

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA NAVAL**

INDICE GENERAL

INDICE DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	PAG
Pensamientos.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimientos.....	iii
Resumen	iv
Abstract	v
INTRODUCCIÓN	1
1. Objetivos del trabajo	2
2. Continuidad y flexibilidad del planeamiento.....	2
3. Cultura organizacional	4
CAPITULO I	
ESQUEMA PROPUESTO	8
1.1 Misión	8
1.2 Visión.....	8
1.3 Análisis Situacional.....	8
1.3.1 Análisis externo.....	9
1.3.2 Análisis interno.....	10
1.4 Análisis Foda	11
1.5 Objetivos Estratégicos	11
CAPITULO II	
MISIÓN Y VISIÓN.....	12
2.1 Misión	12
2.1.1 Características de la Misión	12
2.2 Visión.....	13
2.2.1 Características de la Visión.....	13

CAPITULO III

ANÁLISIS EXTERNO	15
3.1 Objetivos del Análisis Externo	15
3.1.1 Evaluar los factores externos que pueden afectar la organización	15
3.1.2 Identificar oportunidades y amenazas para la organización	16
3.1.3 Priorizar las oportunidades y amenazas identificadas	16
3.2 Escenario base	16
3.2.1 Determinación del tiempo futuro del escenario base.....	16
3.2.2 Objetos del escenario base	16
3.3 Proceso de análisis externo.....	22
3.3.1 Análisis de las macrovariables	22
3.3.2 Análisis de las microvariables	30
3.4 Matriz de evaluación de factores externos	32

CAPITULO IV

ANÁLISIS INTERNO	34
4.1 Objetivos del análisis interno	34
4.2 Proceso del análisis interno.....	34
4.3 Análisis global de la organización.....	35
4.3.1 Antecedentes	35
4.3.2 Análisis de la demanda	37
4.3.3 Análisis de la oferta	40
4.3.4 Identificación de fortalezas de la organización.....	49
4.3.5 Identificación de debilidades de la organización	49
4.3.6 Matriz de evaluación de los factores internos	50

CAPITULO V

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	51
5.1 Análisis FODA	52

5.2 Construcción de la matriz FODA	53
5.2.1 Estrategias Fo	54
5.2.2 Estrategias DO	55
5.2.3 Estrategias FA.....	56
5.2.4 Estrategias DA	57
CAPITULO VI	
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	60
6.1 Indicadores de gestión.....	60
6.1.1 Objetivo 1	60
6.1.2 Objetivo 2.....	61
6.1.3 Objetivo 3.....	62
6.1.4 Objetivo 4.....	62
6.1.5 Objetivo 5.....	63
BIBLIOGRAFIA.....	64

LISTA DE TABLAS

1	Presupuestos asignados a ESUP	18
2	Graduados de Educación Superior Universitaria	20
3	Factores claves de éxito	33
4	Pago instructores foráneos	42
5	Capacidades claves del éxito	50
6	Presentación esquemática de la matriz FODA	54
7	Matriz FODA	58

LISTA DE FIGURAS

1	Producto Bruto Interno	25
2	Evolución de la inflación	26
3	Tasa de analfabetismo 1997-200	28
4	Organigrama Estructural de la ESUP	41
5	Programación de asignaturas del Curso GUENA	45
6	Cronograma cumplimiento programación Curso GUENA	46
7	Cronograma cumplimiento programación Curso GUENA	47
8	Pantalla ingreso Curso BAEM virtual	

Pensamientos

*Es el verdadero arte del maestro, despertar la
alegría por el trabajo y el conocimiento.*

Albert Einstein

*La historia humana se convierte cada día más en una
carrera entre la educación y la catástrofe*

H. G. Wells

Dedicatoria

Dedicado a nuestras esposas por su comprensión y apoyo constante y a nuestros hijos, que han soportado nuestra ausencia durante el presente curso.

Agradecimientos

Agradecemos sinceramente al Magister Luis Córdova Gonzáles, asesor metodológico, por el apoyo brindado, sin cuyo aporte no hubiera sido posible culminar este trabajo.

A los señores oficiales de la dotación de la Escuela Superior, quienes tuvieron la gentileza de dedicar parte de su valioso tiempo, en proporcionarnos la información requerida para el presente estudio.

Resumen

Se presenta, el trabajo de investigación encargado por la Escuela Superior de Guerra Naval, que consiste en el desarrollo de su plan estratégico.

Se describe la metodología utilizada para el desarrollo de dicho plan.

Se analizan las capacidades de la Escuela, así como los factores externos que facilitan o dificultan su funcionamiento.

Se emplea la matriz FODA como método principal de análisis.

Se proponen las estrategias y objetivos estratégicos a seguir, con sus respectivas metas e indicadores de gestión.

Palabras claves: Análisis FODA, oportunidades, fortalezas, informática, virtual, instructores.

ABSTRACT

It is introduced the research work asked for the Naval War College of Peru, dealing with the development of its strategic plan.

It is described the methodology used to such plan take place.

It is analyzed the competences of the College, as well as the external factors making either easy or difficult the performance.

It is used the matrix FODA as the main method of analysis.

It is proposed the strategies and strategic objectives to follow, with their respective goals and management indicators.

Keywords: Analysis FODA, opportunities, strengths, computer science, virtual, instructors.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación presenta los resultados de la ejecución de un proceso de planeamiento estratégico real efectuado en la Escuela Superior de Guerra Naval de la Marina de Guerra del Perú, con la colaboración de oficiales y personal de dicha Escuela.

El estudio se realizó por interés de la Escuela Superior, de contar con una herramienta que le permita orientar sus esfuerzos en el mediano plazo, en concordancia con su visión.

En épocas actuales, donde el entorno cambia cada vez con mayor velocidad, la incertidumbre tiende a ser una constante. Ante esta situación, las organizaciones deben ser mas proactivas que reactivas. En tal sentido, el Planeamiento Estratégico representa la mejor herramienta para enfrentar exitosamente el futuro.

La vigencia de esta herramienta ha tomado tal importancia, que muchas de las universidades de prestigio del país, la consideran dentro de la currícula de sus programas de maestría de Administración y Alta Gerencia.

Para el desarrollo del presente trabajo, ha sido relevante establecer la interacción con oficiales de la Planta Orgánica y alumnos de la Escuela, que nos permitió recibir de primera mano los puntos de vista de personas directamente involucradas con la problemática estudiada.

Este trabajo consta de seis capítulos. En el primer capítulo se detalla el esquema propuesto para el desarrollo del planeamiento estratégico. En el segundo capítulo se analiza la misión y la visión de la Escuela. En el tercer capítulo se efectúa el análisis externo o del entorno de la Escuela Superior, donde se identifican las oportunidades y las amenazas. En el capítulo cuatro se efectúa el análisis interno, donde se identifican las fortalezas y debilidades. En el capítulo cinco se efectúa el análisis FODA, donde se interrelacionan las fortalezas y debilidades, con las oportunidades y amenazas, con la finalidad de aprovechar las capacidades de la Escuela para definir las estrategias a seguir. Finalmente, en el capítulo seis, se definen los objetivos estratégicos, con sus respectivas metas e indicadores de gestión.

Para el desarrollo del presente trabajo, el grupo se ha basado en los conocimientos y experiencias adquiridas en el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, durante el Programa Avanzado de Administración, correspondiente al área de administración y asuntos económicos del curso COEM 2002.

1. OBJETIVOS DEL TRABAJO

El objetivo principal del presente trabajo fue la elaboración del plan estratégico de la Escuela Superior de Guerra Naval de la Marina de Guerra del Perú para el periodo 2003-2006.

Para tal fin, se analizó el Planeamiento Estratégico de la Dirección de Instrucción, tomándose como referencia para el desarrollo del presente trabajo. Igualmente, se

revisó y analizó el Planeamiento Estratégico Preliminar elaborado por la Escuela Superior, y que sirvió como punto de partida para el trabajo en mención.

Es importante mencionar que la Marina de Guerra del Perú viene llevando a cabo un proceso de modernización institucional, en cuyo marco se vienen ejecutando acciones con el fin de efectuar un proceso de reingeniería administrativa de la Institución, el mismo que incluye la revisión de procesos, la racionalización del personal y la optimización del uso y obtención de los recursos económicos necesarios para el logro de los objetivos estratégicos institucionales.

2. CONTINUIDAD Y FLEXIBILIDAD DEL PLANEAMIENTO

La experiencia de los últimos años ha demostrado que cada vez con mayor frecuencia la situación del entorno puede cambiar bruscamente y sin mayores indicios que permitan un rediseño oportuno de la organización.

Más aún, si se considera que en el ámbito estatal la asignación de recursos económicos no se verá incrementada significativamente, al menos en el mediano plazo, es imprescindible que el diseño de la estructura de los diversos componentes de la Marina de Guerra del Perú considere el empleo de los mismos en una gama muy amplia de roles y tareas, por lo cual se requerirá contar con elementos de gran flexibilidad y tecnología moderna, capaces de adaptarse a cualquier nuevo escenario.

A esta problemática, se suma la condición actual del equipamiento e infraestructura de la Escuela Superior de Guerra Naval, parte de la cual ha sido remodelada y acondicionada a las nuevas exigencias de la educación, existiendo áreas que aunque no son de relativa importancia para el cumplimiento de la misión de esta Escuela, por razones presupuestales no han recibido la misma atención, y que se han visto afectadas debido a la antigüedad de la edificación.

El presente trabajo pretende ser una referencia respecto de las estrategias y directrices que seguirá la Escuela Superior para el periodo 2003-2006, para lo cual se empleó una metodología que se inició con un estudio sobre sus roles permanentes y que recurrentemente han sido demandados por la Marina, siguiendo con un estudio del entorno interno y externo, así como su evolución esperada en el mediano plazo, calculando sobre esta base los requerimientos futuros de recursos.

3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Las características propias de una institución militar como la Marina, que poseen tradiciones y costumbres fuertemente arraigadas, hacen que resulte necesario realizar un breve análisis de su cultura organizacional, ya que un plan estratégico que no tome en cuenta la cultura organizacional corre un alto riesgo de no ser aplicado.

