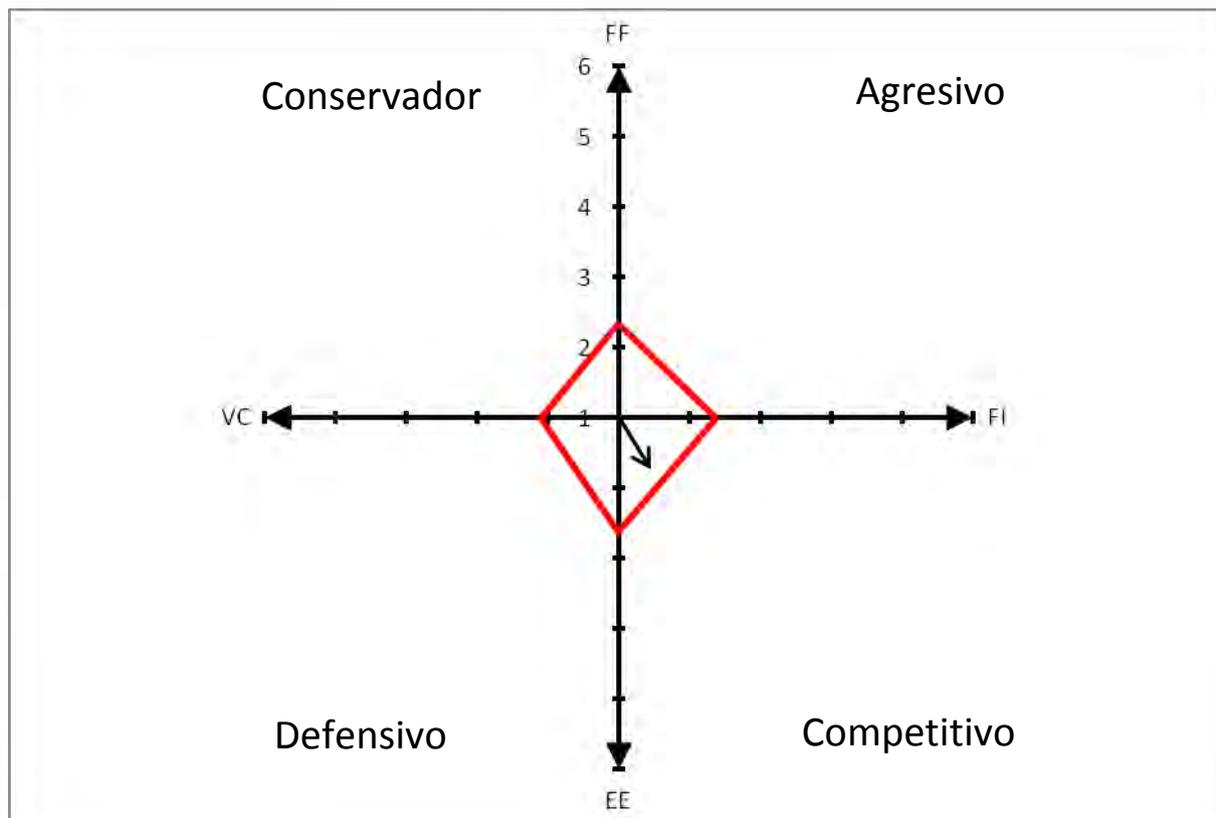


Figura 7. Matriz PEYEA de la Escuela Naval del Perú

De acuerdo con el análisis de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción - MPEYEA, La Escuela Naval se encuentra en una posición competitiva. Según Miles y Snow (2003), esta posición indica una industria atractiva, con una buena ventaja competitiva. La Escuela Naval tiene una infraestructura única en nuestro medio y un buque a vela que lo hace muy competitivo en lo que refiere a bienes o servicios marímeros y en el sistema educativo tiene una regular fortaleza en la acreditación.

El impulsor estratégico adecuado para la Escuela Naval es la diferenciación, ya que las ventajas competitivas que presenta le permiten hacer las cosas mejor que sus competidores. En este sentido, se recomienda aplicar las siguientes estrategias:

1. Alianzas estratégicas con empresas privadas que le permitan incrementar la disponibilidad de recursos.

2. Aventuras conjuntas para mejorar la calidad educativa.
3. Estrategia genérica de diferenciación, mediante la difusión de sus fortalezas de infraestructura y de las actividades marineras.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Las características y estrategias aplicables a los sectores económicos de la Escuela Naval se identificaron usando la matriz Boston Consulting Group (BCG).



Figura 8. Matriz BCG de la Escuela Naval del Perú.

Con el velero para instrucción marinera de la Escuela Naval, se mejoraran las tasas de crecimiento de captación y calidad de postulantes, pues tiene alta participación relativa en el mercado sin embargo compiten en un sector educativo, como lo son las Escuelas Militares, que tienen bajo crecimiento. Asimismo esta infraestructura va garantizar que se mejoren las oportunidades a largo plazo, pero requiriendo de una inversión constante para mantener esta posición. Este escenario permitirá en un largo plazo pasar totalmente al cuadrante de “Vacas Lecheras”, constituyéndose un valor agregado importante para el estado, pues difundirá la cultura, turismo y valores de nuestro país al mercado exterior.

#### 6.4 Matriz Interna – Externa (MIE)

La matriz interna – externa de la Escuela Naval se elaboró desarrollando las matrices EFI y EFE del principal producto de la organización que es la educación, de modo que se identifique la postura estratégica adecuada.

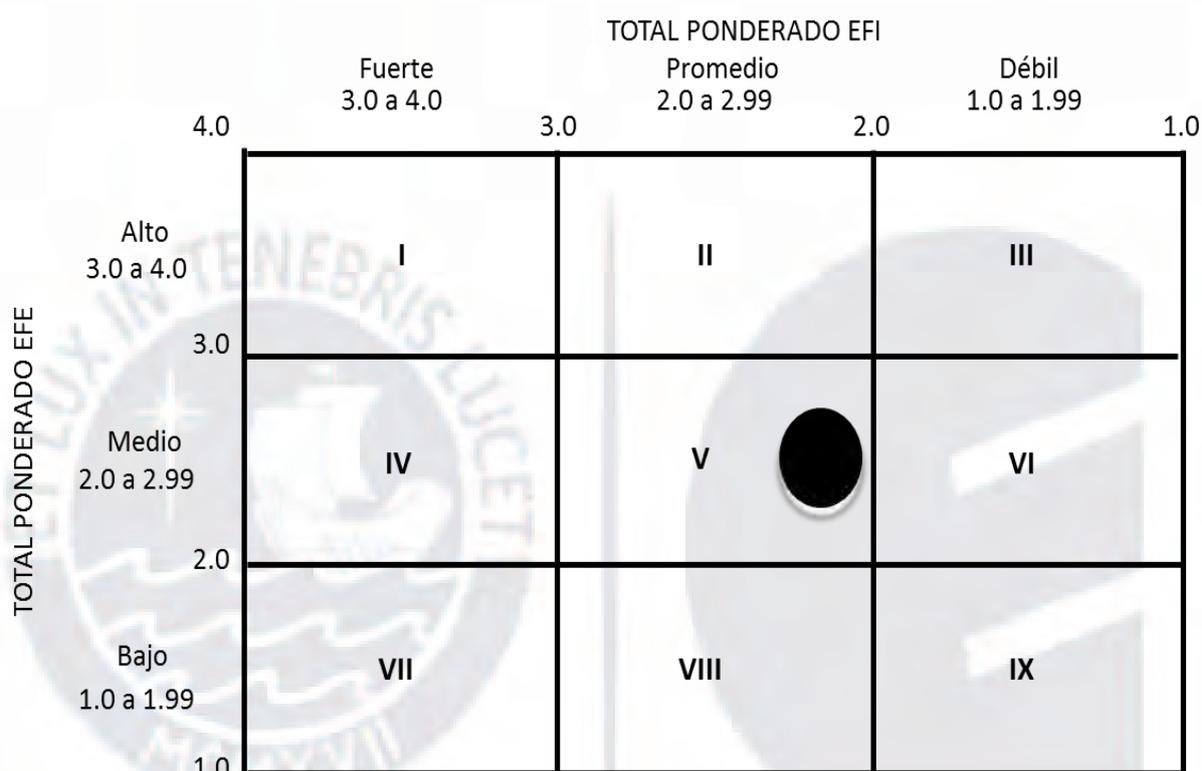


Figura 9. Matriz MIE de la Escuela Naval del Perú.

Según la matriz IE, la Escuela Naval debe desarrollarse selectivamente para mejorar. Asimismo sugiere como estrategia, por ubicarse en la diagonal de los cuadrantes III, V y VII, una estrategia de penetración en el mercado y el desarrollo de sus productos. Esto se traduce en las siguientes estrategias que debe atacar la mencionada institución educativa: Debe desarrollar selectivamente la captación y selección de los postulantes a cadetes navales, mejora de la imagen, optimizar y mantener la acreditación educativa, mejorar la infraestructura y la tecnología de la información, mejorar los procesos administrativos de la organización y hacer sinergias con los stakeholders externos que agreguen valor.

## 6.5 Matriz Gran Estrategia (GE)



Figura 10. Matriz de la Gran Estrategia de la Escuela Naval del Perú.

La MGE evalúa la posición competitiva de la organización y el crecimiento del mercado, por medio de cuatro cuadrantes. Cada cuadrante sugiere alternativas de estrategia, en este caso seleccionaremos las estrategias apropiadas del cuadrante II para esta organización.

Al respecto, destacan la “Penetración en el Mercado”, donde el mercado no está saturado y permite tener la posibilidad de captar una mayor cantidad de postulantes. Asimismo la Escuela Naval cuenta con el apoyo del Alto Mando y con Oficiales con bastante experiencia en el tema educativo, lo que les permitiría asumir riesgos para liderar el mercado en que compiten.

La estrategia para el “Desarrollo de Mercados”, es necesaria para la búsqueda de nuevos talentos expandiendo los lugares de búsqueda y promoción de ingreso a la Escuela Naval. En lo relacionado a la estrategia de “Diversificación Concéntrica”, esta se torna muy útil, pues el ingreso de candidatos con más calidad mejorara la imagen futura de la organización y la volverá más competitiva.

Las estrategias de Integración Vertical hacia Adelante e Integración Vertical hacia Atrás, también son alternativas válidas, en medida a que la organización cuenta con una capacidad limitada de recursos humanos, financieros y activos necesarios para desarrollar sus propios programas, en medida a que la industria educativa crece y la organización es la única que brinda este tipo de servicios.

#### **6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

A continuación, se listan las estrategias obtenidas del análisis FODA y luego se seleccionan aquellas que superen las tres ocurrencias de acuerdo con las estrategias alternativas obtenidas de las matrices PEYEA, BCG, IE y GE. Como resultado de los filtros mencionados, se retienen 12 estrategias y se conservan seis como contingencia.

Tabla 22

*Matriz MDE de la Escuela Naval del Perú.*

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1 Desarrollar una campaña de Reclutamiento con la finalidad de aumentar la cantidad de postulantes y elevar la calidad del recurso humano captado	X	X	X	X	X	5
FO2 Realizar cruceros en el nuevo buque a vela por los puertos peruanos y puertos extranjeros, incrementando las actividades maríneas, y principalmente exportando la cultura peruana	X	X	X	X	X	5
FO3 Implementar estándares y normas de calidad en educación y dirección estratégica que integra todos los sistemas y procesos en una estructura completa y permite trabajar como una sola unidad, y ser reconocida como una escuela líder y responsable en la sociedad	X			X	X	3
FO4 Creación de un programa de becas para maestrías dentro y fuera del país para la totalidad de los alféreces recién ascendidos	X	X	X	X	X	5
FO5 Reconocer a los mejores docentes incrementando las escalas de remuneraciones y realizando intercambios con otras escuelas de referencia a nivel nacional e internacional	X	X		X		4
FO6 Optimizar las herramientas de tecnología de información y mejorar la infraestructura educativa y deportiva	X	X	X			3
FA1 Impulsar programas educativos implementando Soft Skills en el currículum de los Cadetes Navales desarrollando talleres dirigidos por docentes de centros de negocios y universidades de referencia, así como lograr que todos los cadetes se gradúen con dominio en dos idiomas como mínimo	X	X	X	X	X	5
FA2 Establecer alianzas estratégicas con los gobiernos regionales, municipalidad de La Punta y empresas privadas para impulsar el funcionamiento y promoción del velero	X	X	X	X	X	5
FA3 Realizar alianzas con universidades e institutos de idiomas para aplicar a su staff de docentes y considerados dentro de su bolsa laboral	X				X	2
FA4 Realizar un estudio para incrementar el salario de los mejores docentes y reconocerlos a nivel institucional, que fomenten la motivación y el compromiso	X	X	X	X	X	2
DO1 Captar postulantes modernizando las áreas de formación naval y deportiva, implementando laboratorios de ingeniería naval, áreas técnicas de electrónica, simuladores de navegación e incrementando las propinas a los cadetes navales	X	X	X	X	X	5
DO2 Rediseñar y mejorar la estructura administrativa y organizativa de la escuela naval para optimizar los recursos	X	X				2
DO3 Crear un convenio con un Centro de Negocios (CENTRUM) para realizar cursos para la medición, control y difusión del presente plan estratégico	X				X	3
DO4 La ampliación del corredor de la costanera, permitirá reducir tiempos y hará al distrito de la Punta una zona más atractiva y de más fácil acceso	X	X				3
DO5 Realizar un Convenio con un Bufete de abogados laboristas que permitan a los altos mandos focalizarse en otros problemas de la Escuela Naval	X	X				2
DA1 Implementación de un agresivo programa de reclutamiento a nivel nacional y programas de apoyo a la comunidad que expresen una conducta naval articulada al programa de valores de "Somos Grau"	X	X	X	X	X	2
DA2 Fomentar Alianzas con el Gobierno Regional, Municipio La Punta y privados, para la construcción de un Centro Polideportivo de categoría internacional	X	X	X		X	4
DA3 A través de los oficiales graduados en la Maestría de Dirección Estratégica y Liderazgo de CENTRUM, organizar talleres para la concientización de la importancia de la medición, control y difusión del presente plan estratégico	X	X			X	3
DA4 Establecer un convenio con grupo de abogados especialistas encargados del seguimiento de los problemas legales, a fin de apoyar a la gestión de la dotación de la Escuela Naval	X	X				2

Nota. De D'Alessio F. (2013). El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial. México: Pearson Education