Es importante considerar que la Escuela Superior de Guerra Naval tiene la responsabilidad del control y desarrollo de los diferentes cursos de capacitación y perfeccionamiento del Instituto, que sirven de base y fundamento para el eficiente desempeño de los Oficiales en los distintos cargos asignados.

Esta situación particular se suma a las principales características propias que la Marina presenta en su conjunto como organización, las cuales podemos describir a través de las siguientes particularidades:

a) Estructura jerárquica vertical rígidamente respetada

Como organización militar, las órdenes provienen desde los niveles más altos de la organización y se diseminan rápidamente hacia abajo, acatándose sin mayores reservas. Es una estructura favorable para la difusión de programas informativos y de capacitación, pero presenta limitaciones para la promoción de la iniciativa, el ascenso acelerado y el reconocimiento de los méritos de quienes se encuentran en los niveles bajos.

b) Precedencia de la antigüedad

En la Marina se guarda un respeto muy celoso por la antigüedad. Cuanto más antiguo es un individuo en la organización, más responsabilidades se le atribuyen, recibiendo paralelamente más prerrogativas y beneficios. La antigüedad es un componente indispensable para la promoción dentro de la organización, primando en muchos casos sobre los méritos.

c) Fuerte arraigo de las tradiciones, costumbres y valores

La Marina de Guerra del Perú ha recibido a lo largo de su historia una fuerte influencia de la Marina de Guerra de los Estados Unidos de Norteamérica, con la

cual ha mantenido relaciones tradicionalmente estrechas, sobre todo en el periodo entre 1930-1960. De dicha institución ha asimilado el fuerte compromiso con valores como la ética, el respeto por la antigüedad, la responsabilidad individual, la sobriedad y la puntualidad, entre otros. Asimismo, esta influencia ha creado una tendencia a mantener una postura política conservadora y tradicional.

d) Espíritu de cuerpo

La Marina ha ido formando a lo largo de los años una percepción de pertenencia entre sus integrantes que origina una fuerte identificación institucional y redes de relaciones interpersonales, motivo por el cual todo integrante de la Marina, salvo unas pocas excepciones, se siente vinculado de por vida a la institución y a los demás integrantes de la misma, como pertenecientes a una especie de hermandad en la que unos deben proteger a los otros. Por tal motivo, en la Marina se espera una conducta similar de todo integrante de la institución en actividad o en el retiro. Este aspecto es positivo en la mayoría de los casos, aunque en algunas oportunidades puede ser mal entendido y utilizado, excediendo los límites que se considera adecuados.

e) Resistencia al Cambio

La Marina es una institución que ha llevado la vanguardia en muchos campos de la vida del país, contribuyendo en muchos aspectos al desarrollo del mismo. Sin embargo, como toda organización de larga vida y fuerte cultura organizacional, existe en muchos casos una marcada resistencia al cambio y a la introducción de

propuestas novedosas que afecten los paradigmas vigentes, por lo que debe esperarse una reacción contraria a la introducción de innovaciones, principalmente al principio de su implementación.

Las características antes mencionadas hacen que la Marina en general se haya mantenido como una institución conservadora y tradicional, con valores fuertemente arraigados y un marcado espíritu de cuerpo, cualidades que se muestran como en general como fortalezas, pero que pueden convertirse en obstáculos para el logro de algunos objetivos que resultan imprescindibles de lograr.

Es importante tener en cuenta la resistencia al cambio que se presentará ante la posibilidad de introducir cualquier reforma estructural, por lo cual resulta conveniente el hacer participar a la mayor cantidad de integrantes de la institución en las decisiones, a fin de que su aceptación se realice con las menores reacciones negativas posibles.

CAPÍTULO I

ESQUEMA PROPUESTO

El propósito del presente capítulo es describir el esquema empleado para la elaboración del trabajo de investigación.

1.1.- MISIÓN

La misión indica la manera como una organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los intereses. Asimismo determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de los propósitos básicos de la organización y lograr así su visión organizacional.

1.2.- VISION

La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una organización quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la gerencia, jefatura o dirección, establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado.

1.3.- ANALISIS SITUACIONAL

Es el análisis de datos pasados, presentes y futuros, que proporciona la base del proceso de la planificación estratégica. Es la identificación de sus problemas.

1.3.1.- ANÁLISIS EXTERNO

El primer paso para llevar a cabo el análisis externo fue construir un primer escenario futuro, previsualizando el entorno que afrontaría la organización en un año previamente determinado, el cual en este caso coincide con el año final del Plan Estratégico (2006).

A esta primera fase del proceso se le ha denominado "escenario base" y consiste básicamente en identificar las reglas de juego futuras alrededor de la organización. En tal sentido, con el fin de lograr que el esfuerzo en este proceso fuera eficaz, se buscó combinar la racionalidad y la creatividad para diseñar un entorno lo más realista posible, esto es, que dejara de lado las aspiraciones e intereses individuales, privilegiando las de la organización en su conjunto.

Sobre este escenario base, se llevó a cabo el análisis externo, mediante el cual se buscó detectar las oportunidades y amenazas, así como las variables externas claves o factores claves de éxito, es decir, aquellos factores de los cuales depende el logro del gran objetivo de la organización (visión).

El análisis externo se ha llevado a cabo aplicando los instrumentos de diagnóstico los mismos que evalúan el entorno externo en que se desarrolla la organización en dos niveles:

a) Macroentorno:

- 1) Factores Político-legales
- 2) Factores Económicos
- 3) Factores Socio-culturales
- 4) Factores Tecnológicos
- 5) Factores Demográficos

- 6) Factores Ecológicos

b) Microentorno:

- 1) Clientes
- 2) Competidores Directos
- 3) Proveedores

1.3.2.- ANÁLISIS INTERNO

Con el diagnóstico interno, se pretende básicamente evaluar el nivel de competitividad de la organización, medida en función de sus fortalezas y debilidades.

Analizar y evaluar la organización en función de sus diversos componentes, teniendo en consideración el actual requerimiento de instrucción de los oficiales alumnos y los elementos de juicio proporcionados por el análisis externo, de manera que permita visualizar las capacidades distintivas o claves de la organización y sobre esa base determinar las fortalezas y debilidades de la misma.

1.4.- ANÁLISIS FODA

Mediante la comparación de los elementos resultantes, tanto del análisis externo como del análisis interno, se ha efectuado la confección de la matriz de fortalezas-debilidades vs. oportunidades-amenazas de la organización, en la cual se pretendió detectar los principales problemas que enfrenta la organización, a partir de cuyas causas y sus diversas alternativas de solución se establecieron los objetivos que debe perseguir la organización, así como la orientación general que se debe dar a las estrategias a ser implementadas para el logro de los mismos.

1.5.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Utilizando la información del análisis externo e interno, se ha efectuado un análisis estratégico a nivel de toda la organización, en el cual, principalmente se han estudiado las capacidades claves existentes, contrastándolas con los factores claves de éxito, lo que ha servido como punto de partida para la

selección y priorización de problemas, lo que a su vez marcó el punto de partida para la formulación de los objetivos y estrategias.

Los objetivos han sido cuantificados mediante el establecimiento de "Indicadores de Gestión", los cuales servirán como elementos cuantitativos para el control del avance hacia el logro de los objetivos formulados. A nivel estratégico, se ha previsto que dichos indicadores sean pocos, coherentes y medibles, a fin de que éstos sean realmente herramientas de utilidad para la ejecución del plan estratégico.

CAPITULO II

MISIÓN Y VISIÓN

2.1.- MISIÓN

La misión de la Escuela Superior de Guerra Naval es la siguiente:

“BRINDAR PERFECCIONAMIENTO Y CAPACITACION AL PERSONAL SUPERIOR DE LA MARINA DE GUERRA DEL PERU, CON EL FIN DE QUE SE DESEMPEÑEN EFICIENTEMENTE EN EL SERVICIO NAVAL”

2.1.1.- Características de la Misión:

La misión de la Escuela Superior cumple con las características de toda misión, que son las siguientes:

- Breve: No debe ser tan extensa que impida su visualización mental completa. Por tal motivo, se optó por que no excediera las 50 palabras.
- Diferencial. Debe distinguirse de las misiones de otros sectores de la organización del nivel estratégico superior (Dirección de Instrucción de la Marina).
- Relacionada a tendencias dominantes. Debe referirse a todos aquellos hechos o fenómenos que son consecuencia de la satisfacción de necesidades humanas fundamentales en el momento actual y en el futuro. Por ejemplo, aquellas relacionadas a la defensa de la ecología, la calidez en el trato al cliente, la ética, la salud a través de la prevención, el estilo de vida sano, el concepto de lo natural y la necesidad de entretenimiento.
- Operativa: Que pueda ser llevada a la práctica sin mayores dudas ni problemas.

2.2.- VISIÓN

La visión de la Escuela Superior de Guerra Naval es la siguiente:

“SER UNA ORGANIZACIÓN DE EXCELENCIA EN LA FORMACION DE
LIDERES CON VISION DE FUTURO PARA LA ADMINISTRACION DEL
PODER NAVAL”

2.2.1.- Características de la Visión:

La visión de la Escuela Superior cumple con las características de toda visión, que son las siguientes:

- **Trascendente:** Debe formularse en función de la aspiración fundamental, no sólo de la organización, sino principalmente de la población objetivo a la cual sirve. Es decir, al mismo tiempo, este propósito debe responder a los intereses de la organización y a los de los usuarios o clientes presentes y futuros. Estas condiciones evitan el desaliento y al mismo tiempo orientan y animan a la concentración de esfuerzos. En otras palabras, la Visión no debe limitarse a la cuenta de resultados para poder convertirse en una forma eficaz de motivar y desafiar a las personas que trabajan en la organización.
- **Breve:** Para que sea fácil de asimilar y de recordar.
- **Desafiante o retadora:** Consiste en pretender mucho con muy poco; es decir, con recursos escasos aspirar a resultados ambiciosos. Como contrapeso y para evitar que la visión sea frustrante, esta característica obliga a que la visión se enfoque en un sólo gran objetivo futuro.
- **Operativa:** Requiere de sencillez para poder reflejarse en la estrategia, cultura y estructura organizacional. La visión tendrá valor en la medida que se refleje e influya en la formulación de estrategias, específicamente relacionadas a los campos de la estructura y cultura organizacionales.
- **Relacionada a lo que se sabe hacer bien:** Debe basarse en las capacidades claves o ventajas competitivas de la organización. De no ser así, podría ser fuente de frustración. Asimismo, la Visión debe ser

franca, veraz y honesta. En resumen, la visión debe reflejar lo que realmente pretende la organización en el largo plazo.