## 6.7 Matriz CPE

Tabla 23

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Factores Críticos para el éxito	Peso	1. Desarrollar una campaña de reclutamiento con la finalidad de aumentar la cantidad de postulantes y elevar la calidad del recurso humano captado		2. Realizar cruceros en el nuevo buque a vela por los puertos peruanos y puertos extranjeros, incrementando las actividades marinerías, y principalmente exportando la cultura peruana		3. Implementar estándares y normas de calidad en educación y dirección estratégica que integra todos los sistemas y procesos en una estructura completa y permite trabajar como una sola unidad, y ser reconocida como una escuela líder y responsable en la sociedad		4. Creación de un programa de becas para maestrías dentro y fuera del país para la totalidad de los alféreces recién ascendidos		5. Reconocer a los mejores docentes incrementando las escalas de remuneraciones y realizando intercambios con otras escuelas de referencia a nivel nacional e internacional		6. Optimizar las herramientas de tecnología de información y mejorar la infraestructura educativa y deportiva		7. Impulsar programas educativos implementando Soft Skills en el curriculum de los Cadetes Navales desarrollando talleres dirigidos por docentes de centros de negocios y universidades de referencia, así como lograr que todos los cadetes se gradúen con dominio en dos idiomas como mínimo		8. Establecer alianzas estratégicas con los gobiernos regionales, municipalidad de La Punta y empresas privadas para impulsar el funcionamiento y promoción del velero		11. Captar postulantes modernizando las áreas de formación naval y deportiva, implementando laboratorios de ingeniería naval, áreas técnicas de electrónica, simuladores de navegación e incrementando las propinas a los cadetes navales		13. Crear un convenio con un Centro de Negocios (CENTRUM) para realizar cursos para la medición, control y difusión del presente plan estratégico		14. La ampliación del corredor de la costanera, permitirá reducir tiempos y hará al distrito de la Punta una zona más atractiva y de más fácil acceso		17. Fomentar Alianzas con el Gobierno Regional, Municipio La Punta y privados, para la construcción de un Centro Polideportivo de categoría internacional		18. A través de los oficiales graduados en la Maestría de Dirección Estratégica y Liderazgo de CENTRUM, organizar talleres para la concientización de la importancia de la medición, control y difusión del presente plan estratégico			
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>																													
1 Acceso a las tecnologías de la información (TIC).	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	2	0.30	1	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30	1	0.15	4	0.60	4	0.60	2	0.30	3	0.45		
2 Respaldo institucional MGP	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32		
3 Estabilidad económica del país.	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14		
4 Incremento de remuneraciones	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.28	1	0.05		
5 Reconocimiento social	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20		
6 Monopolio local de oferta educativa	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05		
<b>Amenazas</b>																													
1 El mercado laboral ofrece sueldos competitivos	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	1	0.10	2	0.20		
2 Presupuesto limitado	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27		
3 Mayor oferta de puestos de trabajo en el mercado laboral	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	2	0.16		
4 Eliminación de cedula viva	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08		
5 Aparición de ofertas de educación similares	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	4	0.28	1	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07		
6 Vacíos legales que impide aplicación de reglamentos sin consecuencias	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06		
7 Mala reputación heredada	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02	3	0.06	1	0.02	1	0.02	3	0.06	3	0.06	1	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06	2	0.04		
<b>Fortalezas</b>																													
1 Buena imagen ante la comunidad	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30		
2 Cuenta con el único velero a vela para instrucción en la mar en el Perú, asimismo se encuentra en proceso de construcción del primer buque a vela más moderno de la región	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24		
3 Manejo de estándares nacionales para la acreditación	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	1	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21		
4 Posibilidad de alcanzar un segundo grado académico al graduarse como alférez de fragata	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14		
5 Infraestructura única en comparación con las demás instituciones educativas en el Perú	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	1	0.05		
6 Envía a los primeros puestos de ingreso a perfeccionarse en las mejores escuelas navales del mundo	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10		
7 Docentes motivados por enseñar en una institución de prestigio y acreditada	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	1	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10		
8 Objetivos siempre focalizadas, únicamente en la formación del Cadete, sin busca de lucro económico	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15		
<b>Debilidades</b>																													
1 Bajo número de postulantes para ocupar vacantes	0.09	4	0.36	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	1	0.09	4	0.36	1	0.09		
2 Equipo y maquinaria de instrucción y formación naval obsoleta y no estandarizada	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	1	0.07		
3 Limitado presupuesto asignado	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18		
4 No se priorizan las tareas a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15		
5 No cuenta con infraestructura para maniobras marinerías	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10		
6 No hay difusión de los planes estratégicos en ningún nivel	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	3	0.12		
7 Falta de una adecuada escala de remuneraciones para el personal docente	0.03	3	0.09	1	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03	1	0.03		
8 Centro de trabajo no atractivo por la ubicación y distancia	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03	2	0.06	1	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	1	0.03	2	0.06		
9 Falta de un centro polideportivo adecuado propio	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	4	0.12	2	0.06	1	0.03	2	0.06	4	0.12	3	0.09	1	0.03	1	0.03		
11 Reiterados problemas legales asociados a las bajas disciplinarias y estudio de Cadetes	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03		
<b>Total</b>	<b>2.00</b>	<b>5.68</b>	<b>5.13</b>	<b>4.25</b>	<b>5.15</b>	<b>5.24</b>	<b>4.42</b>	<b>6.17</b>	<b>4.87</b>	<b>5.24</b>	<b>6.17</b>	<b>5.13</b>	<b>4.87</b>	<b>4.24</b>	<b>5.24</b>	<b>6.17</b>	<b>5.13</b>	<b>4.87</b>	<b>4.24</b>	<b>5.24</b>	<b>6.17</b>	<b>5.13</b>	<b>4.87</b>	<b>4.24</b>	<b>5.24</b>	<b>6.17</b>	<b>5.13</b>	<b>4.87</b>	<b>4.24</b>

En la matriz de cuantitativa de planeamiento estratégico (CPE) se confrontó cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las 14 estrategias obtenidas de la matriz de decisión. Se consideraron los pesos de cada uno de los factores internos y externos de las matrices EFE y EFI de la Escuela Naval del Perú y se asignó a cada estrategia un valor del uno al cuatro que indica el grado relativo de atracción de cada estrategia con respecto a cada factor.

Esta puntuación se obtuvo respondiendo a la pregunta ¿afecta este factor la selección de las estrategias?, donde la escala va de un grado de atracción sin atractivo (puntaje 1), algo atractivo (puntaje 2), atractivo (puntaje 3) y hasta muy atractivo (puntaje 4). Como resultado, se calificaron diez estrategias con puntajes mayores o cerca de cinco, es decir, estas estrategias resultan atractivas para los factores críticos de éxito externos e internos.

Solo se descartaron cuatro estrategias, relacionadas a la “Creación de una oficina de gestión integrada para que integra todos los sistemas y procesos en una estructura completa y permite trabajar como una sola unidad con los mismos objetivos”, “Posibilidad de alcanzar un segundo grado académico al graduarse como alférez de fragata”, “Optimizar las herramientas informáticas y mejorar la infraestructura educativa y deportiva”, y “A través de los oficiales graduados en la Maestría de Dirección Estratégica y Liderazgo de CENTRUM, organizar talleres para la concientización de la importancia de la medición, control y difusión del presente plan estratégico”, los cuales no tienen mucha importancia para los factores críticos de éxito externos e internos.

### **6.8 Matriz Rumelt**

Los resultados de la prueba de Rumelt muestran que las diez estrategias seleccionadas cumplen con los cuatro criterios, en tal sentido son aceptadas.

Tabla 24

*Matriz de Rumelt*

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1. Desarrollar una campaña de reclutamiento con la finalidad de aumentar la cantidad de postulantes y elevar la calidad del recurso humano captado	SI	SI	SI	SI	SI
2. Realizar cruceros en el nuevo buque a vela por los puertos peruanos y puertos extranjeros, incrementando las actividades marineras, y principalmente exportando la cultura peruana	SI	SI	SI	SI	SI
3. Implementar estándares y normas de calidad en educación y dirección estratégica que integra todos los sistemas y procesos en una estructura completa y permite trabajar como una sola unidad, y ser reconocida como una escuela líder y responsable en la sociedad	SI	SI	SI	SI	SI
4. Creación de un programa de becas para maestrías dentro y fuera del país para la totalidad de los alféreces recién ascendidos	SI	SI	SI	SI	SI
5. Reconocer a los mejores docentes incrementando las escalas de remuneraciones y realizando intercambios con otras escuelas de referencia a nivel nacional e internacional	SI	SI	SI	SI	SI
6. Optimizar las herramientas de tecnología de información y mejorar la infraestructura educativa y deportiva	SI	SI	SI	SI	SI
7. Impulsar programas educativos implementando Soft Skills en el currículum de los Cadetes Navales desarrollando talleres dirigidos por docentes de centros de negocios y universidades de referencia, así como lograr que todos los cadetes se gradúen con dominio en dos idiomas como mínimo	SI	SI	SI	SI	SI
8. Establecer alianzas estratégicas con los gobiernos regionales, municipalidad de La Punta y empresas privadas para impulsar el funcionamiento y promoción del velero	SI	SI	SI	SI	SI
9. Captar postulantes modernizando las áreas de formación naval y deportiva, implementando laboratorios de ingeniería naval, áreas técnicas de electrónica, simuladores de navegación e incrementando las propinas a los cadetes navales	SI	SI	SI	SI	SI
10. Crear un convenio con un Centro de Negocios (CENTRUM) para realizar cursos para la medición, control y difusión del presente plan estratégico	SI	SI	SI	SI	SI
11. La ampliación del corredor de la costanera, permitirá reducir tiempos y hará al distrito de la Punta una zona más atractiva y de más fácil acceso	SI	SI	SI	SI	SI
12. Fomentar Alianzas con el Gobierno Regional, Municipio de La Punta y privados, para la construcción de un Centro Polideportivo de categoría internacional	SI	SI	SI	SI	SI
13. A través de los oficiales graduados en la Maestría de Dirección Estratégica y Liderazgo de CENTRUM, organizar talleres para la concientización de la importancia de la medición, control y difusión del presente plan estratégico	SI	SI	SI	SI	SI

*Nota.* De D'Alessio F. (2013). El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial. México: Pearson Education.

## 6.9 Matriz de Ética

Tabla 25

### Matriz de Ética

Estrategias	Impacto en el derecho de la Vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y Resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	SE ACEPTA
1. Desarrollar una campaña de reclutamiento con la finalidad de aumentar la cantidad de postulantes y elevar la calidad del recurso humano captado	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	SI
2. Realizar cruceros en el nuevo buque a vela por los puertos peruanos y puertos extranjeros, incrementando las actividades marineras, y principalmente exportando la cultura peruana	P	P	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI
3. Implementar estándares y normas de calidad en educación y dirección estratégica que integra todos los sistemas y procesos en una estructura completa y permite trabajar como una sola unidad, y ser reconocida como una escuela líder y responsable en la sociedad	P	P	N	N	N	N	N	N	J	J	E	E	SI
4. Creación de un programa de becas para maestrías dentro y fuera del país para la totalidad de los alféreces recién ascendidos	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	SI
5. Reconocer a los mejores docentes incrementando las escalas de remuneraciones y realizando intercambios con otras escuelas de referencia a nivel nacional e internacional	P	P	N	N	N	N	N	N	N	J	E	E	SI
6. Optimizar las herramientas de tecnología de información y mejorar la infraestructura educativa y deportiva	P	P	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	SI
7. Impulsar programas educativos implementando Soft Skills en el currículum de los Cadetes Navales desarrollando talleres dirigidos por docentes de centros de negocios y universidades de referencia, así como lograr que todos los cadetes se gradúen con dominio en dos idiomas como mínimo	N	N	N	N	N	N	N	J	N	J	E	E	SI
8. Establecer alianzas estratégicas con los gobiernos regionales, municipalidad de La Punta y empresas privadas para impulsar el funcionamiento y promoción del velero	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	SI
9. Captar postulantes modernizando las áreas de formación naval y deportiva, implementando laboratorios de ingeniería naval, áreas técnicas de electrónica, simuladores de navegación e incrementando las propinas a los cadetes navales	P	P	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	SI
10. Crear un convenio con un Centro de Negocios (CENTRUM) para realizar cursos para la medición, control y difusión del presente plan estratégico	P	P	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	SI
11. La ampliación del corredor de la costanera, permitirá reducir tiempos y hará al distrito de la Punta una zona más atractiva y de más fácil acceso	P	P	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	SI
12. Fomentar Alianzas con el Gobierno Regional, Municipio de La Punta y privados, para la construcción de un Centro Polideportivo de categoría internacional	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	SI
13. A través de los oficiales graduados en la Maestría de Dirección Estratégica y Liderazgo de CENTRUM, organizar talleres para la concientización de la importancia de la medición, control y difusión del presente plan estratégico	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	SI

Nota. De D'Alessio F. (2013). El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial. México: Pearson Education

Los resultados de la matriz de ética indican que las diez estrategias no violan los aspectos relacionados con los derechos y la justicia para la Escuela Naval.

### **6.10 Estrategias Retenidas**

Los resultados de las matrices de decisión (selección mayor o igual a tres), CPE (puntajes mayores o iguales a cinco), la matriz de Rumelt y ética retienen diez estrategias de las 19 posibles, es decir, aproximadamente el 53% de las estrategias del análisis FODA. A continuación, se listan las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia de la Escuela Naval del Perú.

1. Desarrollar una campaña de reclutamiento con la finalidad de aumentar la cantidad de postulantes y elevar la calidad del recurso humano captado.
2. Realizar cruceros en el nuevo buque a vela por los puertos peruanos y puertos extranjeros, incrementando las actividades marineras, y principalmente exportando la cultura peruana.
3. Implementar estándares y normas de calidad en educación y dirección estratégica que integra todos los sistemas y procesos en una estructura completa y permite trabajar como una sola unidad, y ser reconocida como una escuela líder y responsable en la sociedad.
4. Creación de un programa de becas para maestrías dentro y fuera del país para la totalidad de los alféreces recién ascendidos.
5. Reconocer a los mejores docentes incrementando las escalas de remuneraciones y realizando intercambios con otras escuelas de referencia a nivel nacional e internacional.
6. Optimizar las herramientas de tecnología de información y mejorar la infraestructura educativa y deportiva.
7. Impulsar programas educativos implementando Soft Skills en el currículum de los Cadetes Navales desarrollando talleres dirigidos por docentes de centros de negocios y universidades de referencia, así como lograr que todos los cadetes se gradúen con dominio en dos idiomas cómo mínimo.

8. Establecer alianzas estratégicas con los gobiernos regionales, municipalidad de La Punta y empresas privadas para impulsar el funcionamiento y promoción del velero.
9. Captar postulantes modernizando las áreas de formación naval y deportiva, implementando laboratorios de ingeniería naval, áreas técnicas de electrónica, simuladores de navegación e incrementando las propinas a los cadetes navales.
10. Crear un convenio con un Centro de Negocios (CENTRUM) para realizar cursos para la medición, control y difusión del presente plan estratégico.
11. La ampliación del corredor de la costanera, permitirá reducir tiempos y hará al distrito de la Punta una zona más atractiva y de más fácil acceso.
12. Fomentar Alianzas con el Gobierno Regional, Municipio La Punta y privados, para la construcción de un Centro Polideportivo de categoría internacional.
13. A través de los oficiales graduados en la Maestría de Dirección Estratégica y Liderazgo de CENTRUM, organizar talleres para la concientización de la importancia de la medición, control y difusión del presente plan estratégico.

#### **6.11 Matriz de Estrategias y OLP**

La matriz de estrategias y objetivos a largo plazo muestra que las estrategias seleccionadas se encuentran alineadas a los objetivos de largo y contribuyen a su logro.

Tabla 26

## Matriz de Estrategias y Objetivos a Largo Plazo

<b>Visión</b>					
Para el 2019 ser reconocida en el país como un centro de formación académica superior, formando a los futuros Oficiales de Marina y líderes de la nación, con programas académicos acreditados y certificados en sus procesos; que les permitan acceder y tener conocimientos de tecnología de última generación, además de ser adiestrados con las mejores prácticas marineras, sustentada en principios y valores, que contribuyan a cumplir los roles de la Marina de Guerra y al desarrollo de la Nación.					
Intereses Organizacionales	OLP1.	OLP2.	OLP3.	OLP4.	OLP5.
1. Ser referente de las Escuelas Navales en Latino América. 2. Educación de calidad. 3. Formadores de líderes con principios y valores determinados. 4. Aumento de la demanda de postulantes de calidad a la Escuela Naval. 5. Promover actividades marineras y proyectar la imagen institucional y del Perú.	Lograr posicionar a la Escuela Naval como primera opción para los jóvenes en edad de postular una carrera militar o a una universidad de prestigio pública o privada que evidencie la calidad y nivel de preparación académica de los ingresantes al 2019	Mantener la acreditación otorgada por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria y aplicar a una acreditación internacional en calidad educativa al año 2019	Incorporar en la curricula de la Escuela Naval un programa de liderazgo y ética acreditada que permita que todos los cadetes egresen como alféreces de fragata habiendo participado en ese programa al año 2019	Incrementar la cantidad de postulantes a la Escuela Naval de 200 a 500 postulantes al año 2019	Con la incorporación del nuevo Buque Escuela a Vela a la Marina de Guerra del Perú, realizar progresivamente dos cruceros de instrucción en el continente Americano y otro que se considere Europa y Asia al año 2019
Estrategias					
1 Desarrollar una campaña de reclutamiento con la finalidad de aumentar la cantidad de postulantes y elevar la calidad del recurso humano captado				X	X
2 Realizar cruceros en el nuevo buque a vela por los puertos peruanos y puertos extranjeros, incrementando las actividades marineras, y principalmente exportando la cultura peruana	X			X	X
3 Implementar estándares y normas de calidad en educación y dirección estratégica que integra todos los sistemas y procesos en una estructura completa y permite trabajar como una sola unidad, y ser reconocida como una escuela líder y responsable en la sociedad	X	X	X		
4 Creación de un programa de becas para maestrías dentro y fuera del país para la totalidad de los alféreces recién ascendidos	X	X	X		
5 Reconocer a los mejores docentes incrementando las escalas de remuneraciones y realizando intercambios con otras escuelas de referencia a nivel nacional e internacional	X		X		
6 Optimizar las herramientas de tecnología de información y mejorar la infraestructura educativa y deportiva	X	X			X
7 Impulsar programas educativos implementando Soft Skills en el currículum de los Cadetes Navales desarrollando talleres dirigidos por docentes de centros de negocios y universidades de referencia, así como lograr que todos los cadetes se gradúen con dominio en dos idiomas como mínimo	X				
8 Establecer alianzas estratégicas con los gobiernos regionales, municipalidad de La Punta y empresas privadas para impulsar el funcionamiento y promoción del velero				X	X
9 Captar postulantes modernizando las áreas de formación naval y deportiva, implementando laboratorios de ingeniería naval, áreas técnicas de electrónica, simuladores de navegación e incrementando las propinas a los cadetes navales	X			X	X
10 Crear un convenio con un Centro de Negocios (CENTRUM) para realizar cursos para la medición, control y difusión del presente plan estratégico	X	X	X		
11 La ampliación del corredor de la costanera, permitirá reducir tiempos y hará al distrito de la Punta una zona más atractiva y de más fácil acceso					
12 Fomentar Alianzas con el Gobierno Regional, Municipio La Punta y privados, para la construcción de un Centro Polideportivo de categoría internacional	X	X		X	X
13 A través de los oficiales graduados en la Maestría de Dirección Estratégica y Liderazgo de CENTRUM, organizar talleres para la concientización de la importancia de la medición, control y difusión del presente plan estratégico	X	X	X		

## 6.12 Matriz de posibilidades de los competidores

Un análisis adecuado de los competidores actuales, sustitutos y entrantes, si es que los hubiera, posibilita la verificación entre las estrategias retenidas y las posibilidades que tienen los competidores para hacerle frente (D'Alessio, 2013).

Tabla 27

*Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos*

Estrategias Retenidas	Posibilidad de los Competidores			
	Universidades Públicas	Universidades Privadas	Escuelas Militares del Perú	Escuelas Navales de la Región
1. Desarrollar una campaña de reclutamiento con la finalidad de aumentar la cantidad de postulantes y elevar la calidad del recurso humano captado	No se prevé acción	Mayor Inversión el programas de reclutamiento	Mayor Inversión el programas de reclutamiento	No se prevé acción
2. Realizar cruceros en el nuevo buque a vela por los puertos peruanos y puertos extranjeros, incrementando las actividades marineras, y principalmente exportando la cultura peruana	No se prevé acción	No se prevé acción	Mayor Inversión el programas de Reclutamiento	Elevar el área de influencia de sus crucero de instrucción
3. Implementar estándares y normas de calidad en educación y dirección estratégica que integra todos los sistemas y procesos en una estructura completa y permite trabajar como una sola unidad, y ser reconocida como una escuela líder y responsable en la sociedad	Reforzar sus programas de posgrado	Reforzar sus programas de posgrado	Elevar la calidad educativa aumentando sus programas de becas	No se prevé acción
4. Creación de un programa de becas para maestrías dentro y fuera del país para la totalidad de los alféreces recién ascendidos	Reforzar sus programas de posgrado	Reforzar sus programas de posgrado	Elevar la calidad educativa aumentando sus programas de becas	No se prevé acción
5. Reconocer a los mejores docentes incrementando las escalas de remuneraciones y realizando intercambios con otras escuelas de referencia a nivel nacional e internacional	Mayor inversión en la educación por parte del estado, manteniendo la educación gratuita	No se prevé acción	Mayor Inversión el programas de ética.	No se prevé acción
6. Optimizar las herramientas de tecnología de información y mejorar la infraestructura educativa y deportiva	No se prevé acción	No se prevé acción	Fortalecer las Alianzas existentes y promover nuevas alianzas	Fortalecimiento de conocimientos y capacitación
7. Impulsar programas educativos implementando Soft Skills en el currículum de los Cadetes Navales desarrollando talleres dirigidos por docentes de centros de negocios y universidades de referencia, así como lograr que todos los cadetes se gradúen con dominio en dos idiomas cómo mínimo	No se prevé acción	No se prevé acción	Mayor inversión en la calidad educativa	No se prevé acción
8. Establecer alianzas estratégicas con los gobiernos regionales, municipalidad de La Punta y empresas privadas para impulsar el funcionamiento y promoción del velero	No se prevé acción	Fortalecer las Alianzas existentes y promover nuevas alianzas	Fortalecer las Alianzas existentes y promover nuevas alianzas	Fortalecer las Alianzas existentes y promover nuevas alianzas
9. Captar postulantes modernizando las áreas de formación naval y deportiva, implementando laboratorios de ingeniería naval, áreas técnicas de electrónica, simuladores de navegación e incrementando las propinas a los cadetes navales	No se prevé acción	No se prevé acción	Mayor Inversión el programas de reclutamiento	No se prevé acción
10. Crear un convenio con un Centro de Negocios (CENTRUM) para realizar cursos para la medición, control y difusión del presente plan estratégico	Crear convenios con instituciones públicas y privadas	Fortalecer las Alianzas existentes y promover nuevas alianzas.	Fortalecer las Alianzas existentes y promover nuevas alianzas.	Fortalecer las Alianzas existentes y promover nuevas alianzas
11. La ampliación del corredor de la costanera, permitirá reducir tiempos y hará al distrito de la Punta una zona más atractiva y de más fácil acceso	Mayor inversión de gobierno central y regional	No se prevé acción	Mayor inversión de gobiernos central y regional	No se prevé acción
12. Fomentar Alianzas con el Gobierno Regional, Municipio de La Punta y privados, para la construcción de un Centro Polideportivo de categoría internacional	No se prevé acción	Fortalecer las Alianzas existentes y promover nuevas alianzas.	Fortalecer las Alianzas existentes y promover nuevas alianzas	Fortalecer las Alianzas existentes y promover nuevas alianzas
13. A través de los oficiales graduados en la Maestría de Dirección Estratégica y Liderazgo de CENTRUM, organizar talleres para la concientización de la importancia de la medición, control y difusión del presente plan estratégico	No se prevé acción	Fortalecer las Alianzas existentes y promover nuevas alianzas	Mayor inversión en la calidad educativa	Fortalecer las Alianzas existentes y promover nuevas alianzas

Nota. De D'Alessio F. (2013). El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial. México: Pearson Education

La matriz de posibilidades de los competidores muestra que las instituciones educativas nacionales e internacionales tienen importantes posibilidades de hacer frente a las estrategias seleccionadas, principalmente en la creación de programas de becas y posgrados y en la creación de convenios y alianzas para mejorar la calidad educativa. En tal sentido, la Escuela Naval del Perú, deberá establecer una posición más competitiva y fortalecer más sus vínculos con los Gobiernos Regionales, Municipales, empresas privadas y entidades públicas.

### **6.13 Conclusiones**

El proceso estratégico asigna a la Escuela Naval una posición competitiva. En tal sentido, se han priorizado estrategias competitivas, como alianzas estratégicas con empresas privadas que le permitan incrementar la disponibilidad de recursos, aventuras conjuntas para mejorar la calidad educativa y principalmente una estrategia genérica de diferenciación, mediante la difusión de sus fortalezas como infraestructura y las actividades marineras.

Las estrategias cumplen con los requerimientos consistencia, consonancia, ventaja, factibilidad, ética y además están alineadas a los objetivos de largo plazo. No obstante, para aplicarlas adecuadamente, se deben considerar las posibilidades de los competidores, que mejorarían la calidad educativa, haciéndola igual o más atractiva.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

En los capítulos anteriores se ha mencionado los aspectos relevantes para la formulación del plan estratégico de la Escuela Naval del Perú, que permita lograr su proyección para el futuro; en este capítulo se pone en marcha los lineamientos estratégicos identificados, sin embargo no siempre una buena formulación garantiza una implementación exitosa, por lo tanto tiene mucha importancia que en la Escuela Naval se destaque excelentes líderes para llevar a cabo el planeamiento, quien asumirán riesgos, se toparan con barreras al cambio, pero deben ser persistente para concretar lo que se planea y también importante tener un plan de contingencia que permita afrontar un entorno inestable (D'Alessio, 2013).

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son los hitos mediante, los cuales, a través de cada estrategia, se alcanzan los Objetivos de Largo Plazo (OLP) (D'Alessio, 2013). Los Objetivos a Corto Plazo deben facilitar la consecución de los objetivos a largo plazo, ser medibles, realistas, claros, desafiantes, correctamente comunicados y asumidos por toda la organización; asimismo deben establecer la relación entre calidad, cantidad, el costo y el tiempo de uso de los recursos, expresados en términos de jerarquías y logros por gerencia, reclutamiento, operaciones, finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistemas de información, comunicaciones, tecnología e investigación y desarrollo, ser los más específico posible, y estar relacionados con compensas y sanciones de tal manera que los empleados comprendan y actúen de manera adecuada para lograr los objetivos planteados y por supuesto no deben de perder la vista a la visión de la Escuela Naval del Perú. En la Tabla 28, a continuación presentada se detalla los Objetivos de Corto Plazo, desagregados de los de Largo Plazo presentados en capítulos anteriores.

Tabla 28

*OCP de la Escuela Naval del Perú*

OLP1	Lograr posicionar a la Escuela Naval como primera opción para los jóvenes en edad de postular una carrera militar o a una universidad de prestigio pública o privada que evidencie la calidad y nivel de preparación académica de los ingresantes al 2019.
OCP1.1	Al 2015, contar con una currícula nacional intercultural, integradora y bilingüe que incluya conocimientos marineros que se desenvuelva el cadete naval.
OCP1.2	Al 2016 contar con un campo polideportivo que permita ser más competitivos a nivel campeonatos interesuelas militares.
OCP1.3	Al 2017 realizar al menos un crucero de instrucción a bordo del buque a vela alrededor de Latinoamérica visitando diferentes culturas y llevando la marca Perú.
OCP1.4	Al 2017 contar con un moderno laboratorio de innovación tecnológica, laboratorios de ingeniería naval, electrónica, electricidad y un simulador de táctico de maniobras navales.
OCP1.5	Al 2018 contar anualmente con cadetes becados en las Escuelas Navales de Estados Unidos, Brasil, Argentina, Chile y Colombia.
OCP1.6	Al 2019 haber alcanzado al menos el segundo lugar en el campeonato interesuelas militares de la región.
OLP2	Mantener la acreditación otorgada por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria y aplicar a una acreditación internacional en calidad educativa al año 2019.
OCP2.1	Al 2014, Aprobación del presente plan estratégico y reglamento interno.
OCP2.2	Al 2016, contar con al menos 50 % de los docentes con grado de maestría y el 25 % con el grado de doctorado.
OCP2.3	Al 2017, Presentar el informe de autoevaluación a la Red Iberoamericana de Acreditación de la Calidad Superior (RIACES) vía la Comisión de Evaluación, Acreditación, y Certificación de la Calidad de la educación Superior Universitaria (CONEAU).
OCP2.4	Al 2018 recibir la acreditación internacional por parte del RIACES.
OLP3	Incorporar en la currícula de la Escuela Naval un programa de liderazgo y ética acreditada que permita que todos los cadetes egresen como alféreces de fragata habiendo participado en ese programa al año 2019.
OCP3.1	Al 2014, Lograr una alianza estratégica con el CENTRUM, a fin de diseñar programas de Soft Skills, de tal manera que se implemente a partir del año 2015 en la currícula de la Escuela Naval.
OCP3.2	Al 2015, incrementar la biblioteca virtual y física de libros que apoyen al cadete en estudio de casos de liderazgo y ética responsable, así como ingresos a ramas técnicas como la IEEE.
OCP3.3	Al 2015, concretar alianzas estratégicas con CENTRUM y ESAN, para que los cadetes participen en los simposios de liderazgo y ética que permitan fomentar el conocimiento.
OLP4	Incrementar la cantidad de postulantes a la Escuela Naval de 200 a 500 postulantes al año 2019.
OCP4.1	Al 2014 crear la oficina de marketing e implementar un plan de reclutamiento agresivo para mejorar la captación de postulantes.
OCP4.2	Al 2015 efectuar anualmente por lo menos visitas a los 15 mejores colegios de Lima y a los tres mejores colegios de cada departamento para dar a conocer nuestra visión, misión y los beneficios de la Escuela Naval.
OCP4.3	Al 2016 contar con al menos 300 postulantes para el ingreso a la Escuela Naval.
OCP4.4	Al 2019 contar con al menos 500 postulantes para el ingreso a la Escuela Naval.
OLP5	Con la incorporación del nuevo Buque Escuela a Vela a la Marina de Guerra del Perú, realizar progresivamente dos cruceros de instrucción en el continente Americano y otro que se considere Europa y Asia al 2019.
OCP5.1	Al 2014, contar con el programa académico y de formación naval para preparar al cadete hasta el 2016, para realizar los primeros viajes con el velero de instrucción.
OCP5.2	Al 2015, contar con la infraestructura marinera para la preparación y lograr que por lo menos una promoción haya efectuado maniobras en veleros pequeños que cuenta la Escuela.
OCP5.3	En el 2016, realizar el primer crucero a bordo del nuevo buque a vela de instrucción por el litoral peruano.
OCP5.4	En el 2017, realizar el primer crucero de instrucción a bordo del nuevo buque a vela al extranjero.
OCP5.5	Al 2019, realizar anualmente al menos dos cruceros a bordo del nuevo buque a vela de instrucción, uno al litoral y otro internacional.

## 7.2 Recursos Asignados a los OCP

A continuación, se listan los asignados, de acuerdo a cada uno de los Objetivos de Corto Plazo propuestos.

Tabla 29

### *Recursos Asignados para el logro de Objetivos de Corto Plazo de la Escuela Naval del Perú*

<b>Lograr posicionar a la Escuela Naval como primera opción para los jóvenes en edad de postular una carrera militar o a una universidad de prestigio pública o privada que evidencie la calidad y nivel de preparación académica de los ingresantes al 2019.</b>	
<b>OLP1</b>	<p><b>OCP1.1</b>      Financieros: Fondos recursos propios Marina de guerra del Perú. Físicos: Oficina y Laboratorios Humanos: Docentes y Administrativos altamente calificados y motivados. Tecnológicos: Acceso internet y bases de datos de ramas estudiantiles de nivel pregrado.</p>
	<p><b>OCP1.2</b>      Financieros: Fondos recursos propios Marina de guerra del Perú, Fondos Públicos y Privados. Físicos: Infraestructura Humanos: Personal especializado en sector construcción externos. Tecnológicos: Acceso internet y de acuerdo a las normas establecidas por el IPD.</p>
	<p><b>OCP1.3</b>      Financieros: Fondos recursos propios Marina de guerra del Perú, PROMPERU y Gobierno Regional. Físicos: Infraestructura y equipamiento. Humanos: Oficiales, Cadetes y personal de dotación especializados. Tecnológicos: Acceso internet satelital y equipos con normas por la Organización Marítima Internacional (OMI) estandarizados.</p>
	<p><b>OCP1.4</b>      Financieros: Fondos recursos propios Marina de guerra del Perú. Físicos: Oficina y Laboratorios Humanos: Docentes y Administrativos altamente calificados y motivados. Tecnológicos: Acceso internet y bases de datos de ramas estudiantiles de nivel pregrado.</p>
	<p><b>OCP1.5</b>      Financieros: Fondos recursos propios Marina de guerra del Perú. Humanos: Cadetes que obtienen los primeros puestos durante la etapa de Aspirante (primer año de estudios).</p>
	<p><b>OCP1.6</b>      Financieros: Fondos recursos propios Marina de guerra del Perú. Físicos: Infraestructura y transporte aéreo. Humanos: Cadetes altamente motivados y preparados físicamente. Tecnológicos: instrumentos de última generación que ayudan al control de alto rendimiento.</p>

*(Continuación)*


---

**Mantener la acreditación otorgada por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria y aplicar a una acreditación internacional en calidad educativa al año 2019.**

<b>OLP2</b>	<b>OCP2.1</b>	Financieros: Fondos recursos propios Marina de guerra del Perú. Físicos: Oficina y equipamiento. Humanos: Personal de dotación, docentes y personal administrativos altamente calificados comprometidos. Tecnológicos: Acceso internet y bases de datos.
	<b>OCP2.2</b>	Financieros: Fondos recursos propios Marina de guerra del Perú. Físicos: Oficina y equipamiento Humanos: Docentes con grado de maestría y doctorado.
	<b>OCP2.3</b>	Financieros: Fondos recursos propios Marina de guerra del Perú. Físicos: Oficinas. Humanos: Oficiales, Cadetes y personal de dotación especializado altamente motivados. Tecnológicos: Acceso internet y bases de datos de ramas estudiantiles de nivel pregrado.
	<b>OCP2.4</b>	Financieros: Fondos recursos propios Marina de guerra del Perú. Físicos: Oficina, Laboratorios e Infraestructura. Humanos: Docentes y Administrativos altamente calificados y motivados. Tecnológicos: Acceso internet y bases de datos de ramas estudiantiles de nivel pregrado.