- Inspiradora. La Visión debe persuadir y motivar fuertemente a todos los integrantes de la organización. Para ello, deberá ser atractiva, debiendo evitarse la controversia o la polémica en su interpretación, para lo cual es necesario que ésta sea el resultado una Visión compartida, implícita o explícitamente, por todos o la mayor parte de los integrantes de la organización.

CAPITULO III

ANÁLISIS EXTERNO

3.1.- OBJETIVOS DEL ANÁLISIS EXTERNO

Se ha considerado importante al realizar el análisis externo, abarcar todos aquellos aspectos del entorno que influyen en mayor o menor medida a la Escuela Superior de Guerra Naval en general. Ha sido, así importante seguir una metodología ordenada a fin de lograr obtener aquellos factores del entorno que se estiman claves para tener éxito en los planes, habiéndose seguido los siguientes pasos:

3.1.1.- Evaluar los factores externos que pueden afectar a la Organización:

Partiendo de un escenario base formulado en razón de nuestra visión, hemos de analizar el macroentorno conformado por los factores políticos, sociales, económicos, y tecnológicos, es decir los factores característicos de la sociedad donde se encuentra inmersa nuestra organización.

3.1.2.- Identificar oportunidades y amenazas para la Organización:

Una vez evaluado el entorno para la organización, se ha procedido a determinar cuáles son aquellos sucesos que han de significar oportunidades y cuáles significan amenazas.

3.1.3.- Priorizar las oportunidades y amenazas identificadas:

No todas las oportunidades y amenazas han de influir en la organización de igual forma, algunas de ellas serán mayores que otras, por lo que es necesario ponderarlas y encontrar además el nivel en el cual nuestra organización puede aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas.

3.2.- ESCENARIO BASE

3.2.1.- Determinación del Tiempo Futuro del Escenario Base:

Hemos determinado que nuestro escenario base debe proyectarse a cuatro años, es decir, tener como meta el año 2006, ya que en dicha fecha corresponderá la instalación de un nuevo gobierno.

3.2.2.- Objetos del Escenario Base

3.2.2.1. Factores político legales

- a) Dado el bajo nivel de aceptación del Presidente de la Republica previo a las elecciones regionales, se podría pensar que el gobierno podía tomar medidas de corte populista, sin embargo no se dio así; en las últimas semanas las encuestas indican que su aprobación se ha incrementado del 16 al 26%.
- b) Lo mencionado anteriormente más el hecho de que el país ha salido de la recesión teniendo un crecimiento económico del 4%, hace prever el inicio de un periodo de estabilización que reduzca en gran medida la turbulencia del entorno ayudando a que todos los sectores de la sociedad planifiquen con mayor acierto sus actividades.
- c) Poder Judicial con menor intervención pero no por ello con mayor credibilidad de parte del empresariado y de los posibles inversionistas.

d) La tendencia de los gobiernos sudamericanos de reducir los gastos en defensa, para reorientarlos al desarrollo, ha tomado impulso con el presente gobierno. El gobierno chileno parece ser la excepción tal como lo demuestran los programas de renovación de las fuerzas armadas chilenas (País limítrofe con el cual aun mantenemos intereses en conflicto sin resolver). Sin embargo esta situación podría revertirse ante el problema de la guerrilla colombiana, que nos puede afectar por ser país limítrofe.

3.2.2.2. Factor Económico

a) La Escuela Superior como dependencia de la Marina de Guerra, está sujeta a la política de instrucción del Instituto, el cual destina los recursos económicos necesarios para la permanente capacitación y perfeccionamiento de los oficiales, los cuales constituyen su principal activo. En este contexto, el Instituto se preocupa por invertir parte de su presupuesto para contar con las mejores instalaciones, instructores y métodos de enseñanza.

b) La Marina de Guerra como organismo dependiente del Estado, obtiene sus recursos del presupuesto asignado al sector Defensa. Si bien este presupuesto se ha reducido en los últimos tres (3) años como consecuencia de la mala situación económica del país, el

Instituto ha priorizado la instrucción sobre otras actividades, lo que ha permitido contar con los recursos mínimos necesarios.

Tabla 1
Presupuestos asignados a ESUP

AÑO	MONTO SOLICITADO	MONTO ASIGNADO
1999	S/. 804,690.00	S/. 804,690.00
2000	S/. 596,839.52	S/. 726,004.74
2001	S/. 723,500.00	S/. 603,499.99
2002	S/. 567,000.00	S/. 668,231.65
2003	S/. 880,911.00	

Fuente.- ESUP

- c) No se debe esperar tendencias inflacionarias por emisión sino por el contrario un mantenimiento del crecimiento de la misma dentro de los términos ya acostumbrados.
- d) Se prevé un incremento del PBI nacional, en vista de que el país esta saliendo de un periodo de recesión. Este incremento se debería principalmente al crecimiento de los sectores minero y energético; específicamente con la llegada del gas de Camisea a la capital que se prevé para el año 2004.
- e) Las diferencias de ingresos entre los diversos segmentos socio-económicos, se acentuarán como consecuencia de que el sector minero no hace un uso intensivo de la mano de obra. Asimismo, no

se vislumbra que el gobierno tome medidas agresivas para la generación de empleo.

3.2.2.3. Factores Socio Culturales

- a) La reciente creación de los gobiernos regionales, motivará el establecimiento de programas educativos adaptados a las características y necesidades específicas de cada región, tratando de disminuir la dependencia hacia las políticas que establezca el gobierno central.

- b) La falta de una adecuada planificación por parte del estado en la apertura y funcionamiento de Universidades, ha originado una excesiva oferta de profesionales, que ante las limitadas oportunidades de trabajo, conlleva a que exista una mayor competencia, obligándolos a la especialización con estudios de post-grado, maestrías y hasta doctorados. El alto costo de estos estudios, origina que no estén al alcance de la mayoría, siendo restrictiva a determinados grupos sociales.

Tabla 2
Graduados en Educación Superior Universitaria 1990-2000

EVOLUCION DEL NUMERO DE GRADUADOS EN EDUCACION SUPERIOR UNIVERSITARIA, 1990-2000

Año	Educación universitaria	
	Univ. Públicas	Univ. Privadas
1990	15 322	10 002
1991	14 197	9 852
1992	17 885	18 639
1993	21 312	16 952
1994	22 277	15 777
1995	22 143	15 621
1996	24 875	14 683
1997	28 081	16 984
1998	29 076	16 057
1999	30 165	17 700
2000 (P)	31 533	19 654

Fuente: Ministerio de Educación – Unidad de Estadística Educativa.
Asamblea Nacional de Rectores: Dirección de Estadística e Informática.

3.2.2.4. Factor Tecnológico

- a) A pesar que es difícil calcular el grado de avance tecnológico en el que se verá el mundo en cuatro años, es posible presagiar que este avance reviste una forma geométrica en relación con el pasado. En especial han de tener un crecimiento sustancial las telecomunicaciones en general y particularmente la difusión de la información. Asimismo la informática esta mostrando avances sustanciales. Este tipo de avances, promoverá la educación a distancia, e implicará nuevas metodologías de enseñanza y aprendizaje, en la que disminuiría la asistencia del alumno a las

aulas, con lo cual el instructor solo actuaría como un orientador, absolviendo las dudas.

- b) Los medios de comunicación harán uso de la tecnología para mantener contacto con el ciudadano a través de Internet, complementando el uso de la prensa escrita, televisión y radio. Este nivel de información será cada vez más en tiempo real.
- c) En lo referente a material de lectura, se prevé que en el futuro inmediato el desarrollo del libro electrónico reemplace en gran manera a los tradicionales textos de consulta, que inicialmente estarían al alcance de ciertos sectores económicos, hasta que se produzca su masificación y se reduzcan los costos.

3.2.2.5. Factor Ecológico

Se está comprendiendo cada vez más que el medio ambiente en el que nos desarrollamos es parte de nuestro futuro y que hemos de gozar o sufrir la externalidad proveniente de nuestras propias acciones sobre el mismo. Es difícil pensar en actos irrestrictos que vulneren el medio ambiente, sin que sean pasivos de por lo menos la presión social.

Es de esperar que la presión mundial apunte para el lado conservacionista, con el adecuado sustento de las razones ya

expresadas. Nuestro entorno futuro será entonces un tanto más exigente con el cuidado del medio ambiente.

En este sentido, la educación tendrá cierta incidencia en los aspectos relacionados a la protección del ecosistema, reforzada por aquellos grupos que preconizan a nivel mundial la defensa del medio ambiente.

3.3.- PROCESO DE ANÁLISIS EXTERNO

3.3.1.- ANÁLISIS DE LAS MACROVARIABLES

3.3.1.1. FACTORES POLITICO LEGALES

- a) Las presiones sociales contra el gobierno tienen gran resultado debido al eco provocado por los medios de prensa. Este es un factor importante pues mucho del presupuesto nacional se está destinando a solventar el gasto social.

- b) Con la finalidad de mejorar el grado de aceptación por parte de la población, el Gobierno ha recortado el presupuesto de Defensa, con el propósito de contar con recursos para incrementar el gasto social, lo cual representa una amenaza para los Centros de Instrucción de las Fuerzas Armadas.

- c) El actual Gobierno sostiene y promueve una política de minimizar los gastos de defensa de los países sudamericanos, a fin de destinar mayores recursos para combatir la pobreza, la corrupción y el terrorismo.

En una conferencia de prensa que sostuvo el Presidente Toledo el 3 de Noviembre del presente año, afirmó que mantiene su propuesta de reducir el gasto militar para combatir la pobreza, reiterando que iniciará contacto con Jefes de Estado, para lograr que su propuesta sea acogida en diversos foros.

La exhortación a reducir los gastos de defensa en América Latina fue formulada en momentos en que 18 millones de personas están desempleadas y 250 millones (la mitad de la población regional) se debate en la pobreza.

Según el Anuario 2001 del Instituto Internacional de Estudios para la Paz de Estocolmo (Sipri), organización que contabiliza las compras de armas, los gastos militares en Sudamérica pasaron de 16 mil 500 millones en 1991 a 26 mil 300 millones de dólares en 2000.

El Presidente Toledo indicó en dicha reunión "vamos a luchar por cortar los gastos o nuestros países seguirán en la más honda miseria", aclarando que su gobierno no congelará el gasto en armamento si no lo hacen los demás países de la región, ya que la medida debe ser multilateral. Sin embargo, estas palabras no son

coherentes con el recorte presupuestal que ha sufrido el sector defensa, teniendo en cuenta que el gobierno chileno sigue con su programa de adquisiciones de armamento.

- d) Altas probabilidades que guerrilleros de la FARC colombiana ingresen a nuestro territorio, siendo necesario el incremento de la presencia militar en la zona de frontera, lo que implicaría la ampliación del presupuesto actualmente asignado a las Fuerzas Armadas.
- e) Proceso de reestructuración de las FFAA que tiene como premisa general, el contar con reducida cantidad de efectivos, pero altamente calificados. La tendencia mundial, es contar con menos porcentaje de tropa. Una de las medidas adoptadas recientemente, es la supresión de la obligatoriedad del servicio militar, el cual actualmente es voluntario.

La reducción de la cantidad de efectivos permitirá orientar recursos hacia la mejora de la instrucción y entrenamiento de los miembros de los diferentes Institutos, canalizándose parte de estos a los cursos que brindan las Escuelas Superiores de Guerra.

- f) Buenas relaciones con universidades nacionales, que permiten establecer convenios para el dictado de cursos de diferentes áreas. Actualmente una de las Escuelas de Postgrado de mayor prestigio

del país, es el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú CENTRUM, en donde el Director General es el Vicealmirante (r) Fernando D'Alessio Ipinza, lo que facilita una aproximación con dicha casa de estudios, y que se ha visto evidenciado a través del dictado de un Programa Avanzado de Administración para los Oficiales del COEM. Cabe mencionar que para seleccionar la Universidad que efectuará el dictado de estos cursos, es obligatorio efectuar un proceso de licitación.

3.3.1.2. FACTORES ECONÓMICOS

- a) Aunque la situación económica del país ha mejorado el presente año, al salir de la recesión y haber crecido el PBI en un 4%, lamentablemente esta mejoría no se siente en la mayor parte de la población, por deberse al crecimiento de los sectores de minería y energía, los cuales no hacen uso intensivo de mano de obra.

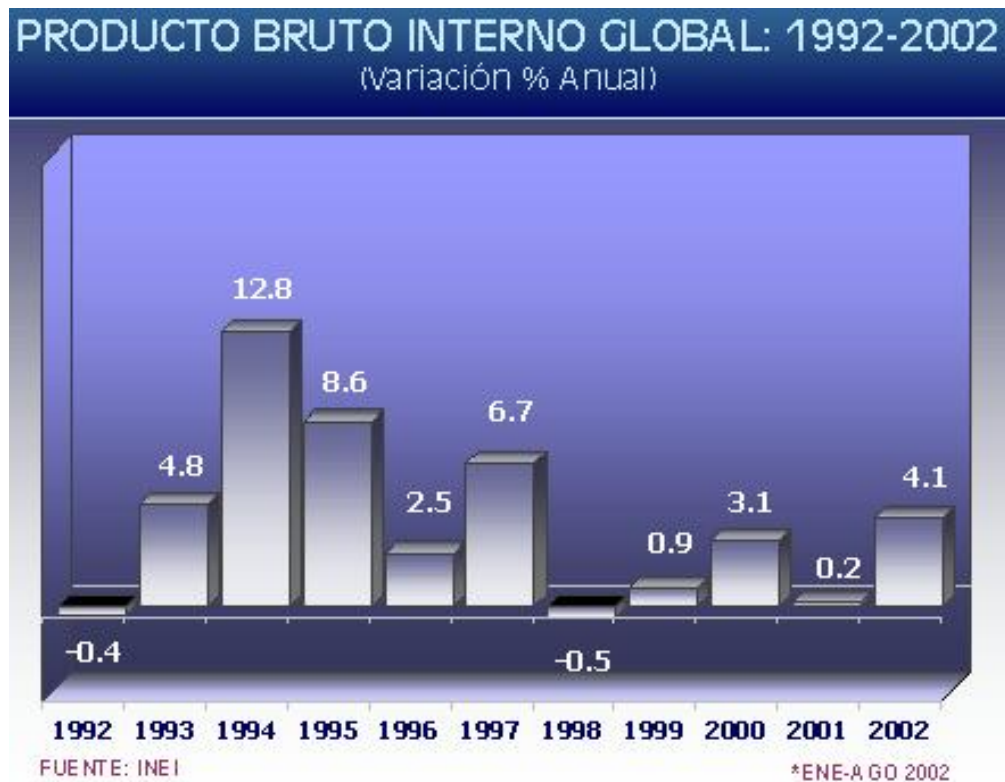


Figura 1.- Producto Bruto Interno

- b) Mientras el gobierno no estimule sectores como la agricultura y el turismo, que generarían gran cantidad de puestos de trabajo, continuarán los reclamos y presiones sociales. Esta situación se puede considerar como una amenaza, debido a que induce al gobierno a reducir el presupuesto de defensa en beneficio del gasto social.
- c) Tasas de interés poco atractivas para el ahorro. En cambio tasas altas para los préstamos, lo que ha generado un elevado trabajo de marketing para colocación de créditos buscando crear la necesidad de consumo a fin de provocar que las personas obtengan créditos.

- d) Tasas de inflación bajas. Permite a la población programar o planificar gastos mayores como vivienda o vehiculares. Los cuales comprometen una parte importante del ingreso. La evolución de la inflación desde 1980 hasta el 2002 se muestra en el gráfico siguiente:



Figura 2.- Evolución de la inflación
Fuente.- INEI

- e) Desempleo. El nivel de desempleo ha aumentado en nuestro país donde la globalización ha afectado en particular este aspecto, pues la empleabilidad depende en mucho de la capacidad de producción de bienes transables de la población y de su equilibrio con los servicios. En otras palabras, si no hay una mayor posibilidad de producir bienes que sean demandados por consumidores globales estén estos fuera o dentro del país; compitiendo con producción importada, sólo queda producir bienes no transables (servicios directos) los cuales por abundancia de oferta producen una natural

caída de precios relacionada a condiciones de subempleo y desempleo.

- f) El nivel de productividad del trabajador promedio en nuestro país es bajo debido a su escasa preparación en tecnología moderna de producción. Hay una resistencia al cambio e innovación de parte del mismo.

3.3.1.3. FACTORES SOCIO CULTURALES

- a) La imagen de las Fuerzas Armadas se ha visto mellada por los casos de corrupción, en los que se ha visto involucrada durante el gobierno anterior; sin embargo, la Marina de Guerra ha sido el Instituto menos implicado en estos repudiables hechos.
- b) Interés ético. La reciente crisis política derivada de graves situaciones de inmoralidad, ha recordado a la sociedad peruana la necesidad de mantener un comportamiento ético.
- c) Actitud frente al ahorro y la inversión. Ha disminuido en gran parte por el entorno turbulento y la recesión existente. Las bajas tasas de interés podrían ayudar a una inversión futura. La inversión se ha dado en sectores informales con mayor éxito, pues estos evaden los costos de la formalidad.

- d) El nivel promedio de escolaridad se ha visto reducido. Siendo el porcentaje de analfabetos en nuestro país bastante alto con respecto a países vecinos.

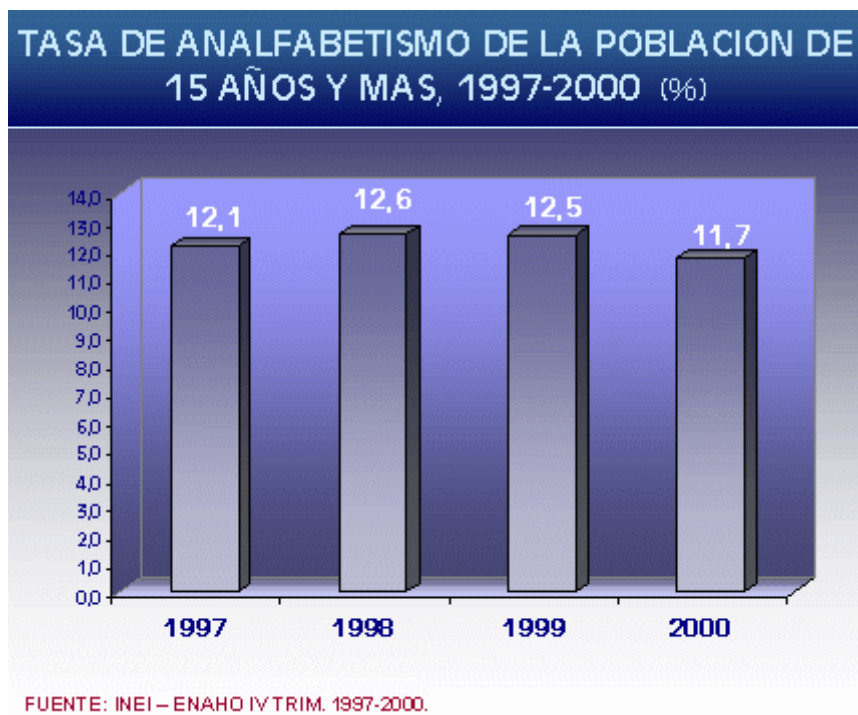


Figura 3.- Tasa de analfabetismo 1997-2000

Fuente.- INEI

- e) Posibilidad de contar con oficiales en situación de retiro de alto grado académico para que se desempeñen como instructores, expositores y asesores. Existen Oficiales en situación de retiro, que han seguido estudios de especialización en diferentes campos, tanto en el extranjero como en el ámbito nacional, así como que han ocupado y ocupan altos cargos dentro de la administración pública, los cuales pueden ser captados como instructores, asesores y expositores de los cursos BAEM, COEM y GUENA.