---

**Incorporar en la curricula de la Escuela Naval un programa de liderazgo y ética acreditada que permita que todos los cadetes egresen como alféreces de fragata habiendo participado en ese programa al año 2019.**

<b>OLP3</b>	<b>OCP3.1</b>	Financieros: Fondos recursos propios Marina de guerra del Perú. Físicos: Oficinas y equipamiento. Humanos: Personal de dotación, docentes y personal administrativos altamente calificados comprometidos. Tecnológicos: Acceso internet y bases de datos.
	<b>OCP3.2</b>	Financieros: Fondos recursos propios Marina de guerra del Perú y Privados. Físicos: Oficina, laboratorios (biblioteca) y transporte. Humanos: Personal bibliotecario motivado y calificado. Tecnológicos: Acceso internet y bases de datos de ramas estudiantiles de nivel pregrado.
	<b>OCP3.3</b>	Financieros: Fondos recursos propios Marina de guerra del Perú y privados Físicos: Oficinas y transporte. Humanos: Personal de dotación, docentes y personal administrativos altamente calificados comprometidos. Tecnológicos: Acceso internet y bases de datos.

---

*(Continuación)*


---

**Incrementar la cantidad de postulantes a la Escuela Naval de 200 a 500 postulantes al año 2019.**

<b>OLP4</b>	<b>OCP4.1</b>	Financieros: Fondos recursos propios Marina de guerra del Perú. Físicos: Oficina y transporte. Humanos: Personal especializado en marketing. Tecnológicos: Acceso internet y bases de datos.
	<b>OCP4.2</b>	Financieros: Fondos recursos propios Marina de guerra del Perú. Físicos: Oficina y transporte. Humanos: personal altamente motivados en marketing y Cadetes preparados para difusión. Tecnológicos: Sistemas de proyección audiovisual.
	<b>OCP4.3</b>	Financieros: Fondos recursos propios Marina de guerra del Perú. Físicos: Oficinas y transporte. Humanos: personal altamente motivados en marketing y Cadetes preparados para difusión. Tecnológicos: Sistemas de proyección audiovisual.
	<b>OCP4.4</b>	Financieros: Fondos recursos propios Marina de guerra del Perú. Físicos: Oficinas y transporte. Humanos: personal altamente motivados en marketing y Cadetes preparados para difusión. Tecnológicos: Sistemas de proyección audiovisual.

---

*(Continuación)*

**Con la incorporación del nuevo Buque Escuela a Vela a la Marina de Guerra del Perú, realizar progresivamente dos cruceros de instrucción en el continente Americano y otro que se considere Europa y Asia al año 2019.**

<b>OLP5</b>	<b>OCP5.1</b>	Financieros: Fondos recursos propios Marina de guerra del Perú. Físicos: Oficinas. Humanos: Docentes y Administrativos altamente calificados y motivados. Tecnológicos: Acceso internet y bases de datos de ramas estudiantiles de nivel pregrado.
	<b>OCP5.2</b>	Financieros: Fondos recursos propios Marina de guerra del Perú, Fondos Públicos y Privados. Físicos: Infraestructura. Humanos: Personal especializado en maniobras marineras. Tecnológicos: Acceso internet y base de datos.
	<b>OCP5.3</b>	Financieros: Fondos recursos propios Marina de guerra del Perú, PROMPERU y Gobierno Regional. Físicos: Infraestructura y equipamiento. Humanos: Oficiales, Cadetes y personal de dotación especializados. Tecnológicos: Acceso internet satelital y equipos con normas por la Organización Marítima Internacional (OMI) estandarizados.
	<b>OCP5.4</b>	Financieros: Fondos recursos propios Marina de guerra del Perú, PROMPERU y Gobierno Regional. Físicos: Infraestructura y equipamiento. Humanos: Oficiales, Cadetes y personal de dotación especializados. Tecnológicos: Acceso internet satelital y equipos con normas por la Organización Marítima Internacional (OMI) estandarizados.
	<b>OCP5.5</b>	Financieros: Fondos recursos propios Marina de guerra del Perú, PROMPERU y Gobierno Regional. Físicos: Infraestructura y equipamiento. Humanos: Oficiales, Cadetes y personal de dotación especializados. Tecnológicos: Acceso internet satelital y equipos con normas por la Organización Marítima Internacional (OMI) estandarizados.

### 7.3 Políticas de cada Estrategia

Tabla 30

#### *Políticas de la Escuela Naval del Perú*

Políticas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
1. Asegurar la adecuación de un Plan curricular adecuado y acorde a la visión de la Escuela Naval del Perú.		X	X	X	X	X	X			X			
2. Promocionar a nivel nacional los beneficios que proporciona la Escuela Naval del Perú.	X	X	X	X		X			X	X	X		
3. Propiciar la búsqueda activa de nuevos aliados estratégicos.		X	X	X	X			X		X	X	X	X
4. Operar con infraestructura de vanguardia de acuerdo al estado de arte vigente.	X	X				X		X	X			X	
5. Fomentar la inversión en investigación y desarrollo.			X	X		X	X		X				
6. Contar con el personal docente con el mínimo perfil que asegure una enseñanza de calidad educativa.	X		X	X	X		X				X		X
7. Fomentar el intercambio de cadetes entre escuelas navales de la región.	X	X	X	X		X	X	X					
8. Promover la acreditación internacional para elevar la imagen de la Escuela Naval del Perú.				X		X	X		X	X			
9. Elevar la competitividad deportiva con la finalidad de ser uno de los líderes a nivel latino América.	X	X			X	X		X	X	X		X	
10. Fomentar Alianzas con entidades públicas y estatales.		X	X	X		X			X	X	X	X	X
11. Implementar programas a becas dentro y fuera del país.	X		X	X			X	X		X		X	X
12. Fomentar el liderazgo y ética profesional.					X		X			X		X	
13. Impulsar programas de actividades marineras.	X	X				X	X	X	X		X	X	

#### **7.4 Estructura de la Escuela Naval del Perú**

La organización interna actual de la Escuela Naval está estructurada principalmente en órganos de apoyo y de línea compuestos por tres departamentos: Formación Naval, Formación Física y Formación Académica, todos estos encargados de cada uno de los pilares formativos del cadete naval.

Sin embargo es necesario reforzar y dar mayor jerarquía a la parte de reclutamiento, en consideración a la disminución anual constante en la cantidad de postulantes.

Actualmente, la división de Campaña Publicitaria, está a cargo de la Oficina de Admisión, la cual depende del Jefe del departamento de Formación Académica.

La creación de una oficina de marketing que permita implementar un plan de reclutamiento agresivo para mejorar la captación de postulantes, es fundamental. Es necesario que esta oficina dependa directamente del Sud-Director como órgano de apoyo, dejando la Oficina de Admisión, un área eminentemente administrativa a cargo del Jefe del departamento de Formación Académica.

#### **7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

Las estrategias presentadas se encuentran dirigidas a obtener mejoras considerables en los procesos de capacitación, selección y formación del cadete naval, así como a optimizar el desempeño de la organización mediante su reestructuración y programas de concientización. Por lo tanto la implementación de estas estrategias no implica un impacto en el medio ambiente y en la ecología dentro del ámbito territorial de influencia de la Escuela Naval del Perú. Por el contrario, al contar con una acreditación internacional en educación y con un programa de liderazgo y ética acreditado, se obtendrá como resultado ciudadanos con un alto grado de conciencia hacia la conservación del Medio Ambiente y Ecología, así como comprometidos y promotores de la importancia de la Responsabilidad Social en el Perú.

## 7.6 Recursos Humanos y Motivación

La implementación exitosa de las estrategias propuestas y el logro de los objetivos trazados, van a depender básicamente de la calidad de oficiales y personal docente que se asigne o contrate en la Escuela Naval. Es necesario que el Alto Mando Naval, se comprometa a la asignación de estos recursos, ya que esta inversión se materializara en la formación de los futuros líderes transformacionales que dirigirán los destinos de la Marina de Guerra del Perú.

## 7.7 Gestión del Cambio

A continuación se describe los pasos de acuerdo a lo planteado por Kotter (2007), debiéndose aplicar los siguientes pasos para la optimización del sistema educativo en la Escuela Naval.

***Crear un sentido de urgencia,*** ante la disminución constante de los postulantes a la Escuela Naval, es un hecho claro que hasta la fecha las estrategias a planteadas por la Oficina de Admisión no han dado resultados satisfactorios, y el no tomar acciones inmediatas podría ocasionar consecuencias nefastas en un futuro no muy lejano para la institución. La Escuela Naval debe buscar ser el mejor de todos los sistemas educativos dentro de su rama, tener presencia nacional e internacional, siendo reconocido como una institución donde se forman no solo oficiales de marina sino personas con valores definidos.

***Crear una Coalición Rectora,*** para llegar a este objetivo final, se debe contar con el apoyo del Alto Mando Naval, dotación de oficiales y docentes de la Escuela Naval y por supuesto de toda la familia naval, principales impulsores de lo que representa la Marina de Guerra del Perú para el estado y la sociedad. Asimismo para lograr los objetivos que nos hemos propuesto, es necesario realizar sinergias no solo con los Gobiernos Regionales y Municipales, sino también con la empresa privada.

***Desarrollar la visión y la Estrategia,*** la visión debe ser desarrollada tal como se ha planteado en el Capítulo II del presente documento: “Ser una Escuela Naval, reconocida

como una institución de educación superior líder e innovadora, orientada a la excelencia, que contribuya a cumplir los roles de la Marina de Guerra, para el desarrollo y defensa de la nación, en la cual se imparte una formación integral, sustentada en principios y valores. Nuestro personal se caracterizará por su destacado profesionalismo, liderazgo y actitudes para participar en los procesos de formación”, así como las estrategias que ya se han desarrollado ampliamente.

***Comunicar la Visión del Cambio***, durante la elaboración de este documento, se constató que una de las principales debilidades de la Escuela Naval es que muy pocas personas conocían la visión, misión y mucho menos los planes a corto y mediano plazo por lo que es imprescindible que todos los miembros del Alto Mando Naval y dotación de Oficiales y docentes estén enterados de las partes básicas del Presente Plan Estratégico.

***Capacitar la acción generalizada de los empleados***, cada área, cada aula, cada lugar de la Escuela Naval del Perú debe comunicar la Misión y la Visión. Toda la dotación de oficiales, personal subalterno, docentes, y empleados deben conocer el rumbo al que se quiere llegar.

***Generar éxitos a corto plazo***, cada Objetivo de Corto Plazo (OCP) que se alcance, debe ser comunicado y elogiado para todo el Alto mando Naval y frente a toda la dotación y docentes de la Escuela Naval.

***Consolidar los logros y Generar más Cambio***, muchos de estos OCP serán alcanzados y otros posiblemente no, esto deberá analizarse, y considerar realizar cambios fin alcanzar la visión deseada.

***Anclar los nuevos puntos de vista en la cultura empresarial***, es posible que la reacción al cambio sea desde el interior de la Escuela Naval, ya que esta viene funcionando bajo un mismo formato por muchos años, por eso, es necesario un seguimiento muy firme en este punto para poder dar el salto y alcanzar la visión deseada en el tiempo comprometido.

## 7.8 Conclusiones

La optimización del sistema educativo en la Escuela Naval, fortalece el sistema de captación de postulantes lo que revierte en tener un mayor universo para seleccionar el mejor material humano que dirigirán en un futuro las riendas de la Marina de Guerra del Perú, asimismo el mejoramiento de la infraestructura educativa y deportiva, con la acreditación internacional, la construcción del polideportivo y el Buque a Vela impulsaran la formación integral de los cadetes navales y así puedan cumplir los roles de la Marina de Guerra, para el desarrollo y defensa de la nación.

Para lograr eso se ha planteado una relación de objetivos a corto plazo derivados de los Objetivos a Largo Plazo, obtenidos en el capítulo cinco, a ellos se llegara mediante las Estrategias planteadas en el capítulo seis, mediante las políticas descritas, usando los recursos ambos descritos en el presente capitulo.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1 Perspectivas de Control

En el capítulo siete se sostuvieron los objetivos de corto plazo que se deben de cumplir con la finalidad de cumplir con la visión de cada uno de los planes estratégicos y para llevar el control, es necesario contar con mecanismos que indiquen el porcentaje o miden su avance, en este caso de estudio para el plan estratégico propuesto se traduce en un tablero de control balanceado o Balance Scorecard, que convierte los objetivos y estrategias en un grupo de indicadores para conocer, controlar y medir la estrategia propuesta, ya que permite hacia adonde enfocar y aplicar medidas correctivas cuando se requieran (D'Alessio, 2013).

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

La perspectiva de la Escuela Naval relacionado al aprendizaje interno gira en torno a los cadetes navales sobre todo en dos áreas principales, en la parte académica a través de la preparación y capacitación de sus docentes, en la búsqueda de la acreditación educativa que mejore los estándares de calidad y en la implementación de medios que faciliten la investigación e innovación con la implementación de laboratorios. Otra área importante y que la Escuela Naval busca implementar como base para la captación de postulantes es la capacitación y entrenamiento marinerío impulsada con la llegada tan anhelada del Buque Escuela a Vela que requiere la elaboración y puesta en ejecución de cursos y entrenamientos que capaciten a los cadetes navales que dotarían este buque en las navegaciones alrededor del mundo.

#### 8.1.2. Procesos

Los objetivos a corto plazo que se miden en la perspectiva de los procesos, buscan identificar cuáles son los procesos que deberían mejorarse o fortalecerse en la parte educativa orientada a identificar las necesidades de los docentes, las deficiencias en el área de

infraestructura académica, de investigación y deportiva, y que todo ello tenga como finalidad, la generación de valor para todos los cadetes, reflejándose ello en la búsqueda de la acreditación educativa internacional, evaluación de calidad y capacitación de docentes, mejora e implementación de laboratorios y biblioteca en busca de generar investigaciones y proyectos de innovación.

### **8.1.3 Clientes**

Para esta perspectiva consideramos a la Marina de Guerra como el principal cliente, puesto que los cadetes que la escuela naval forma son futuros oficiales de la Armada, otro cliente importante son los jóvenes postulantes, a quienes hay que presentarles a la escuela naval como un producto de calidad, con estándares de calidad elevados, formación académica de nivel, docentes altamente calificados, infraestructura moderna, como un centro de educación superior de pre grado que tenga una diferenciación. En ese sentido los indicadores establecidos buscan identificar las necesidades que permitan mejorar la calidad educativa, la capacitación de docentes, mejoras en la infraestructura académica y deportiva, acreditaciones internacionales, que gradúe un producto de alta calidad para la Marina de Guerra y que genere en los jóvenes posibles postulantes es deseo de pertenecer, de ser parte de la Escuela Naval, de convertirse en un futuro un oficial de la Marina de Guerra del Perú.

### **8.1.4 Financiera**

La Escuela Naval no es un centro de educación superior con fines de lucro, por lo que su ejecución presupuestal no busca generar valor a los accionistas, la perspectiva financiera está enfocada en mejorar la parte académica, la infraestructura para el área académica, inversión en capacitación de docentes, en remuneraciones que permitan docentes de buen nivel, asignación de presupuesto para alcanzar estándares de calidad que nos permitan aspirar a la acreditación internacional, lo que si finalmente nos permita generar un valor importante en el cadete naval.

## 8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

En la Tabla 31 se presentan todos los objetivos de corto plazo de la Escuela Naval con sus respectivos indicadores desde las perspectivas financieras, del cliente, de los procesos y de aprendizaje interno.

## 8.3 Conclusiones

En este capítulo se han descrito las diferentes perspectivas del Balance Scorecard, perspectiva financiera, del cliente, del proceso y del aprendizaje interno. Las Tablas del BSC muestran los indicadores que nos permiten medir todos los objetivos del corto plazo, que están alineados a los objetivos de largo plazo y la visión al año 2019. Estos indicadores nos permitirán medir y evaluar las deficiencias que pudieran existir, que impidan la consecución de los objetivos trazados y poderles dar solución o subsanarlos a tiempo.