3.3.1.4. FACTORES TECNOLOGICOS

a) Desarrollo actual de la informática y las telecomunicaciones, que nos brinda herramientas que facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos de los diferentes cursos.

El avance actual de la informática y de las telecomunicaciones, han facilitado grandemente los procesos de enseñanza, brindando las siguientes herramientas:

- Redes de Area Local, en donde las computadoras facilitan a los alumnos el desarrollo de los trabajos aplicativos, y les permite compartir información y recursos informáticos como impresoras y escanners.
- Acceso a Internet, en donde se puede obtener información actualizada, como artículos de diferentes temas de profesionales, estudiosos e investigadores, que sirven de consulta y referencia para el desarrollo de los trabajos asignados, así como incrementar y/o profundizar los conocimientos de los alumnos.
- Bibliotecas Virtuales, que permite acceder al mismo libro, a diferentes alumnos en forma simultánea, en cualquier momento y desde cualquier lugar, sin restricciones de horario y cantidad de ejemplares.

3.3.2.- ANÁLISIS DE LAS MICROVARIABLES

3.3.2.1. CLIENTES

Desde un punto de vista externo los clientes de la Escuela Superior de Guerra Naval, son los Oficiales graduados de la Escuela Naval del Perú, y de las Escuelas con las cuales la Marina mantiene Convenios de Intercambio.

Estos Oficiales son aquellos que tienen interés en continuar la carrera naval. Si bien estos cursos no son requisito para ascender, el puntaje correspondiente se puede considerar decisivo para lograr el ascenso al grado inmediato superior.

3.3.2.2. COMPETIDORES

Para el caso de la Escuela Superior, no existe otro centro de estudios en el país que pueda brindar la misma instrucción. Podría considerarse como competidores a las Escuelas de Guerra de la Fuerza Aérea y el Ejército Peruano, para los oficiales alumnos de las calificaciones afines a estas instituciones, como son las calificaciones de Aviación Naval, Infantería de Marina y Operaciones Especiales.

Sería muy positivo que los oficiales que hayan sido nombrados en misión de estudios al extranjero, a su regreso, sean destacados a esta escuela superior para evaluar la calidad del curso recibido, y compararlo con su correspondiente en la ESUP. Esto permitirá hacer un mejor diagnóstico para determinar nuestras fortalezas y debilidades.

3.3.2.3. PROVEEDORES

En esta parte del análisis de microvariables se podría considerar como proveedores a las principales Universidades del área de Lima y Callao, algunas ONG's y dependencias del Instituto, de donde proceden la mayoría de los instructores de los diferentes cursos.

3.4.- MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos se divide en dos partes: una de ellas analiza las oportunidades que ofrece el macro y microentorno en el cual se encuentra la organización y la otra parte examina las amenazas de los mismos.

A cada uno de los factores se le ha asignado un peso ponderado, de forma tal que sumados llegan a uno (1), o cien por ciento; luego de ello se le ha asignado una calificación de acuerdo a como dicho factor se encuentra en la

realidad presente y actual de nuestro caso, es decir, su intensidad como oportunidad o amenaza para la Escuela Superior de Guerra Naval. Los puntajes van del uno al cuatro siendo el mayor valor aquel que determina la mayor trascendencia.

La forma como se ha ponderado y calificado las oportunidades y las amenazas se muestra en el siguiente cuadro, que exhibe el total de suma de los pesos ponderados de cada uno de los factores.

Tabla 2
Factores claves de éxito

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
Buenas relaciones con universidades	0.15	3	0.45
Desarrollo de la informática y las telecomunicaciones	0.20	4	0.80
Posibilidad de contar con oficiales en situación de retiro como instructores	0.15	3	0.45
Posibilidad de incremento del Presupuesto, ante recrudecimiento conflicto interno colombiano	0.10	1	0.10
Amenazas			
Reducción del Presupuesto General para las FFAA.	0.25	3	0.75
Política de desarme regional del gobierno actual.	0.15	1	0.15
TOTAL	1.00		2.70

Fuente.- Elaboración propia

Nota.- Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la Escuela responden a cada factor, donde el calificativo de:

- 4 equivale a una respuesta superior
- 3 equivale a una respuesta encima de la media
- 2 equivale a una respuesta igual a la media
- 1 equivale a una mala respuesta.

El total ponderado de 2.70 indica que la respuesta de la Escuela está por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas, con lo que se podría concluir que a pesar de las grandes dificultades actuales, la Escuela Superior viene desarrollando una gestión sobresaliente para el cumplimiento de su misión.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS INTERNO

4.1.- OBJETIVOS DEL ANÁLISIS INTERNO

De acuerdo al modelo de proceso estratégico elegido, el propósito del análisis interno efectuado fue identificar los recursos y habilidades de la organización que debieran explotarse o superarse para lograr una mejor posición competitiva respecto a los Factores Claves de Éxito, a partir de un enfoque integral de su situación interna, para luego identificar sus fortalezas y debilidades, así como sus capacidades claves. Se puede fallar analizando el ambiente externo, pero fallar en el análisis interno puede implicar consecuencias muy graves para la organización.

Los objetivos específicos del análisis interno fueron los siguientes:

- a) Evaluar globalmente a la organización en función de los factores internos
- b) Identificar fortalezas y debilidades de la organización
- c) Priorizar las fortalezas y debilidades identificadas

d) Determinar las capacidades claves de la organización

4.2.- PROCESO DEL ANÁLISIS INTERNO:

El esquema del proceso de análisis interno empleado con el fin de lograr los objetivos antes mencionados, fue el siguiente:

- a) Análisis Global de la Escuela Superior de Guerra Naval
- b) Identificación de Fortalezas de la Organización
- c) Identificación de Debilidades de la Organización
- d) Identificación de Capacidades Claves de la Organización

4.3.- ANÁLISIS GLOBAL DE LA ORGANIZACION

El Análisis Global realizado consistió en una evaluación de la oferta y la demanda de los diferentes cursos. Demanda cuando se analizaron los requerimientos de los oficiales alumnos de la escuela y oferta cuando se evaluaron las capacidades de la escuela para el dictado de los cursos.

Dado que la Escuela Superior cuenta con diferentes cursos para la formación académica de los señores oficiales, el análisis de la organización se efectuó entrevistando a los alumnos y a los diferentes Jefes de Curso.

4.3.1.- ANTECEDENTES

La instrucción de los cursos de capacitación y perfeccionamiento de los señores oficiales se encuentra a cargo de la Escuela Superior de Guerra Naval la cual depende orgánicamente de la Dirección General de Instrucción.

La Escuela Superior brinda instrucción a los oficiales subalternos en los grados de Alférez de Fragata y Teniente Segundo en los cursos de calificación, a los oficiales subalternos en el grado de teniente primero en los cursos Básico de Estado Mayor, a los oficiales Superiores en el grado de Capitán de Corbeta y Capitán de Fragata de comando y especialistas en los cursos de Comando y Estado Mayor y a los oficiales en el grado de Capitán de Navío en los cursos de Guerra Naval.

Para el dictado de los mencionados cursos, la Escuela Superior cuenta con una infraestructura antigua, donde la dirección de ese centro de estudios ha hecho el esfuerzo necesario para estar al día con las tecnologías de punta, tales como buenas aulas, cubículos con computadoras conectadas a Internet, además cuenta con un moderno sistema de computo que permiten las clases a distancia (Internet), videos conferencias, etc.

Adicionalmente, para el desarrollo de los cursos de Comando y Estado Mayor y Guerra Naval se han suscrito convenios con las Universidades Católica, y del Pacífico, para el dictado de los cursos: Programa Avanzado de Administración y Programa de Capacitación en Gestión para la Dirección Estratégica, respectivamente.

En el curso de Comando y Estado Mayor se ha contado en el presente año con oficiales invitados de las armadas de Argentina, Venezuela y Chile, además de oficiales invitados de las otras Fuerzas Armadas.

En el curso de Guerra Naval se ha contado con la participación de oficiales invitados del Ejército y de la Fuerza Aérea.

4.3.2.- ANÁLISIS DE LA DEMANDA

4.3.2.1.- Oficiales subalternos y superiores que siguen diferentes cursos de perfeccionamiento y capacitación

Para efectuar el análisis de la demanda de la escuela Superior de Guerra Naval se deberá tomar en cuenta a los oficiales superiores y subalternos de la Marina de Guerra que deberán seguir los diferentes cursos que son dictados en este centro de estudios.

- Alférez de Fragata y Teniente Segundo en los cursos de Calificación por Actividad
- Teniente Segundo y Teniente Primero en los cursos de Calificación por Orientación.
- Teniente primero en los cursos Básico de Estado Mayor
- Capitán de Corbeta y Capitán de Fragata de comando y especialistas en los cursos de Comando y Estado Mayor

- Capitán de Navío en los cursos de Guerra Naval

- a) Alférez de Fragata y Teniente Segundo en los cursos de Calificación por Actividad

Oficiales subalternos en los grados de Alférez de Fragata y de teniente segundo que están aptos a seguir una calificación por actividad ya sea de guerra de superficie, submarinos, infantería de marina, aviación naval, fuerza de operaciones especiales y Buceo y Salvataje.

- b) Teniente Segundo y Teniente Primero en los cursos de Calificación por Orientación

Oficiales subalternos en los grados de teniente segundo y teniente primero que se encuentren ya calificados en una calificación por actividad y deseen seguir una segunda calificación como: Armas Superficie, Armas Submarinas, Ingeniería Mecánica, Electrónica y Comunicaciones, Hidrografía, Inteligencia, Informática.

- c) Teniente primero en los cursos Básico de Estado Mayor

Oficiales subalternos en el grado de Teniente Primero que han seguido el curso de curso básico de inteligencia y operaciones psicológicas y se encuentran aptos para seguir el curso Básico de Estado Mayor.

d) Capitán de Corbeta y Capitán de Fragata de comando y especialistas en los cursos de Comando y Estado Mayor

Oficiales Superiores en los grados de Capitán de Corbeta desde su segundo año de antigüedad y de Capitán de Fragata hasta su tercer año de antigüedad de Comando y Especialistas que se encuentren aptos para seguir el curso de Comando y Estado Mayor, como el curso de Comando y Estado Mayor Especial.

e) Capitán de Navío en los cursos de Guerra Naval

Oficiales Superiores en el grado de Capitán de Navío hasta su quinto año de antigüedad que se encuentren aptos para seguir el curso de Guerra Naval.

4.3.2.2.- Satisfacción del Alumno

Un elemento importante para establecer la calidad de la instrucción brindada es la opinión del alumno.

De otro lado, el conocer la opinión de los alumnos sirve para detectar aspectos débiles que desde el interior de este centro de estudios no se aprecian con claridad.

Para lo cual será necesario profundizar en la investigación, a fin de establecer claramente las causas de la insatisfacción, buscando posteriormente atenuar sus efectos implementando las medidas que se requiera.

Para tal fin se efectuaron encuestas de opinión cuyos resultados arrojaron los siguientes puntos a considerar:

- No contar con una programación adecuada de cursos.
- Insuficiente equipamiento de cómputo.
- La biblioteca no cuenta con libros, publicaciones y revistas actualizadas.
- Calidad de instructores no homogénea.
- Falta de habitabilidad para oficiales alumnos que deseen pernoctar en la Escuela Superior, por razones académicas.

4.3.2.3.- Entrevistas al personal de oficiales de la planta orgánica de la Escuela Superior

Con el fin de tomar conocimiento de la actual situación y principales problemas que estarían afectando el normal funcionamiento de la Escuela Superior, se realizó entrevistas a miembros de la planta orgánica (Capitán de Navío Eduardo Zarauz Chávez, Capitán de Navío

Luis Soriano Quispe, Capitán de Fragata Alfredo Carpio Ramírez)
concluyéndose en lo siguiente:

- No se cuenta con una partida presupuestal adecuada para el pago de catedráticos.
- No se cuenta con asesores permanentes en las diferentes áreas.
- Planta asignada de Personal Superior insuficiente para el cumplimiento adecuado de sus funciones (13/21).
- La antigüedad de las instalaciones originan un alto gasto en su mantenimiento, asimismo, estas no tienen las características de un centro de estudios moderno.

4.3.3.- ANÁLISIS DE LA OFERTA:

4.3.3.1.- Planta orgánica y personal docente de la Escuela Superior

a) Planta orgánica

La planta orgánica de la Escuela Superior contempla veintiún oficiales, sin embargo la planta asignada el presente año ha sido de trece oficiales únicamente, lo cual limita y recarga las labores de los oficiales, principalmente en los cursos donde el Jefe es el único Oficial asignado, que le dificulta cumplir a cabalidad ciertas funciones como:

- Supervisar el desarrollo de las clases.

- Establecer convenios con otros Institutos, y otros.

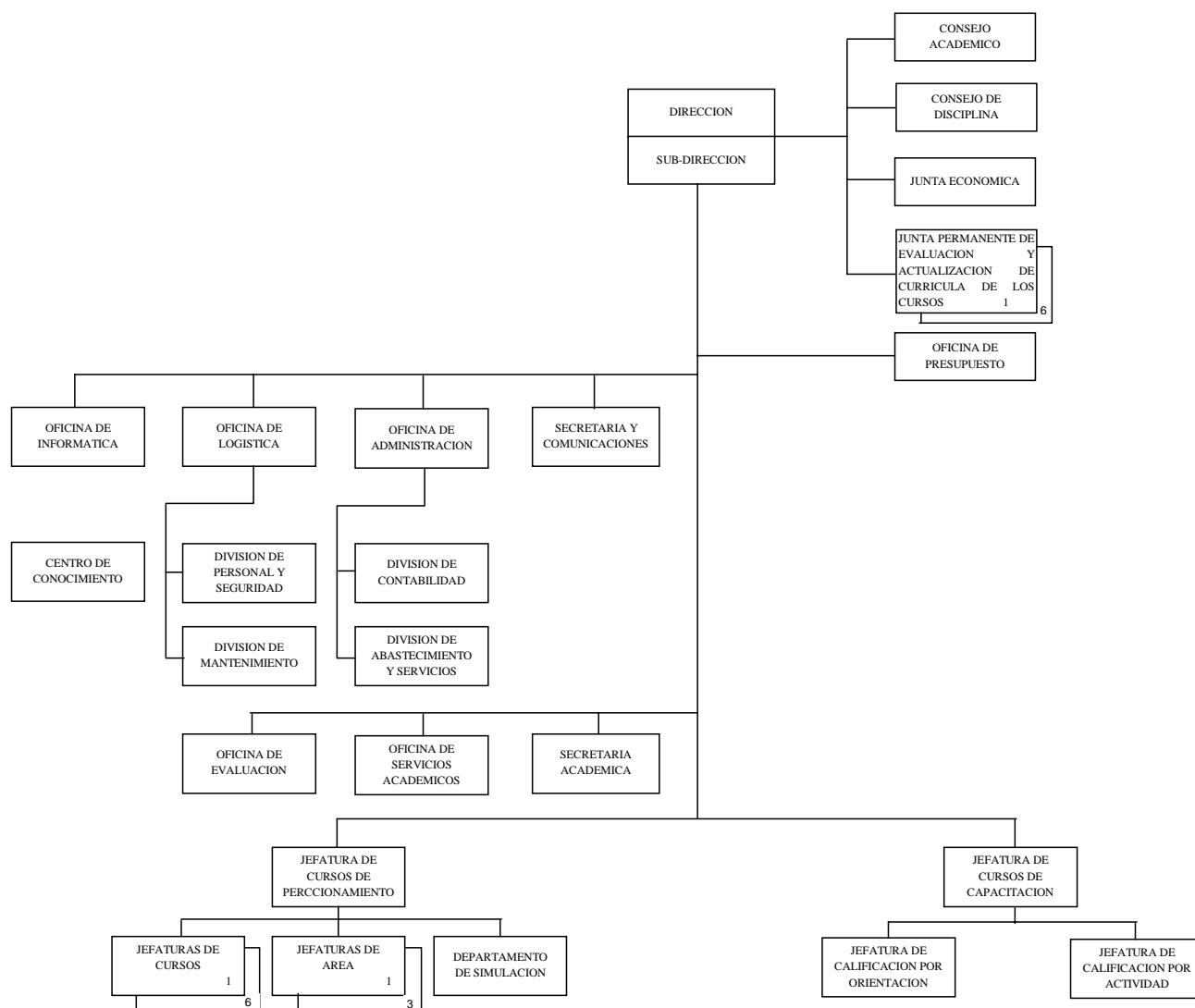


Figura 4.- Organigrama Estructural de la ESUP

Fuente.- Libro de Organización de la ESUP

b) Personal docente

El personal docente de la Escuela Superior está conformado de la siguiente manera:

- Oficiales foráneos
- Catedráticos
- Conferencistas

La última escala de remuneraciones correspondiente al personal docente, aprobada por Resolución de la Comandancia General de la Marina en el año 1998, debe ser reajustada, a fin de mejorar los pagos por este concepto. Situación que dificulta significativamente la labor de los jefes de curso, en la obtención de instructores de primer nivel, lo que no permite efectuar en forma oportuna la programación de las asignaturas.

Tabla 4
Pago instructores foráneos con un máximo de 16 horas al mes.

GRADO	REFERENCIA REM. BRUTA A ENE. 1996	I DOCENTE CON GRADO DOCTOR/ALTO MANDO		II DOCENTE CON GRADO MAESTRIA/COEM		III DOCENTE CON GRADO LICEN./BAEM/ESC.CAL.		IV DOCENTE CON GRADO BACH./IPAE/EGRE.ESNA	
PERSUPE		x 16	x 1	x 16	x 1	x 16	x 1	x 16	x 1
Valm.	1,289.73	825.43	51.59						
Calm.	1,178.89	754.36	47.15						
C. de N.	1,056.64	676.25	42.27	591.72	36.98	524.09	32.76		
C. de F.	816.99	522.87	32.68	457.51	28.59	405.23	25.33	339.87	21.24
C. de C.	671.75			376.18	23.51	333.19	20.82	279.45	17.47
Tte. 1ro.	633.91			354.99	22.19	314.42	19.65	263.71	16.48
Tte. 2do.	615.80			344.85	21.55	305.44	19.09	256.17	16.01
Afgt.	586.55			328.47	20.53	290.93	18.18	244.40	15.28

Fuente.- Escuela Superior de Guerra Naval

Esta problemática obliga a fomentar las relaciones con organizaciones extra-institucionales, como ONG's, para que a través de estas, contar con la participación de catedráticos y expositores de primer nivel.

Consecuencia de la problemática mencionada, es lo que se ha evidenciado el presente año con el Curso COEM, donde en Noviembre y Diciembre se desarrollaron asignaturas que debieron dictarse en los meses de Febrero y Marzo.

Esta situación aunada a la no disponibilidad de los temas de tesis hasta el mes de Abril, ha perjudicado significativamente el desarrollo de las mismas, disponiendo los alumnos de escaso tiempo para su elaboración.

4.3.3.2.- Instalaciones de la Escuela Superior de Guerra Naval

El edificio con que cuenta este centro de estudios de la Marina tiene 51 años de construido, donde las aulas han sido reacondicionadas últimamente, habiéndoseles implementado equipos de aire acondicionado, equipos de proyección de video, micrófonos inalámbricos. De la misma manera los salones de estudio han sido equipados con microcomputadoras modernas con acceso a Internet.

En estas instalaciones se dictan los cursos de Guerra Naval, Comando y Estado Mayor, Comando y Estado Mayor Especial y el Curso Básico de Estado Mayor.