Tabla 31

*BSC de la Escuela Naval del Perú*

N°	Objetivos	Indicadores	Unidades
<b>Perspectiva financiera</b>			
OCP1.2	Al 2016 contar con un campo polideportivo que permita ser más competitivos a nivel campeonatos interesuelas militares.	Presupuesto aprobado de las partidas de infraestructura deportiva	Presupuesto aprobado
OCP1.3	Al 2017 realizar al menos un crucero de instrucción a bordo del buque a vela alrededor de Latinoamérica visitando diferentes culturas y llevando la marca Perú.	Asignación de presupuesto para entrenamiento de la dotación.	Asignación anual
OCP1.4	Al 2017 contar con un moderno laboratorio de innovación tecnológica, laboratorios de ingeniería naval, electrónica, electricidad y un simulador de táctico de maniobras navales.	Presupuesto aprobado de las partidas de investigación y desarrollo	Porcentaje de ejecución
OCP3.2	Al 2015, incrementar la biblioteca virtual y física de libros que apoyen al cadete en estudio de casos de liderazgo y ética responsable, así como ingresos a ramas técnicas como la IEEE.	Asignación de presupuesto para partidas de educación	Asignación anual
OCP4.1	AL 2014 crear la oficina de marketing e implementar un plan de reclutamiento agresivo para mejorar la captación de postulantes.	Asignación de presupuesto para el desarrollo de un plan de reclutamiento	Asignación anual
OCP4.3	Al 2016 contar con al menos 300 postulantes para el ingreso a la Escuela Naval.	Asignación de presupuesto para la campaña de convocatoria anual	Porcentaje de variación
OCP4.4	Al 2019 contar con al menos 500 postulantes para el ingreso a la Escuela Naval.	Asignación de presupuesto para la campaña de convocatoria anual	Porcentaje de variación
OCP5.2	Al 2015, contar con la infraestructura náutica para la preparación y lograr que por lo menos una promoción haya efectuado maniobras en veleros pequeños que cuenta la Escuela.	Presupuesto aprobado de las partidas de infraestructura deportiva	Presupuesto aprobado
OCP5.3	En el 2016, realizar el primer crucero a bordo del nuevo buque a vela de instrucción por el litoral peruano.	Asignación de presupuesto para entrenamiento de la dotación.	Asignación anual
OCP5.4	En el 2017, realizar el primer crucero de instrucción a bordo del nuevo buque a vela al extranjero.	Asignación de presupuesto para entrenamiento de la dotación.	Asignación anual
OCP5.5	Al 2019, realizar anualmente al menos dos cruceros a bordo del nuevo buque a vela de instrucción, uno al litoral y otro internacional.	Asignación de presupuesto para entrenamiento de la dotación.	Asignación anual

*(Continuación)*

N°	Objetivos	Indicadores	Unidades
<b>Perspectiva del cliente</b>			
OCP1.1	Contar al 2014 con docentes y personal administrativos altamente calificados en educación y ramas técnicas.	Número de docentes con magister y doctorados	Número de docentes con magister y doctorados
OCP1.2	Al 2016 contar con un campo polideportivo que permita ser más competitivos a nivel campeonatos interesuelas militares.	Calidad de la infraestructura deportiva y campeonatos obtenidos	Numero de campeonatos ganados
OCP1.3	Al 2017 realizar al menos un crucero de instrucción a bordo del buque a vela de instrucción alrededor de Latinoamérica visitando las Escuelas Navales.	Puertos arribados y número de cadetes embarcados	Numero de puertos y cadetes
OCP1.4	Al 2019 realizar al menos tres cruceros a bordo del buque a vela de instrucción alrededor de Latinoamérica visitando diferentes culturas y llevando la marca Perú.	Calidad del laboratorio y tecnología del simulador	Número de proyectos de innovación y horas de entrenamiento en el simulador
OCP1.5	Al 2018 contar anualmente con cadetes becados en las Escuelas Navales de Estados Unidos, Brasil, Argentina, Chile y Colombia.	Número de cadetes becados y a que escuelas navales	Número de cadetes
OCP2.2	Al 2016, contar con al menos 50 % de los docentes con grado de maestría y el 25 % con el grado de doctorado.	Número de docentes con magister y doctorados	Número de docentes con magister y doctorados
OCP2.4	Al 2018 recibir la acreditación internacional por parte del RIACES.	Índice de competitividad y calidad educativa	Porcentaje de aceptación y convocatoria de postulantes
OCP3.2	Al 2015, incrementar la biblioteca virtual y física de libros que apoyen al cadete en estudio de casos de liderazgo y ética responsable, así como ingresos a ramas técnicas como la IEEE.	Cantidad de libros adquiridos impresos y digitales	Número de libros consultados
OCP4.2	Al 2015 efectuar anualmente por lo menos visitas a los 15 mejores colegios de Lima y a los tres mejores colegios de cada departamento para dar a conocer nuestra visión, misión y los beneficios de la Escuela.	Impacto en los estudiantes de los colegios visitados	Porcentaje de variación de postulantes
OCP4.3	Al 2016 contar con al menos 300 postulantes para el ingreso a la Escuela Naval.	Impacto de los planes de reclutamiento	Porcentaje de variación de postulantes
OCP4.4	Al 2019 contar con al menos 500 postulantes para el ingreso a la Escuela Naval.	Impacto de los planes de reclutamiento	Porcentaje de variación de postulantes
OCP5.2	Al 2015, contar con la infraestructura náutica para la preparación y lograr que por lo menos una promoción haya efectuado maniobras en veleros pequeños que cuenta la Escuela.	Mejora en las habilidades marineras de los cadetes	Cantidad de cadetes con entrenamiento marineró
OCP5.3	En el 2016, realizar el primer crucero a bordo del nuevo buque a vela de instrucción por el litoral peruano.	Mejora en las habilidades marineras de los cadetes	Porcentaje de variación de cadetes con entrenamiento marineró
OCP5.4	En el 2017, realizar el primer crucero de instrucción a bordo del nuevo buque a vela al extranjero.	Mejora en las habilidades marineras de los cadetes	Porcentaje de variación de cadetes con entrenamiento marineró
OCP5.5	Al 2019, realizar anualmente al menos dos cruceros a bordo del nuevo buque a vela de instrucción, uno al litoral y otro internacional.	Mejora en las habilidades marineras de los cadetes	Porcentaje de variación de cadetes con entrenamiento marineró

*(Continuación)*

Nº	Objetivos	Indicadores	Unidades
<b>Perspectiva del proceso</b>			
OCP1.1	Contar al 2014 con docentes y personal administrativos altamente calificados en educación y ramas técnicas.	Evaluaciones a los docentes	Número de evaluaciones
OCP1.2	Al 2016 contar con un campo polideportivo que permita ser más competitivos a nivel interescuelas militares.	Mejora en el desempeño deportivo	Número de campeonatos obtenidos
OCP1.3	Al 2017 realizar al menos un crucero de instrucción a bordo del buque a vela de instrucción alrededor de Latinoamérica visitando las Escuelas Navales.	Número de tripulantes calificados para instrucción	Número de tripulantes calificados
OCP1.4	Al 2017 contar con un moderno laboratorio de innovación tecnológica, laboratorios de ingeniería naval, electrónica, electricidad y un simulador de táctico de maniobras navales.	Cantidad de proyectos viables y mejora en maniobras navales	Cantidad de proyectos y porcentaje de entrenamiento
OCP2.1	Al 2014, Aprobación del presente plan estratégico y reglamento interno.	Publicación del plan estratégico y reglamento interno	Fecha de publicación
OCP2.2	Al 2016, contar con al menos 50 % de los docentes con grado de maestría y el 25 % con el grado de doctorado	Conformación de equipos de asesoramiento de tesis	Numero de tesis aprobadas e investigaciones viables
OCP2.3	Al 2017, Presentar el informe de autoevaluación a la Red Iberoamericana de Acreditación de la Calidad Superior (RIACES) vía la Comisión de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la educación Superior Universitaria (CONEAU)	Aprobación del informe de autoevaluación	Fecha de aprobación
OCP2.4	Al 2018 recibir la acreditación internacional por parte del RIACES	Estándares de calidad educativa alcanzados	Estándar de calidad
OCP3.1	Al 2014, Lograr una alianza estratégica con el CENTRUM, a fin de diseñar programas de Soft Skills, de tal manera que se implemente a partir del año 2015 en la curricula de la Escuela Naval.	Elaboración de la curricula para cursos de liderazgo y ética	Fecha de aprobación de la curricula
OCP3.3	Al 2015, concretar alianzas estratégicas con CENTRUM y ESAN, para que los cadetes participen en los simposios de liderazgo y ética que permitan fomentar el conocimiento.	Alcance de los convenios firmados	Número de cadetes beneficiados
OCP4.1	AL 2014 crear la oficina de marketing e implementar un plan de reclutamiento agresivo para mejorar la captación de postulantes.	Implementación de la oficina ejecutora del plan de reclutamiento	Variación del porcentaje de postulantes
OCP4.2	Al 2015 efectuar anualmente por lo menos visitas a los 15 mejores colegios de Lima y a los tres mejores colegios de cada departamento para dar a conocer nuestra visión, misión y los beneficios de la Escuela.	Programa de visitas a colegios	Numero de colegios visitados
OCP5.1	Al 2014, contar con el programa académico y de formación naval para preparar al cadete hasta el 2016, para realizar los primeros viajes con el velero de instrucción.	Programa de entrenamiento mariner	Número de cadetes calificados
OCP5.2	Al 2015, contar con la infraestructura náutica para la preparación y lograr que por lo menos una promoción haya efectuado maniobras en veleros pequeños que cuenta la Escuela.	Avance de la Implementación de infraestructura para entrenamiento de deportes náuticos.	Porcentaje de avance
OCP5.3	En el 2016, realizar el primer crucero a bordo del nuevo buque a vela de instrucción por el litoral peruano.	Capacitación y entrenamiento en actividades náuticas	Porcentaje de entrenamiento
OCP5.4	En el 2017, realizar el primer crucero de instrucción a bordo del nuevo buque a vela al extranjero.	Capacitación y entrenamiento en actividades náuticas	Porcentaje de entrenamiento
OCP5.5	Al 2019, realizar anualmente al menos dos cruceros a bordo del nuevo buque a vela de instrucción, uno al litoral y otro internacional.	Capacitación y entrenamiento en actividades náuticas	Porcentaje de entrenamiento

*(Continuación)*

N°	Objetivos	Indicadores	Unidades
<b>Perspectiva del aprendizaje interno</b>			
OCP1.1	Contar al 2014 con docentes y personal administrativos altamente calificados en educación y ramas técnicas.	Número de docentes con maestrías y doctorados	Número de docentes
OCP1.2	Al 2016 contar con un campo polideportivo que permita ser más competitivos a nivel interesuelas militares.	Nivel de competitividad deportiva	Numero de campeonatos ganados o medallas obtenidas
OCP1.3	Al 2017 realizar al menos un crucero de instrucción a bordo del buque a vela de instrucción alrededor de Latinoamérica visitando las Escuelas Navales.	Programa de capacitación y entrenamiento marino y navegación	Numero de cadetes calificados
OCP1.4	Al 2017 contar con un moderno laboratorio de innovación tecnológica, laboratorios de ingeniería naval, electrónica, electricidad y un simulador de táctico de maniobras navales.		
OCP1.6	Al 2019 haber alcanzado al menos el segundo lugar en el campeonato interesuelas militares de la región.	Nivel de competitividad deportiva	Numero de campeonatos ganados o medallas obtenidas
OCP2.2	Al 2016, contar con al menos 50 % de los docentes con grado de maestría y el 25 % con el grado de doctorado	Número de docentes con maestrías y doctorados	Número de docentes
OCP2.4	Al 2018 recibir la acreditación internacional por parte del RIACES	Nivel de calidad alcanzado	Nivel de calidad
OCP3.1	Al 2014, Lograr una alianza estratégica con el CENTRUM, a fin de diseñar programas de Soft Skills, de tal manera que se implemente a partir del año 2015 en la currícula de la Escuela Naval.	Curricula de liderazgo y ética aprobados	Número de cadetes beneficiados
OCP3.2	Al 2015, incrementar la biblioteca virtual y física de libros que apoyen al cadete en estudio de casos de liderazgo y ética responsable.	Numero de libros adquiridos	Número de cadetes que se prestan y consultan libros
OCP3.3	Al 2015, concretar alianzas estratégicas con CENTRUM y ESAN, para que los cadetes participen en los simposios de liderazgo y ética que permitan fomentar el conocimiento.	Convenio específico con centros de negocios de prestigio	Número de cadetes participantes
OCP5.1	Al 2014, contar con el programa académico y de formación naval para preparar al cadete hasta el 2016, para realizar los primeros viajes con el velero de instrucción.	Programa de capacitación y entrenamiento marino	Número de cadetes calificados
OCP5.2	Al 2015, contar con la infraestructura marinera para la preparación y lograr que por lo menos una promoción haya efectuado maniobras en veleros pequeños que cuenta la Escuela.	Programa de capacitación y entrenamiento marino	Número de cadetes calificados
OCP5.3	En el 2016, realizar el primer crucero a bordo del nuevo buque a vela de instrucción por el litoral peruano.	Programa de capacitación y entrenamiento marino	Número de cadetes calificados
OCP5.4	En el 2017, realizar el primer crucero de instrucción a bordo del nuevo buque a vela al extranjero.	Programa de capacitación y entrenamiento marino	Número de cadetes calificados
OCP5.5	Al 2019, realizar anualmente al menos dos cruceros a bordo del nuevo buque a vela de instrucción, uno al litoral y otro internacional.	Programa de capacitación y entrenamiento marino	Número de cadetes calificados

## **Capítulo IX: Competitividad de la Escuela Naval del Perú**

En la actualidad el sistema educativo del país presenta una serie de deficiencias en servicios, tecnología, infraestructura y calidad educativa; las cuales también afectan la calidad del cadete naval, debido principalmente al poco número de postulantes que se presentan a la Escuela Naval lo que no permite una adecuada selección en el proceso de admisión.

### **9.1 Análisis Competitivo de la Escuela Naval del Perú**

A continuación, se utilizará la información obtenida en el análisis de competitividad del sector industrial según Porter (2012).

Como se mencionó en el capítulo tres, en el análisis de la amenaza de los sustitutos, existen 51 Universidades públicas en el Perú (Fuente: Asamblea Nacional de Rectores (ANR), 1980 - 2011, Dirección de Estadística e Informática), de las cuales solo tres de ellas tienen un prestigio y calidad educativa reconocida, además que existen barreras legales que involucran al Congreso de la República, que aprueba la ley de creación de la universidad pública; al Ministerio de Educación, el Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades (CONAFU), que dificultan la creación de nuevas Universidades Públicas. Por lo tanto, se puede considerar que la intensidad de la amenaza de nuevos aspirantes es baja.

De igual manera para el caso de las Universidades Privadas, existen en la actualidad 82 (Fuente: Asamblea Nacional de Rectores (ANR), 1980 - 2011, Dirección de Estadística e Informática), por lo que se considera que ya la competencia es elevada y que el ingreso de alguna nueva universidad no representa una amenaza importante teniendo en cuenta además el tiempo que conllevaría el posicionamiento en el mercado.

Si bien los postulantes que son de interés de la Escuela Naval son preferentemente provenientes de centros educativos privados y estos a su vez dentro de sus preferencias al

momento de escoger o elegir una carrera profesional, mayoritariamente se deciden por postular a una Universidad Privada; sin embargo, no dejan de ser posibles sustitutos las tres mejores universidades públicas del Perú, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, la Universidad Nacional de Ingeniería y la Universidad Nacional Agraria La Molina y que en el año 2010 tuvieron 71,293 postulantes (Fuente: Asamblea Nacional de Rectores(ANR) - Dirección de Estadística e Informática, 2003 – 2010).

En este caso, se considera a las Universidades Privadas como una amenaza como sustituto alta, toda vez que el ingreso a la Escuela Naval demanda un gasto moderado por lo que se orienta a postulantes de nivel económico medio, los mismos que podrían aplicar a una universidad particular.

En el factor de poder de negociación de los compradores provenientes los Centros Educativos Públicos, no son de interés de la Escuela Naval, por consiguiente el poder de negociación se considera bajo; y para el caso de Centros Educativos Privados, se debe tener presente la calidad de enseñanza de cada centro, considerando entre otros factores, principalmente que la calidad va de la mano con el costo de la misma. Otro aspecto a tomar en cuenta es la ubicación geográfica del centro educativo, evaluando cual es el área de interés de la Marina de Guerra del Perú, así como también el nivel socio cultural deseado. Por lo tanto, si bien el poder de negociación de los alumnos de los centros educativos privados como potenciales compradores es alto, se tiene que identificar cuáles son los de interés para la Escuela Naval del Perú.