Si bien las aulas y salones de estudio han sido remodelados para el caso específico del curso COEM, donde el promedio de participantes es de 40 alumnos, solo se cuenta con 5 cubículos, los cuales resultan insuficientes obligando a que se conformen grupos de trabajo de 8 participantes, cuando lo ideal es que estos grupos no sean mayores a 5.

Esta limitación se debe a que cuando fue construida esta Escuela, la cantidad de participantes para estos cursos era muy inferior a la actual, por tal motivo la mayoría de espacios son reducidos, requiriéndose la construcción de nuevos ambientes.

Asimismo, las dimensiones de los cubículos no permiten la instalación de más de 4 computadoras, lo que origina incomodidad para la investigación y desarrollo de los trabajos, al solo poder acceder a las facilidades informáticas el 50% de los alumnos. Por este motivo, muchos oficiales tienen que retirarse de la Escuela para la culminación de sus trabajos.

Asimismo, el desgaste ocasionado por los años en la infraestructura y los servicios básicos origina que se incrementen de manera considerable los gastos requeridos para su mantenimiento, situación que se agrava por la disminución de las partidas asignadas a las diferentes dependencias, lo que ha imposibilitado se pueda cumplir

con el adecuado mantenimiento de las instalaciones y con el reemplazo del mobiliario deteriorado.

4.3.3.3.- Métodos de enseñanza y currículas

En los últimos años oficiales de la Escuela Superior han efectuado viajes a la Escuela de Guerra Naval Americana de Newport a fin de estrechar lazos de amistad y conocer las últimas técnicas de enseñanza.

Como resultado de estas experiencias, el curso de Guerra Naval ha adaptado a nuestra realidad las nuevas técnicas de educación andragógicas, habiéndose obtenido resultados satisfactorios.

Así mismo, dicho curso ha desarrollado el presente año una aplicación informática que permitirá a los alumnos participantes a partir del año 2003, consultar mediante acceso a Web, por medio de una clave asignada, toda la información correspondiente al curso como la estructura curricular, horarios, créditos, lecturas etc.

Como ejemplo de la aplicación desarrollada, se van a mostrar algunas pantallas que permiten apreciar el alcance de la referida aplicación.



Figura 5.- Programación de asignaturas del Curso de Guerra Naval

Fuente.- Escuela Superior de Guerra Naval

En esta parte de la aplicación, se muestran las diferentes asignaturas que conforman todas las áreas en las que está dividido el desarrollo del curso, las mismas que están diferenciadas por colores. Cada asignatura consta de un enlace, que permite acceder al detalle de esta, como es el sílabo, cantidad de periodos, cantidad de créditos, sumilla, Unidades Formativas, lecturas, forma de evaluación, y otros datos de interés.

Asimismo, dicha aplicación también permite apreciar el cronograma de ejecución del curso, así como la concatenación y orden de las diferentes asignaturas, conforme se aprecia en las siguientes pantallas:

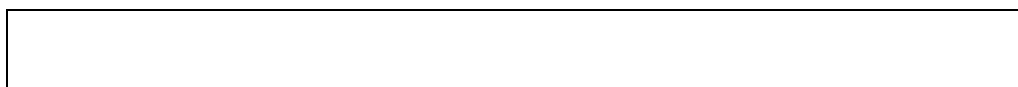


Figura 6.- Cronograma del cumplimiento de Programación del Curso GUENA
Fuente.- Escuela Superior de Guerra Naval



Figura 7.- Cronograma del cumplimiento de Programación del Curso GUENA
Fuente.- Escuela Superior de Guerra Naval

También es conveniente señalar, que se encuentra en proceso de implementación la biblioteca virtual, que permitirá las siguientes facilidades:

- Tener a disposición, los capítulos seleccionados por los catedráticos, que servirán de material de consulta.
- Se podrá acceder a la misma información de forma simultánea.
- No tiene restricciones de disponibilidad en cuanto la información estará disponible permanente en la red de la ESUP.
- No tiene restricciones de horario, pues se podrá acceder a cualquier hora, no esta limitada por un horario como una biblioteca convencional.
- No tiene restricciones de lugar, pues se podrá acceder a través de Internet vía clave de acceso.

En la actualidad se viene dictando el curso Básico de Estado Mayor de modo virtual y se tiene propuesto el dictado del Curso de Comando y Estado Mayor por este medio para el año 2003.

Figura 8.- Pantalla ingreso a Curso BAEM Virtual
Fuente.- Escuela Superior de Guerra Naval

4.4.- Identificación de Fortalezas de la Organización

Del análisis efectuado en los acápites anteriores se han extraído aquellos aspectos que hacen fuerte a la Escuela Superior de Guerra Naval:

- a) Aulas de clases y conferencias, cómodas y modernas, provistas con el equipamiento para el mejor desarrollo de los cursos.
- b) Pertenecer a una institución de reconocido prestigio e importancia en el ámbito nacional.
- c) Se cuenta con una red de área local, con acceso a Internet.
- d) Pioneros en la educación virtual a nivel nacional.
- e) Se cuenta con un departamento de sistemas, con personal calificado.

4.5.- Identificación de Debilidades de la Organización

De igual manera a lo efectuado para determinar las Fortalezas de la Escuela Superior de Guerra Naval, del entorno interno se han extraído aquellos aspectos que hacen débil su funcionamiento.

- a) Ambientes de estudio insuficientes (cubículos).
- b) Mínima partida presupuestal para funcionamiento.
- c) Escala de pagos para docentes y asesores no acorde con el mercado.
- d) La ESUP no cuenta con una planta académica a tiempo completo.
- e) La planta orgánica de ESUP es insuficiente.
- f) Ubicación geográfica desfavorable.
- g) La biblioteca no cuenta con libros, publicaciones y revistas actualizadas

4.6.- Matriz de Evaluación de los factores internos (EFI)

Tabla 5
Capacidades claves del éxito

Capacidades claves del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
Aulas de clases y conferencias, cómodas y modernas	0.08	3	0.24
Red de área local, con acceso a Internet	0.14	4	0.54
Prestigio en el ámbito nacional de la MGP	0.08	3	0.24
Pioneros en la educación virtual a nivel FFAA	0.11	4	0.43
Departamento de sistemas con personal calificado	0.08	3	0.24
Debilidades			
Ambientes de estudio insuficientes (cubículos).	0.08	2	0.16
Mínima partida presupuestal para funcionamiento	0.11	1	0.11
Escala de pagos para docentes y asesores no acorde con el mercado	0.11	1	0.11
Planta asignada insuficiente	0.08	2	0.16
Ubicación geográfica desfavorable	0.08	2	0.16
Biblioteca desactualizada	0.05	2	0.11
TOTAL	1		2.51

Fuente.- Elaboración Propia

Nota.- Los valores de las calificaciones son los siguientes:

- 1 = debilidad mayor
- 2 = debilidad menor
- 3 = fuerza menor
- 4 = fuerza mayor

El total ponderado de 2.51, que se encuentra en la media, indica que la Escuela Superior de Guerra Naval no tiene una posición interna óptima, manteniéndose en una situación intermedia. Esto reflejaría que a pesar de las limitaciones, las estrategias seguidas han permitido superar las debilidades existentes.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS Y DETERMINACION DE ESTRATEGIAS

El presente Capítulo tiene por finalidad describir la fase del proceso mediante la cual se efectuó la determinación de los Objetivos Estratégicos de la organización. Para tal fin se efectuó en primer lugar el Análisis FODA, para luego pasar a analizar las capacidades claves de organización, contrastándolas con los factores claves de éxito, lo que sirvió como punto de partida para la selección y priorización de problemas, lo que a su vez sentó las bases para la formulación de los objetivos y estrategias corporativas o generales de la organización.

Dichos objetivos y estrategias corporativas se desprenden de la concepción de la Escuela Superior como un todo, para lo cual se han relacionado aquellos objetivos y estrategias que involucran actividades que traspasan las fronteras de cada componente de la Escuela y que requieren de esfuerzos a nivel de toda la organización en su conjunto.

Finalmente, los objetivos han sido cuantificados mediante el establecimiento de Indicadores de Gestión, que servirán como elementos cuantitativos para el control del avance en el logro de los objetivos previstos. A nivel estratégico, se ha previsto que dichos indicadores sean pocos, coherentes y medibles, a fin de que sean realmente herramientas útiles para la ejecución del Plan Estratégico.

5.1.- ANÁLISIS FODA

Una vez concluidos el análisis externo y el análisis interno, de conformidad con el modelo de proceso estratégico elegido, se procedió a efectuar el Análisis FODA que consistió en comparar los elementos resultantes de ambos análisis, para posteriormente efectuar la confección de la Matriz de Fortalezas y Debilidades vs. Oportunidades y Amenazas de la organización, en la cual se analizó la interrelación existente entre ellos, lo cual serviría posteriormente para detectar los principales problemas que enfrenta la organización, a partir de cuyas causas y sus diversas alternativas de solución se establecieron los objetivos estratégicos de la Escuela Superior, así como la orientación que se debe dar a las estrategias a ser implementadas para el logro de los mismos.

El propósito del análisis FODA es lograr que la organización cuente con alternativas estratégicas generadas tras un estudio sistemático de los factores externos e internos. En tal sentido, las estrategias de la organización deben

fundamentarse en el uso de sus fortalezas y la atenuación de sus debilidades con el fin de explotar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. En esta fase no se ha tratado de determinar las estrategias en definitiva, sino de establecer una orientación estratégica que sea factible. Por lo tanto, no todas las estrategias u opciones estratégicas generadas con la matriz FODA serán finalmente seleccionadas para su ejecución.

Los objetivos específicos del Análisis FODA fueron los siguientes:

- a) Comparar las Fortalezas y Debilidades de la organización con las Oportunidades y Amenazas del entorno.
- b) Establecer la orientación estratégica general para el establecimiento de los objetivos de la organización.
- c) Comparar las Capacidades Claves de la organización con los Factores Claves de Éxito.

5.2.- CONSTRUCCION DE LA MATRIZ FODA

Esta matriz es una herramienta mediante la cual se comparan las fortalezas (F) y debilidades (D) con las amenazas (A) y oportunidades (O) de una organización. El uso inicial de la matriz FODA fue para definir las orientaciones y las estrategias genéricas.