Otro factor relacionado a la competitividad, es el del poder de negociación con los proveedores, en el caso de la Escuela Naval, se ha dividido en dos tipos, los provenientes de los centros de estudios públicos se considera a los docentes los agentes clave en el proceso de aprendizaje y de mejora de las metas de desempeño y calidad educativa porque representan una clara amenaza, toda vez que el nivel y la calidad educativa que se brinda está por debajo

de los estándares que espera captar la Escuela Naval del Perú y para la negociación con los proveedores de Centros Educativos Privados representan una amenaza media, en el sentido que se tiene que evaluar e identificar cuáles son los de interés, con el fin de incrementar esfuerzos en captar postulantes con el nivel educativo deseado, para lo cual se debe tomar en cuenta que la calidad educativa está estrechamente relacionada con el costo de la educación.

Por último, la rivalidad de los competidores existentes se considera de acuerdo a lo evaluado que para el caso de universidades públicas, sólo sería el caso de tres de las mejores y si con un buen porcentaje de rivalidad directa están situadas las Universidades Privadas en el Perú por el abanico de carreras profesionales que ofrecen a los jóvenes en edad de postular, que dentro de todas las opciones que tienen para escoger se encuentra también la carrera naval, por lo que se considera a las universidades privadas como un competidor directo de importancia bastante elevada, Asimismo se incluye la rivalidad con las escuelas afines en el sector defensa en el Perú, en el caso de la Escuela Militar de Chorrillos y la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú , ofrecen una formación basada en principios y valores, con espíritu de servicio al País y que de igual forma se considera competidores directos de importancia elevada para el presente Planeamiento Estratégico.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Escuela Naval del Perú**

En los últimos años la Escuela Naval del Perú ha realizado esfuerzos importantes orientados para conseguir la acreditación ante la Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (CONEAU), lo que ha permitido alcanzar estándares académicos, administrativos y de docentes de un nivel adecuado que nos coloca a la vanguardia en comparación a las Escuelas de Oficiales de la Fuerza Aérea y del Ejército.

La infraestructura de la Escuela Naval se encuentra en promedio en buen estado de conservación, la habitabilidad para los cadetes, las aulas, laboratorios, biblioteca no son

modernas, asimismo las aéreas deportivas específicamente las de atletismo requieren una mejora importante.

Otra área de importancia relevante es la de formación académica, que ha mejorado como parte del proceso de acreditación, su curricula, el nivel académico, profesores con mejor nivel, debido principalmente a la mejora económica del pago por periodo de clase, a pesar que aún está por debajo de algunas universidades importantes.

La Marina de Guerra del Perú en los últimos años está dando mayor importancia a la investigación y desarrollo, esta asignando presupuesto para los proyectos e inclusive ya existen algunos que están en procesos ya muy avanzados y que pronto serán una realidad.

Esta nueva política de la Marina de Guerra es a consecuencia principalmente de la poca asignación de presupuesto para el sector defensa, que imposibilita adquirir tecnología de última generación, por lo que se busca que nosotros mismos las desarrollemos y de esta manera ya no depender tecnológicamente de otros países. La Escuela Naval como parte de su proceso de acreditación educativa ha fomentado la investigación para los cadetes de cuarto año como tesis de graduación que es un requisito del CONEAU para ser reconocida y acreditada.

La Escuela Naval del Perú es el centro de formación de los futuros Oficiales de la Marina de Guerra del Perú por lo que está comprendido dentro del sector defensa. Así mismo, para ser reconocida y acreditada por la CONEAU, cumple las normas y disposiciones del Ministerio de Educación.

Se encuentra en ejecución un incremento en las remuneraciones para el personal militar, el nivel académico de la Escuela Naval ha mejorado debido a la acreditación educativa, existe un convenio con la universidad de Piura que permite que el cadete estudie en paralelo una segunda carrera profesional y la construcción de un Buque Escuela a vela

para viajes de instrucción mejoran las alternativas que tiene la Escuela Naval para atraer jóvenes en edad universitaria para que opten por la carrera naval.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Escuela Naval del Perú**

Gobierno, es un pilar que está compuesto por los elementos internos y externos. Como se puede notar, la administración del sistema es compartida, siendo supuestamente la ANR el jurado principal y, por lo tanto, deberá ser quien ejerza el control y dirección del sistema. Sin embargo, la influencia de la ANR es limitada y otras entidades como el CONAFU y el SIENECE son prácticamente irrelevantes. Este problema deja a las universidades del sistema sin ningún tipo de control y, por lo tanto, toma, en muchos casos, enfoques de mercado, concepto que aplicado a la educación, con lleva al deterioro de la calidad.

Tal como se observa, las entidades que dirijan el sistema podrían ser la ANR, el SINEACE y el MINEDU. Por lo que se ha analizado, estos ejercen muy poca autoridad sobre las universidades y, por lo tanto, sobre su calidad. En consecuencia, a este pilar se le otorga un puntaje bajo uno.

Finanzas, el capital constituye un pilar importante en cuanto a la competitividad del sistema. La inversión en profesores e investigación, sumado a la rentabilidad esperada por los dueños de las universidades juegan un papel preponderante con respecto a la calidad educativa. Por otro lado como se ha dicho a lo largo de toda la presente investigación, el enfoque de la rentabilidad no es el óptimo, sin embargo, es una realidad que hay que aceptar, adaptar y alinear con los objetivos de calidad y competitividad a alcanzar.

En general, las universidades privadas, ya sean con o sin fines de lucro, cuentan con un aceptable salud financiera, esto permitirá, si lo incluye en sus planeamientos, realizar inversiones importantes que jueguen un papel positivo en cuanto a los FCE, por lo que influenciara positivamente en la competitividad. Por este motivo a este pilar se le otorga un puntaje medio de tres.

Infraestructura, los temas de infraestructura se puede separar en dos aspectos. Uno de ellos es la infraestructura física, en la cual se tiene los edificios, aulas, bibliotecas, laboratorios, etc. Se podría decir que la infraestructura del sistema universitario privado peruano es de menos que aceptable, las grandes universidades y de más prestigio, cuentan con grandes campus, con buenas aulas, laboratorios y bibliotecas, aprovechando el incentivo del Decreto Legislativo 882 que otorga beneficios a la reinversión en infraestructura; sin embargo, en la otra cara de la moneda se tiene otro gran grupo de universidades, que sobretodo son las más nuevas, que no tienen una infraestructura adecuada, pues empiezan a laborar en zonas no adecuadas y muchas veces en casas que en un tiempo pueden ser pertinentes, que rápidamente y con el crecimiento dejan de serlo. Ya para cuando termina el periodo de autorización de funcionamiento, dejan de ser fiscalizadas y se les hace difícil deshacerse de la inversión que se ha hecho hasta el momento como para mudarse a una zona más adecuada. Estas universidades continúan creciendo en condiciones que van en desmedro de la calidad de su enseñanza.

Por otro lado, se tiene la infraestructura no física, en la cual se habla de los métodos de comunicación, conexión de redes, tecnología usada y procedimiento de la información, la cual tiene también mucha importancia. En este aspecto. El Sistema Educativo Universitario Privado también tiene una calificación de menos que aceptable. Las grandes universidades gastan mucho dinero comprando tecnología de computación actualizada y con eso piensa que están a la vanguardia. No obstante, la infraestructura de la que se habla en este punto va mucho más allá. Se trata de buscar una infraestructura no física sino aquella que contribuya con el concepto de enseñanza virtual, con el concepto de eliminación de fronteras y de educación a distancia, propiciando un ambiente adecuado para la producción de conocimiento de calidad.

Así, la competitividad del Sistema Educativo Universitario Privado en el aspecto de la infraestructura obtiene un puntaje bajo de uno, pues se tiene que mejorar mucho si se desea llegar a un sistema educativo competitivo con los mejores del mundo.

Personas, los recursos humanos son uno de los factores más importantes en temas de competitividad. En este aspecto, el Sistema Educativo Universitario Privado cuenta con un puntaje medio-bajo de dos, tiene un buen potencial por el lado de los alumnos en edad de estudiar, estos no son formados de la mejor manera para poder enfrentar una carrera universitaria. Son evaluados en base a su conocimiento simplemente, cuando la idea es que la evaluación se mas orientada a las competencias y aptitudes.

Por otro lado, se tiene a los profesores, muchos de los cuales provienen del mismo Sistema Educativo Universitario Privado. Por ende, no cuenta con herramientas adecuadas de enseñanza ni tienen conocimientos actualizados. Asimismo, estos profesores no se actualizan constantemente y, sobre todo, son personas que enseñan lo mismo ciclo a ciclo y año a año.

Por último, la falta de investigadores en las universidades es alta. Como ya se vio en capítulos anteriores, en porcentaje de estos con relación a la PEA es bajo, y si se les compara con otros países es aún más alarmante.

Ambiente educativo nacional, este es un pilar muy importante, donde se desenvuelve el Sistema Educativo Universitario Privado. La calidad del ambiente en donde se desenvuelve el sistema tiene directa injerencia en la calidad del mismo, pues es de este ambiente de donde provienen los profesores, alumnos, investigadores y la información para desarrollarse. Este ambiente consta de marca regulatorio, así como de otros sub – sistemas, como son el sistema educativo secundario público y privado, el sistema de educación técnica, y el sistema universitario público peruano; todo estos como proveedores del sistema. La calidad de los productos de todos los sistemas mencionados tiene importante relevancia para el Sistema

Educativo Universitario Privado del Perú pues es el insumo principal del cual depende la calidad del producto final.

Tabla 32

*Nivel de Competitividad Actual 2013 versus Competitividad Esperada 2019*

Pilar	Situación Actual	Buscado para el 2019
Gobierno	1	2
Finanzas	3	3
Infraestructura	1	2
Personas	2	3
Ambiente Educativo Nacional	1	2

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Los aspectos estratégicos en este estudio están relacionados a los Intereses de la organización, en este caso para la Escuela Naval, es ser referente de las Escuelas Navales en Latino América, contar con una educación de calidad, ser formadores de líderes con principios y valores determinados, captar mejores postulantes y de calidad y esto se basa en el aumento de la demanda de postulantes de calidad a la Escuela Naval y promover actividades marineras a fin de proyectar la imagen institucional y del Perú a través de los cruceros al litoral peruano y puertos de diferentes países oceánicos a bordo del velero más moderno de la región.

#### **9.5 Conclusiones**

En este capítulo se ha elaborado el análisis competitivo de las universidades privadas como sustituto, de los postulantes como compradores, de los colegios como proveedores y de la Escuela Militar de Chorrillos y de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea como competidores y de las ventajas competitivas de la Escuela Naval del Perú. Asimismo, se ha analizado y evaluado a los clústeres que tienen relación con la Escuela Naval y con el sistema educativo del Perú. Todo este análisis nos permite visualizar algunos aspectos importantes que deben mejorarse en la Escuela Naval.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

Como se detallaron en las Tablas 12 hasta la Tabla 31, se presentan los diferentes Planes Estratégicos Integrales (PEI) de la Escuela Naval del Perú en la Tabla 33.

### 10.2 Conclusiones Finales

1. El proceso de planeamiento ha exigido que se tomen en consideración una serie de aspectos que pasamos a señalar. Se tomó como referencia la Visión de la Escuela Naval, para ser reconocida como una institución de educación superior líder e innovadora orientada hacia la excelencia; asimismo, se ha realizado el Análisis Interno de los aspectos estratégicos, el Análisis Externo del entorno de acción directa y del entorno de acción indirecta, se ha evaluado a los Grupos de Interés internos y externos y la Misión de la Escuela Naval.

2. Los intereses organizacionales, el potencial, y los principios cardinales de la Escuela Naval del Perú, que además se utilizó para formular los Objetivos de Largo Plazo, son fundamentales para el planeamiento estratégico, que nos debe permitir alcanzar la visión trazada.

3. El proceso estratégico asigna a la Escuela Naval una posición competitiva. En tal sentido, se han priorizado estrategias competitivas, como alianzas estratégicas con el Gobierno regional del Callao, Municipalidad de la Punta y empresas privadas que le permitan incrementar la disponibilidad de recursos, aventuras conjuntas para mejorar la calidad educativa y principalmente una estrategia genérica de diferenciación, mediante la difusión de sus fortalezas como infraestructura y las actividades marineras.

4. Las estrategias cumplen con los requerimientos consistencia, consonancia, ventaja, factibilidad, ética y además están alineadas a los objetivos de largo plazo. No obstante, para aplicarlas adecuadamente, se deben considerar las posibilidades de los competidores, que mejorarían la calidad educativa, haciéndola igual o más atractiva.

6. Las Tablas del BSC muestran los indicadores que permitirán medir todos los objetivos del corto plazo, que están alineados a los objetivos de largo plazo y la visión al año 2019. Estos indicadores nos permitirán medir y evaluar las deficiencias que pudieran existir, que impidan la consecución de los objetivos trazados y poderles dar solución o subsanarlos a tiempo.

7. Se han evaluado el análisis competitivo de las universidades privadas como sustituto, de los postulantes como compradores, de los colegios como proveedores y de la Escuela Militar de Chorrillos y de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea como competidores y de las ventajas competitivas de la Escuela Naval del Perú. Asimismo, se ha analizado y evaluado a los clústeres que tienen relación con la Escuela Naval y con el sistema educativo del Perú. Todo este análisis nos permite visualizar algunos aspectos importantes que deben mejorarse en la Escuela Naval.

8. La próxima construcción del Buque a Vela, convertirá a la Escuela Naval en la institución con la embarcación más moderna y de mayores dimensiones en su tipo en Latinoamérica. La Escuela Naval considera muy importante desarrollar y cultivar en los cadetes los valores y virtudes, para crear no solamente oficiales de Marina sino principalmente líderes.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

1. En la actualidad el Estado Peruano y por ende la Marina de Guerra del Perú, cuenta con recursos financieros que no tenía antes. Esto debido al momento económico favorable por el que está pasando el país. Por lo tanto existe la obligación de Implementar UN sistema de distribución eficaz de los recursos para contar con un presupuesto para alcanzar los objetivos del presente plan estratégico.

2. Se debe contar con un equipo de docentes éticos, motivados, competentes y bien remunerados, para poder implementar un sistema integral de formación en la Escuela Naval, que facilite la acreditación internacional.

3. Es necesario implementar el plan de reclutamiento a nivel nacional, no solo para mejorar la captación de postulantes y mejorar la calidad de los aspirantes que logran ingresar, sino además para mejorar la imagen de la institución ante la sociedad.

4. Moldear el liderazgo e incluir Soft Skills en la formación de los cadetes navales, el cual debe ser considerado como un factor fundamental en la educación de los cadetes navales.

5. Es muy importante que la nueva visión, misión y el presente plan estratégico, se encuentren abiertos para todos los integrantes de la dotación de la Escuela Naval y Oficiales de la Marina de Guerra del Perú, que son aquellos que se encargaran del proceso de ejecución del presente plan y consecuentemente de los objetivos estratégicos.

#### **10.4 Futuro de la Escuela Naval**

El Futuro de la Escuela Naval depende de la aplicación del presente plan estratégico, establecido con el fin de lograr la visión planteada en el capítulo II. Visualizamos una organización educativa con docentes de calidad y una curricula certificada no solo por el CONEAU, sino también internacionalmente, cuyo nivel de enseñanza compita a la par de las universidades más prestigiosas del Perú.

Con una infraestructura moderna que aproveche la ya existente así como su ubicación privilegiada frente al mar. Un edificio Guise, con aulas que cuenten con las ayudas visuales y las facilidades de interconexión y con laboratorios con tecnología de punta. Con un Polideportivo que sea reconocido como uno de los centros físicos mejor implementados del Perú, donde se puedan llevar a cabo no solo competencias entre Fuerzas Armadas, sino hasta competencias internacionales como los Panamericanos. Un edificio “Grau”, con las

facilidades logísticas para albergar al batallón de cadetes y finalmente un servicio administrativo eficiente, capaz de suministrar el material necesario para mantener la calidad educativa.

Un área apropiada para las prácticas de actividades marineras, a ser usada previamente a las navegaciones a bordo del buque escuela a Vela. Con una poza lo suficientemente dimensionada y profunda para permitir el ingreso de embarcaciones de mayor calado, así como poder facilitar la permanencia del Velero a buen recaudo y que facilite las actividades de imagen que realizará la Oficina de Marketing y la Dirección de Intereses Marítimos de la Marina de Guerra para mejorar la imagen de la Institución y mejorar el número de postulantes a la Escuela.

Para llegar a estos cambios, se tendrá una mayor sinergia con el Estado, Gobierno Regional del Callao, Municipalidad de la Punta y el sector privado. Asimismo vemos a los oficiales de la Escuela Naval comprometidos con este cambio, pero principalmente al Alto Mando Naval, pues se requiere el presupuesto necesario para alcanzar esta Visión, pero más importante su compromiso para el seguimiento y cumplimiento del Presente Plan Estratégico. En la Figura 11, se detalla los cambios del futuro de la Escuela Naval del Perú.

Tabla 33  
PEI de la Escuela Naval del Perú

VISION							Valores
<p>Para el 2019 ser reconocida en el país como un centro de formación académica superior, formando a los futuros Oficiales de Marina y líderes de la nación, con programas académicos acreditados y certificados en sus procesos; que les permitan acceder y tener conocimientos de tecnología de última generación, además de ser adiestrados con las mejores prácticas marinerías, sustentada en principios y valores, que contribuyan a cumplir los roles de la Marina de Guerra y al desarrollo de la Nación.</p>							<p>1. Honor, cualidad que se basa en nuestro propio respeto y estimación constituyendo nuestra verdadera integridad y valor: es la entrega total de la responsabilidad, es la calidad de sus principios morales sin intereses ni ambiciones. Es el respeto a su propia dignidad personal, orgullo del valor de uno mismo, lo cual nos lleva al cumplimiento de nuestro deber y respecto del prójimo, la cual trasciende a la familia y personas.</p> <p>2. Lealtad, cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y las del honor y honrría de bien, entrega sincera, franca y voluntaria a la institución, a una causa y a las personas, donde prima la buena fe y exista ausencia de hipocresía y falsedad. Es un compromiso a defender lo que creemos y a quien creemos.</p> <p>3. Honestidad, es la cualidad humana que consiste en actuar cómo se piensa y se siente, es el simple respeto a la verdad en relación con el mando los hechos y las personas.</p> <p>4. Valentía, cualidad individual frente al peligro que puede ser valorada desde el punto de vista físico y moral.</p> <p>5. Disciplina, capacidad de proceder conforme a las leyes, reglamentos y normas que rigen a la institución.</p> <p>6. Integridad, es la constancia de nuestros actos que se manifiesta a través de la lealtad, responsabilidad, la justicia y la disciplina.</p> <p>7. Justicia, la forma correcta de actuar con las personas y sus actos, dándole a cada persona lo que le corresponde o pertenece. Por medio de la disciplina aceptamos consciente y voluntariamente las normas, reglamentos y tradiciones grupales, fortaleciendo nuestra personalidad y carácter.</p> <p>8. Patriotismo, es el valor que procura cultivar el respeto y amor que debemos a la patria, mediante nuestro trabajo honesto y la contribución personal al bienestar común.</p> <p>9. Respeto, es la consideración o reconocimiento de que alguien o incluso algo tienen un valor por sí mismo.</p> <p>10. Compromiso, es la creencia en las metas y valores de la organización aceptados, teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y en definitiva desear siendo miembro de la misma.</p>
Intereses Organizacionales	OLP1.	OLP2.	OLP3.	OLP4.	OLP5.	Principios Cradinales	
<p>1. Ser referente de las Escuelas Navales en Latino América.</p> <p>2. Educación de calidad.</p> <p>3. Formadores de líderes con principios y valores determinados.</p> <p>4. Aumento de la demanda de postulantes de calidad a la Escuela Naval.</p> <p>5. Promover actividades marinerías y proyectar la imagen institucional y del Perú.</p>	<p>Lograr posicionarse a la Escuela Naval como primera opción para los jóvenes en edad de postular una carrera militar o a una universidad de prestigio pública o privada que evidencie la calidad y nivel de preparación académica de los ingresantes al 2019</p>	<p>Mantener la acreditación otorgada por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria y aplicar a una acreditación internacional en calidad educativa al año 2019</p>	<p>Incorporar en la curricula de la Escuela Naval un programa de liderazgo y ética acreditada que permita que todos los cadetes egresen como alféreces de fragata habiendo participado en ese programa al año 2019</p>	<p>Incrementar la cantidad de postulantes a la Escuela Naval de 200 a 500 postulantes al año 2019</p>	<p>Con la incorporación del nuevo Buque Escuela a Vela a la Marina de Guerra del Perú, realizar progresivamente dos crucesos de instrucción en el continente Americano y otro que se considere Europa y Asia al año 2019</p>	<p>1. Ser referente de las Escuelas Navales en Latino América.</p> <p>2. Educación de calidad.</p> <p>3. Formadores de líderes con principios y valores determinados.</p> <p>4. Aumento de la demanda de postulantes de calidad a la Escuela Naval.</p> <p>5. Promover actividades marinerías y proyectar la imagen institucional y del Perú.</p>	
Extrategias						Políticas	
1. Desarrollar una campaña de reclutamiento con la finalidad de aumentar la cantidad de postulantes y elevar la calidad del recurso humano captado				X	X	P2, P4, P6, P7, P9, P11, P13	
2. Realizar crucesos en el nuevo buque a vela por los puertos peruanos y puertos extranjeros, incrementando las actividades marinerías, y principalmente exportando la cultura peruana	X			X	X	P1, P2, P3, P4, P7, P9, P10, P13	
3. Implementar estándares y normas de calidad en educación y dirección estratégica que integra todos los sistemas y procesos en una estructura completa y permite trabajar como una sola unidad, y ser reconocida como una escuela líder y responsable en la sociedad	X	X	X			P1, P2, P3, P5, P6, P7, P10, P11	
4. Creación de un programa de becas para maestrías dentro y fuera del país para la totalidad de los alféreces recién ascendidos	X	X	X			P1, P2, P3, P5, P6, P7, P8, P10, P11	
5. Reconocer a los mejores docentes incrementando las escalas de remuneraciones y realizando intercambios con otras escuelas de referencia a nivel nacional e internacional	X		X			P1, P3, P6, P9, P12	
6. Optimizar las herramientas de tecnología de información y mejorar la infraestructura educativa y deportiva	X	X			X	P1, P2, P4, P5, P7, P8, P9, P10, P13	
7. Impulsar programas educativos implementando Soft Skills en el curriculum de los Cadetes Navales desarrollando talleres dirigidos por docentes de centros de negocios y universidades de referencia, así como lograr que todos los cadetes se gradúen con dominio en dos idiomas como mínimo	X					P1, P5, P6, P7, P10, P12, P13	
8. Establecer alianzas estratégicas con los gobiernos regionales, municipalidad de La Punta y empresas privadas para impulsar el funcionamiento y promoción del velero				X	X	P3, P4, P7, P9, P11, P13	
9. Captar postulantes modernizando las áreas de formación naval y deportiva, implementando laboratorios de ingeniería naval, áreas técnicas de electrónica, simuladores de navegación e incrementando las propinas a los cadetes navales	X			X	X	P2, P4, P5, P8, P9, P10, P13	
10. Crear un convenio con un Centro de Negocios (CENTRUM) para realizar cursos para la medición, control y difusión del presente plan estratégico	X	X	X			P1, P2, P3, P8, P9, P10, P11, P12	
11. La ampliación del corredor de la costanera, permitirá reducir tiempos y hará al distrito de la Punta una zona más atractiva y de más fácil acceso						P2, P3, P6, P10, P13	
12. Fomentar Alianzas con el Gobierno Regional, Municipio de La Punta y privados, para la construcción de un Centro Polideportivo de categoría internacional	X	X		X	X	P3, P4, P9, P10, P11, P12, P13	
13. A través de los oficiales graduados en la Maestría de Dirección Estratégica y Liderazgo de CENTRUM, organizar talleres para la concientización de la importancia de la medición, control y difusión del presente plan estratégico	X	X	X			P3, P6, P10, P11	
Tablero de Control	OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	Tablero de Control	
<p>1. Perspectiva Financiera</p> <p>2. Perspectiva del Cliente</p> <p>3. Perspectiva Interna</p> <p>4. Aprendizaje de la Organización</p>	<p>A1 2015, contar con una curricula nacional intercultural, integradora y bilingüe que incluya conocimientos marineros que se desenvuelva el cadete naval.</p>	<p>A1 2014, Aprobación del presente plan estratégico y reglamento interno.</p>	<p>A1 2014, Lograr una alianza estratégica con el CENTRUM, a fin de diseñar programas de Soft Skills, de tal manera que se implemente a partir del año 2015 en la curricula de la Escuela Naval.</p>	<p>A1 2014 crear la oficina de marketing e implementar un plan de marketing agresivo para mejorar la captación de postulantes.</p>	<p>A1 2014, contar con el programa académico y de formación naval para preparar al cadete hasta el 2016, para realizar los primeros viajes con el velero de instrucción.</p>	<p>1. Perspectiva Financiera</p> <p>2. Perspectiva del Cliente</p> <p>3. Perspectiva Interna</p> <p>4. Aprendizaje de la Organización</p>	
	<p>A1 2016 contar con un campo polideportivo que permita ser más competitivos a nivel campeonatos interescolas militares.</p>	<p>A1 2016, contar con al menos 50% de los docentes con grado de maestría y el 25% con el grado de doctorado.</p>	<p>A1 2015, incrementar la biblioteca virtual y física de libros que apoyen al cadete en estudio de casos de liderazgo y ética responsable, así como ingresos a ramas técnicas como la IEEE.</p>	<p>A1 2015 efectuar anualmente por lo menos visitas a los 15 mejores colegios de Lima y a los tres mejores colegios de cada departamento para dar a conocer nuestra visión, misión y los beneficios de la Escuela Naval.</p>	<p>A1 2015, contar con la infraestructura maritima para la preparación y lograr que por lo menos una promoción haya efectuado maniobras en veleros pequeños que cuenta la Escuela.</p>	<p>3. Tratar con respeto, imparcialidad y rectitud a todas las personas con quienes tenga relación con la formación naval, física y académica;</p> <p>4. Denunciar los delitos, contravenciones y faltas contra este Código de Ética, de que tuviere conocimiento, aportando toda la información y pruebas que tuviere en su poder;</p> <p>5. No Ejecutar actos de violencia, malos tratos, injurias o calumnias contra superiores, subalternos, compañeros y empleados;</p> <p>6. No Causar, intencional o culposamente, daño o pérdida de bienes, elementos, equipos, herramientas o documentos que hayan llegado a su poder;</p> <p>7. Proteger la vida y salud de los miembros de su organización, evitando riesgos innecesarios en la ejecución de los trabajos;</p> <p>8. Velar por la protección de la integridad del patrimonio nacional.</p> <p>9. Velar por sus actos dentro y fuera de la organización, los cuales deben estar enmarcados en actitudes que no dañen la moral y las buenas costumbres;</p> <p>10. Abstenerse de emitir públicamente juicios adversos sobre la actuación de algún colega, señalando errores profesionales en que presuntamente haya incurrido, a no ser de que ello sea indispensable por razones incluíbles de interés general o, que se le haya dado anteriormente la posibilidad de reconocer y rectificar aquellas actuaciones y errores, haciendo dicho profesional caso omiso de ello;</p> <p>11. No difamar, denigrar o criticar injustamente a sus colegas, o contribuir en forma directa o indirecta a perjudicar su reputación;</p> <p>12. No usar métodos de competencia desleal con los colegas en el área de formación naval, física y académica.</p>	
	<p>A1 2017 realizar al menos un crucero de instrucción a bordo del buque a vela alrededor de Latinoamérica visitando diferentes culturas y llevando la marca Perú.</p>	<p>A1 2017. Presentar el informe de autoevaluación a la Red Iberoamericana de Acreditación de la Calidad Superior (RIACES) vía la Comisión de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la educación Superior Universitaria (CONEAU).</p>	<p>A1 2015, concretar alianzas estratégicas con CENTRUM y ESAN, para que los cadetes participen en los simposios de liderazgo y ética que permitan fomentar el conocimiento.</p>	<p>A1 2016 contar con al menos 300 postulantes para el ingreso a la Escuela Naval.</p>	<p>En el 2016, realizar el primer crucero a bordo del nuevo buque a vela de instrucción por el litoral peruano.</p>		
	<p>A1 2017 contar con un moderno laboratorio de innovación tecnológica, laboratorios de ingeniería naval, electrónica, electricidad y un simulador de táctico de maniobras navales.</p>	<p>A1 2018 recibir la acreditación internacional por parte del RIACES.</p>		<p>A1 2019 contar con al menos 500 postulantes para el ingreso a la Escuela Naval.</p>	<p>En el 2017, realizar el primer crucero de instrucción a bordo del nuevo buque a vela al extranjero.</p>		
	<p>A1 2018 contar anualmente con cadetes becados en las Escuelas Navales de Estados Unidos, Brasil, Argentina, Chile y Colombia.</p>				<p>A1 2019, realizar anualmente al menos dos crucesos a bordo del nuevo buque a vela de instrucción, uno al litoral y otro internacional.</p>		
	<p>A1 2019 haber alcanzado al menos el segundo lugar en el campeonato interescolas militares de la región.</p>						
RECURSOS							
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL							
PLANES OPERACIONALES							

Misión: Formar profesional y moralmente a los cadetes navales con programas académicos acreditados y certificados en sus procesos, así como con actividades marinerías que permitan egresar hombres y mujeres expertos en Operaciones Navales, con principios y valores éticos cimentados, con el propósito de contar con Oficiales de Marina hombres de bien, formados psicológicamente para tomar decisiones bajo presión, que permitan cumplir con las exigencias dispuestas por la Armada Peruana en beneficio y contribución del desarrollo del Perú.

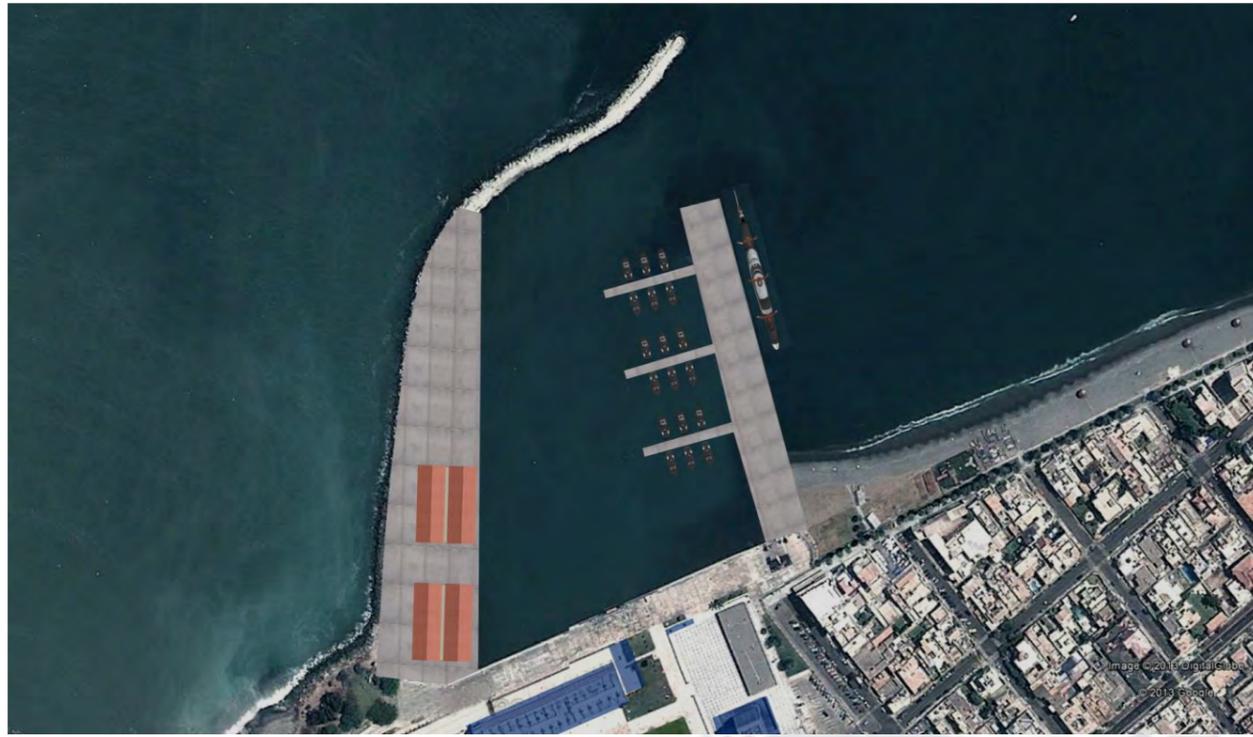


Figura 11. Esquema del Futuro de la Escuela Naval del Perú.

## Referencias

- Abecasis, R. (2013). En marzo se acentúa la desaceleración económica. *Gestión*. Recuperado de [http://peru21.pe/economia/marzo se acentúa desaceleración económica 2129101](http://peru21.pe/economia/marzo%20se%20acentua%20desaceleracion%20economica)
- Actualidad. (2012). Población del Perú se incrementa en 335 mil habitantes cada año. *El Comercio*. Recuperado de [http://elcomercio.pe/actualidad/1439789/noticia población Perú se incrementa 335 mil habitantes cada año 10julio2012](http://elcomercio.pe/actualidad/1439789/noticia-poblacion-peru-se-incrementa-335-mil-habitantes-cada-año-10julio2012)
- Asamblea Nacional de Rectores. (2010). *Dirección de Estadística e Informática. Número de universidades, según año de creación, 1980 – 2011*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1055/cap05/Cap05066.XLS>
- Benavente, A. (2012). *Los partidos políticos y la gobernabilidad en el Perú. Lima, Perú. Editorial Verlag*.
- Campodónico, H. (2013). ¿Cuál es nuestro nivel de riesgo país? *La Republica*. Recuperado de [http://www.larepublica.pe/columnistas/el-pronostico/cual es nuestro nivel de riesgo país 03/04/2013](http://www.larepublica.pe/columnistas/el-pronostico/cual-es-nuestro-nivel-de-riesgo-pais-03/04/2013)
- Castillo, Montoro & Tuesta. (2006). *Política monetaria en una economía con dolarización parcial* (Revista Moneda Banco Central de Reserva). Recuperado de [http://www.bcrp.gov.pe/docs/Publicaciones/Revista Moneda/Moneda138/Moneda 138-04.pdf](http://www.bcrp.gov.pe/docs/Publicaciones/Revista%20Moneda/Moneda138/Moneda138-04.pdf)
- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2012). *Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro*. Recuperado de <http://www.ccffaa.mil.pe/menuDEFENSA/vraem.htm>
- CNC. (2012). *Agenda de Competitividad 2012 - 2013*. Recuperado de [http://www.mef.gov.pe/contenidos/competitiv/documentos/Agenda\\_Competitividad\\_2012\\_2013.pdf](http://www.mef.gov.pe/contenidos/competitiv/documentos/Agenda_Competitividad_2012_2013.pdf)
- D'Alessio, F. A. (2012). *Ser Competitivo*. España: Ediciones Deusto.

D'Alessio, F. A. (2008). *El Proceso Estratégico: un Enfoque de Gerencia*. México D.F., México: Pearson-Prentice Hall.

D'Alessio, F. A. (2013). *El Proceso Estratégico: un Enfoque de Gerencia*. (2nd ed.). México D.F., México: Pearson.

EL PERUANO. (2013). *Perú avanza en uso de las TIC para fines educativos*. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/edicion/noticia/peru-avanza-uso-las-tic-para-fines-educativos-2275.aspx#.UaRMvRWI5yQ>

Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú. *Visión y Misión*. Recuperado de <http://avefenix.fap.mil.pe>

Escuela Militar de Chorrillos. *Visión*. Recuperado de <http://www.escuelamilitar.edu.pe>

Gonzales, O. (2007). Para garantizar a la autocracia. Fuerzas Armadas y fujimorismo en el Perú de los años noventa. *Estudios Políticos*, 30, 79-109.

Guerrero, M. (2012). *Departamento de Estudios Económicos: Perú proyecciones macroeconómicas 2013*. Recuperado de [http://www.scotiabank.com.pe/i\\_financiera/pdf/macroeconomico/20121121\\_mac\\_es.pdf](http://www.scotiabank.com.pe/i_financiera/pdf/macroeconomico/20121121_mac_es.pdf)

Hidalgo, L. (2013). *Perú: Crecimiento muestra una clara desaceleración en últimos trimestres*. Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ultimos-trimestres-crecimiento-economico-muestran-clara-desaceleracion-2064267>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Censos Nacionales 2007. XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/>

KPMG. (2012). *Inversiones en Perú 2012*. Recuperado de <http://www.kpmg.com/PE/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/2012-02-29-Inversiones-en-Peru-2012.pdf>

- MEF. (2012). *Marco Macroeconómico Multianual 2013 - 2015I*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2013-2015-mayo.pdf>
- Mincetur. (2013). *Acuerdos comerciales*. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc)
- Ministerio de Defensa del Perú. (n.d.). *Libro Blanco de la Defensa*. Recuperado de <http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Introduccion.pdf>
- Ministerio de Defensa del Perú. (n.d.). *Política General del Sector Defensa 2011 - 2016*. Recuperado de [http://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/politicageneral\\_20112016.pdf](http://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/politicageneral_20112016.pdf)
- Miro-Quezada, F. (2011). *La Reforma que ningún Gobierno ha querido aprobar*. El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/opinion/1275227/noticia-editorial-reforma-que-ningun-gobierno-ha-querido-aprobar>
- Nano, P. (2012). *Departamento de Estudios Económicos: Perú proyecciones macroeconómicas 2013* (Reporte Especial Scotiabank). Recuperado de [http://www.scotiabank.com.pe/i\\_financiera/pdf/macroeconomico/20121121maces.pdf](http://www.scotiabank.com.pe/i_financiera/pdf/macroeconomico/20121121maces.pdf)
- Ossio, J. (1994). *Las Paradojas del Perú oficial: Indigenismo, Democracia y Crisis Estructural*. Lima, Perú. Fondo Editorial PUCP.
- Páez, A. (2012). *Fuerzas Armadas y Policiales con nuevos sueldos y pensiones*. La Republica. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/10-12-2012/fuerzas-armadas-y-policia-nacional-con-nuevos-sueldos-y-pensiones>

PCM. (2013). *Portal de Estado Peruano*. Recuperado de

[http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_gobierno.asp](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp)

PLANAA. (2011). *Plan Nacional de Acción Ambiental 2011 – 2021 – Ministerio del*

*Ambiente*. Recuperado de <http://www2.minedu.gob.pe/educam/xtras/planaa.pdf>

Porter, M. E. (2012). *Ser Competitivo* (5th ed.). Barcelona, España: Deusto.

Presidencia del Consejo de Ministros. (n.d.) *Estrategia Nacional de Gobierno Electrónico*

2013. Recuperado de

[http://www.peru.gob.pe/normas/docs/Estrategia\\_Nacional\\_Gobierno\\_Electronico\\_2013\\_2017.pdf](http://www.peru.gob.pe/normas/docs/Estrategia_Nacional_Gobierno_Electronico_2013_2017.pdf)

Presidencia del Consejo de Ministros. (n.d.) *Organización del Estado*. Recuperado de

[http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_gobierno.asp](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp) 13 junio 2013

Projusticia. (2007). *Las inversiones y la estabilidad jurídica en el Perú*. Recuperado de

[http://projusticia.org.pe/downloads/documento/Inversiones\\_20\\_y\\_20\\_Estabilidad\\_20Juridica.pdf](http://projusticia.org.pe/downloads/documento/Inversiones_20_y_20_Estabilidad_20Juridica.pdf)

Rivera, Arellano & Molero. (2009). *Conductas del consumidor: estrategias y políticas aplicadas al marketing*. Madrid, España. Editorial Esic.

Soto, J. (2011). *Se viene reforma de sueldos y pensiones de las Fuerzas Armadas y*

*Policiales*. La Primera. Recuperado de

[http://www.diariolaprimeraperu.com/online/politica/se\\_viene\\_reforma\\_de\\_sueldos\\_y\\_pensiones\\_de\\_ffaa\\_y\\_policia\\_94858.html](http://www.diariolaprimeraperu.com/online/politica/se_viene_reforma_de_sueldos_y_pensiones_de_ffaa_y_policia_94858.html)

Vexler, I. (2004). *Informe sobre la educación peruana. Situación y perspectivas*. Recuperado

de <http://www.oei.es/quipu/peru/ibeperu.pdf>

WEF. (2012). *The Global Competitiveness Report 2012 - 2013*. Recuperado de

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_ASEAN\\_Report\\_2012.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_ASEAN_Report_2012.pdf)

WWF. (2013). *Plan Estratégico 2013 – 2017 Construyendo un futuro verde para el Perú.*

Recuperado de [http://awsassets.panda.org/downloads/wwf\\_peru\\_strategic\\_plan\\_13\\_17.pdf](http://awsassets.panda.org/downloads/wwf_peru_strategic_plan_13_17.pdf)

Xinhua. (2012). *Las razones que explican que la economía peruana seguirá en ascenso en*

2013. *América Economía*, 59(5), 26-29. Recuperado de

<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/economia-peruana-seguira-en-ascenso-durante-2013>

## Apéndice A: Estadísticas de número de postulantes, número de ingresantes y número de egresados de la Escuela Naval por promoción,

### 1990 – 2011

NUMERO DE POSTULANTES				NUMERO DE INGRESANTES						NUMERO DE EGRESADOS						% de Egreso						
Año de Ingreso	Nro. Postulantes			Comando			Administración	Guardacostas	Total			Año de Egreso	Comando			Administración	Guardacostas	Total			Nro. Postulantes por Ingresante	Nro. de Egresados / Nro. de Ingresantes
	Mascu.	Fem.	Total	Mascu.	Fem.	Total			Mascu.	Fem.	Total		Mascu.	Fem.	Total			Mascu.	Fem.	Total		
1984			704	132		132			132		132	1988	86		86			86		86	5.3	65
1985			680	115		115	20	20	155		155	1989	91		91	9	13	113		113	4.4	73
1986			750	99		99	20	20	139		139	1990	70		70	15	8	93		93	5.4	67
1987			631	131		131	30	30	191		191	1991	74		74	19	14	107		107	3.3	56
1988			818	132		132	17	17	166		166	1992	75		75	13	12	100		100	4.9	60
1989			677	100		100	15		115		115	1993	65		65	11		76		76	5.9	66
1990			562	131		131	20		151		151	1994	71		71	13		84		84	3.7	56
1991			422	165		165			165		165	1995	83		83			83		83	2.6	50
1992			391	126		126			126		126	1996	66		66			66		66	3.1	52
1993			475	100		100	30		130		130	1997	64		64	16		80		80	3.7	62
1994			292	90		90	20		110		110	1998	45		45	7		52		52	2.7	47
1995			344	75		75	22		97		97	1999	56		56	14		70		70	3.5	72
1996			377	90		90	30		120		120	2000	48		48	15		63		63	3.1	53
1997			314	105		105			105		105	2001	52		52	7		59		59	3.0	57
1998	309	63	372	105	18	123		25	130	18	148	2002	85	9	94			85	9	94	2.5	64
1999	295	41	336	121	21	142			121	21	142	2003	80	8	88			80	8	88	2.4	62
2000	340	63	403	127	23	150			127	23	150	2004	82	8	90			82	8	90	2.7	60
2001	431	78	509	126	26	152			126	26	152	2005	78	13	91			78	13	91	3.3	60
2002	416	70	486	121	18	139			121	18	139	2006	98	10	108			98	10	108	3.5	78
2003	369	59	428	95	13	108			95	13	108	2007	62	3	65			62	3	65	4.0	60
2004	340	48	388	100	14	114			100	14	114	2008	77	7	84			77	7	84	3.4	74
2005	349	61	410	102	15	117			102	15	117	2009	71	5	76			71	5	76	3.5	65
2006	419	59	478	103	17	120			103	17	120	2010	64	5	69			64	5	69	4.0	58
2007	374	70	444	103	17	120			103	17	120	2011	70	12	82			70	12	82	3.7	
2008	393	60	453	114	15	129			114	15	129	2012									3.5	
2009	352	51	403	91	12	103			91	12	103	2013									3.9	
2010	273	27	300	93	7	100			93	7	100	2014									3.0	
2011	224	26	250	94	6	100			94	6	100	2015									2.5	
2012	227	37	264	100	6	106			100	6	106	2016										
2013			328	78	12	110			78	12	110											

Nota: A los Cadetes repetidores se les contabiliza en el año de egreso  
 No se contabiliza a los Cadetes becados del extranjero en el egreso.  
 No se contabiliza a los Cadetes peruanos becados al extranjero.

\* En Egresados año 2002 se adicionó a 2 graduados en Marzo 2003  
 \* En el egreso del año 2004 se incremento 01 graduado en marzo del 2005  
 \* Los Ingresantes año 1998 SGC pasaron a CG

Fuente: Archivo División de Evaluación ESNA  
 Realizado: División de Evaluación

Información Histórica ESNA Perú  
 29/05/2013

## Apéndice B: Entrevistas Explorativas

Entrevistado No. 01

Nombre: Carlos Raygada Leveratto

Cargo: Subdirector

Organización: Escuela Naval del Perú

1. ¿Cuáles son los criterios de selección de los oficiales de dotación de la Escuela Naval del Perú?

En ese aspecto la Dirección General del Personal de la Marina hace denotados esfuerzos de colocar Oficiales con experiencia en la Escuela Naval y que en el transcurso de su carrera han pasado por diferentes áreas académicas, para tomar las decisiones hacia el control gerencial transparente, tratando de brindar calidad en la formación de los cadetes, usando un plan que permita brindar un soporte académico y logístico, a fin de incrementar la imagen y prestigio, que es toda una tradición, en comparación con otro organismo educativo del sector.

2. ¿Cuentan con algún documento guía para el desarrollo del plan de estudios?

Si bien en la situación actual la Escuela Naval cuenta con un plan el cual fue redactado y confeccionado como parte del requisito para su acreditación nacional, está enfocado a la parte de la formación académica, que es de conocimiento sólo de la Dirección y el Jefe del Departamento de Formación Académica, sin embargo los demás Oficiales de dotación y personal que labora en las diferentes áreas importantes de la parte de formación naval (militar) y física, así como personal docente no tienen conocimiento de este documento.

3. En el aspecto de recursos humanos ¿tiene alguna limitación?

En lo que respecta a la administración y gestión del personal, la planta actual de Oficiales de dotación no cuenta con la cantidad, ni con los grados establecidos en el Reglamento Interno de la Escuela Naval 2013, autorizado por el Jefe del Estado Mayor

General de Marina, que conlleva a asignar múltiples funciones a Oficiales con menor grado de lo esperado y que posiblemente sería un factor relévente para cumplir con todas las tareas.

4. ¿Cree Ud. que existen problemas externos que limitan la gestión en la Escuela Naval del Perú?

En adición existe demasiada carga administrativa, como está sucediendo en todas las dependencias de la institución por la carga burocrática, que hace las gestiones más complicadas y requiere mayor atención de la Dirección que en aspectos internos y operativos, y que en ocasiones se requiere de personas con experiencia, como la de los asesores legales, para afrontar los casos de denuncias, que por falta de presupuesto no se puede contratar a terceros para efectuar el seguimiento de estas acciones.

Entrevistado No. 02

Nombre: Renato Antonioli Ríos

Cargo: Jefe del Departamento de Estudios

Organización: Escuela Naval del Perú

1. ¿Qué limitaciones tiene con el personal de profesores?

En este aspecto se ha realizado acciones como la de contratar a Oficiales en situación de retiro para ocupar puestos en el área académica y de acuerdo a los resultados, en caso sea positivo incluirlos en áreas de formación física y naval.

2. ¿Qué modalidad contractual mantienen los docentes con la Escuela Naval del Perú?

Actualmente se realiza un proceso de selección para los docentes que ha permitido contar con un buen nivel en el aprendizaje de las diferentes materias académicas, militares y deportivas; sin embargo no existe continuidad porque las normas realizan procesos a través del CAS (Contratación Administrativo de Servicios) por semestre, existiendo un déficit de acuerdo a las exigencias requeridas.

Entrevistado No. 03

Nombre: Bruno Queirolo Morales

Cargo: Jefe del Departamento de Disciplina

Organización: Escuela Naval del Perú

1. ¿Considera que cuentan con las herramientas necesarias en el aspecto disciplinario en la Escuela Naval del Perú?

En la parte de reglamentos está en un proceso de actualización debido que en realidad el actual Reglamento de Organización y Funciones de la Escuela Naval (RIEN) no se aproxima a las capacidades y funcionamiento actuales, el cual deberá ser alineado con el Reglamento de Formación académica de las Fuerzas Armadas del Perú.