La matriz FODA permitió cruzar las oportunidades y amenazas con las fortalezas o debilidades de la organización para generar opciones estratégicas, que

implementadas adecuadamente le permitan posicionarse para alcanzar su visión y lograr los objetivos estratégicos.

El formato de la matriz se llenó haciendo un listado de las Fortalezas y Debilidades, estableciendo qué Oportunidades y Amenazas guardaban relación estrecha con ellas, depurándolas de manera que finalmente quedaran las más importantes.

Esta matriz, que representa la correspondencia entre Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, ha sido confeccionada mediante la presentación esquemática de la Tabla 4, que servirá de base para la siguiente fase del proceso del Análisis FODA: la determinación de estrategias.

Tabla 6 Presentación esquemática de la Matriz FODA		
	FORTALEZAS – F Anotar las fuerzas	DEBILIDADES – D Anotar las debilidades
OPORTUNIDADES – O Anotar las oportunidades	ESTRATEGIAS – FO Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS – DO Superar las debilidades aprovechando las oportunidades

AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA
Anotar las amenazas	Usar las fuerzas para evitar las amenazas	Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Fuente.- Elaboración Propia

5.2.1.- Estrategias FO

- a) Dotar a las aulas de puntos de acceso a la red de área local, para uso por parte de los oficiales alumnos, lo cual permitiría usar las aulas de clase como áreas de estudio, resolviendo en parte las limitaciones de espacio actuales (F1, O2).

- b) Continuar con la acertada política de inversión en hardware y software, para que la Escuela brinde las mejores herramientas para el aprendizaje de los alumnos, considerando que se cuenta con personal de sistemas calificado (F2, F4, F5, O2). Se puede citar como principales logros:
 - La aplicación GUENA, que permite a los alumnos vía web, tomar conocimiento de la estructura curricular, programación de asignaturas, lecturas, etc.
 - Biblioteca virtual, que está en proceso de implementación, y permitirá mediante acceso vía web, a una gran variedad de libros (aprox. 200) de la biblioteca, los cuales han sido digitalizados,

durante un proceso que ha demandado cerca de dos años de trabajo. Cabe mencionar que el acceso estará disponible a todos los oficiales del Instituto.

- El desarrollo del Curso BAEM Virtual, el cual ha sido implementado el presente año, y que ha permitido reducir los gastos.
- c) Promover conferencias sobre aspectos de política y estrategia, con la participación de civiles de las principales organizaciones públicas y privadas, fomentando las relaciones cívico-militares (F3, O1).

5.2.2.- Estrategias DO

- a) Aprovechar el uso de la internet a fin de reducir la asistencia de los instructores a la Escuela Superior de Guerra Naval y de esta manera evitar gastos innecesarios en estos, lo que significaría un ahorro que permitirá sustentar una mejor escala de pagos, a fin de hacer mas atractiva la docencia en la escuela (D3, D5, O2).
- b) Contratar oficiales en situación de retiro para desempeñar labores específicas en apoyo de los Jefes de Curso y Áreas, como asesoría, programación de cursos, y otras actividades que se especifiquen, a fin de aliviarles la carga administrativa. De esta forma, los Jefes de Curso podrán cumplir con sus funciones de forma mas eficiente y se logrará la continuidad de las políticas emprendidas (D4, O3).

- c) Actualizar y especializar la biblioteca en temas relacionados con el arte de guerra naval y el área de política y estrategia, a fin de brindar a los alumnos de los diferentes cursos, la mejor herramienta de consulta para el desarrollo de los trabajos (D4, O3).
- d) Implementar áreas de estudio adicionales, a fin de que los oficiales alumnos puedan efectuar sus trabajos de forma apropiada al reducirse el número de integrantes por cubículo (D1, O4).

5.2.3.- Estrategias FA

- a) Aprovechar la red de área local con acceso a Internet , la experiencia adquirida en educación virtual así como el alto grado de capacitación con que cuenta el personal que labora en el departamento de sistemas de la Escuela Superior, para reducir costos y de esta manera menguar los efectos del reducido presupuesto asignado a las Fuerzas Armadas (F2, F5, A1, A2).
- b) Establecer convenios con organismos como universidades, ONG's y otros para conseguir el apoyo de conferencistas e instructores de alto nivel, al mínimo costo. Como por ejemplo, las relaciones que se han iniciado con el Instituto de Estudios Políticos y Estratégicos (IDEPE), el cual es una asociación civil de derecho privado sin fines de lucro (F3, A1, A2).

5.2.4.- Estrategias DA

- a) Ser reiterativo ante los comandos superiores, en explicar la importancia de capacitar y perfeccionar a los oficiales del Instituto, los cuales son su principal activo, a fin de poder contar con mayores recursos, tanto económicos como humanos (mayor asignación de oficiales) (D4, A1, A2).

- b) Implementar el dictado virtual de asignaturas en diferentes cursos como el BAIN y escuelas de calificación, aprovechando la experiencia adquirida con el primer curso BAEM virtual dictado el presente año, lo que permitirá reducir costos (D2, D5, A1).

Tabla 7
MATRIZ FODA

<p align="center"><u>MATRIZ FODA ESCUELA SUPERIOR</u></p>	<p align="center"><u>FORTALEZAS - F</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aulas de clases y conferencias , cómodas y modernas. 2. Red de área local, con acceso a Internet. 3. Prestigio en el ámbito nacional de la MGP 4. Pioneros en la educación virtual a nivel nacional 5. Departamento de sistemas con personal calificado 	<p align="center"><u>DEBILIDADES - D</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Áreas de estudio reducidas. 2. Mínima partida presupuestal para funcionamiento. 3. Escala de pagos para docentes y asesores no acorde con el mercado. 4. Planta asignada insuficiente. 5. Ubicación geográfica desfavorable. 6. Biblioteca desactualizada.
<p align="center"><u>OPORTUNIDADES - O</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buenas relaciones con universidades. 2. Desarrollo de la informática y las telecomunicaciones. 3. Posibilidad de contar con oficiales en retiro como instructores. 4. Posibilidad de incremento del presupuesto, ante recrudecimiento conflicto interno colombiano. 	<p align="center"><u>ESTRATEGIAS - FO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> a. Dotar a las aulas de puntos para acceso a la red (F1, O2). b. Continuar con política de inversión en hardware y software (F2, F4, F5, O2). c. Promover conferencias con participación de civiles (F3, O1). 	<p align="center"><u>ESTRATEGIAS – DO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> a. Aprovechar el uso de Internet (D3, D5, O2). b. Contratar oficiales en situación de retiro (D4, O3). c. Actualizar y especializar biblioteca (D6, O4). d. Implementar áreas de estudio adicionales (D1, O4).
<p align="center"><u>AMENAZAS - A</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción del presupuesto general para las FFAA. 2. Política de desarme regional del gobierno actual 	<p align="center"><u>ESTRATEGIAS - FA</u></p> <ol style="list-style-type: none"> a. Intensificar el uso de recursos informáticos disponibles (F2, F5, A1, A2). b. Establecer convenios con universidades, ONG's y otros (F3, A1, A2). 	<p align="center"><u>ESTRATEGIAS – DA</u></p> <ol style="list-style-type: none"> a. Reiterar la importancia de capacitar y perfeccionar a los oficiales del Instituto (D4, A1, A2). b. Implementar el dictado virtual de asignaturas en diferentes cursos (D2, D5, A1).

Fuente.- Elaboración Propia

5.3.- ESTRATEGIAS RESULTANTES DE LA MATRIZ FODA

Como resultado de la elaboración de la matriz FODA, se han obtenido once (11) estrategias, las cuales permitirán orientar las actividades de la organización, para aprovechar de la manera mas conveniente sus capacidades, ante las oportunidades y amenazas del entorno.

Del análisis de las estrategias resultantes, se ha observado la similitud de algunas de estas, lo que ha permitido sintetizarlas en seis estrategias principales, que son las siguientes:

- Continuar dotando de recursos informáticos, así como la capacitación permanente del personal de sistemas que permitan, el desarrollo de nuevos sistemas o aplicaciones, el mantenimiento de los ya existentes, y el soporte técnico correspondiente.
- Contratar oficiales en situación de retiro para que se desempeñen como integrantes de la planta académica y/o administrativa.
- Establecer convenios con organismos como universidades, institutos u ONGs de prestigio, que faciliten contar con conferencistas e instructores.
- Reiterar la importancia de capacitar y perfeccionar a los oficiales del instituto, para sustentar el incremento de las partidas asignadas.

- Conseguir recursos económicos que permitan actualizar y especializar la biblioteca de la Escuela Superior.
- Implementar áreas de estudio adicionales.

CAPITULO VI

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Como resultado de las estrategias anteriores se derivan los siguientes objetivos estratégicos:

- Optimizar los gastos de operación y mantenimiento de la escuela, aprovechando el desarrollo de la informática.
- Mantener el nivel de los conferencistas e instructores de la escuela.
- Dar continuidad a las políticas adoptadas y mejorar la gestión en los diferentes cursos.
- Contar con una biblioteca actualizada y especializada en temas relacionados con el arte de la guerra en el mar.
- Implementar áreas de estudio adicionales.

6.1.- INDICADORES DE GESTION DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA NAVAL

6.1.1.- OBJETIVO 1

Optimización en el uso de los recursos aprovechando el desarrollo de la informática.

Meta 1: Reducir el gasto en material de impresión (papel, tinta, desgaste de equipos, etc)

Indicador Nro. 1.1

Nombre: Reducción en el gasto de material de impresión

Finalidad: Medir la disminución del gasto en material de impresión.

Descripción: Gasto anual en material de impresión / Gasto en material de impresión año anterior.

Meta 2: Contar con ambientes de estudio suficientes, dotados con puntos de red.

Indicador Nro. 1.2

Nombre: Adecuación de ambientes de estudio

Finalidad: Medir la cantidad de puntos de red de los ambientes de estudio y aulas

Descripción: Cantidad de puntos de red / Cantidad de oficiales alumnos.

Meta 3 :Intensificar el dictado virtual de cursos o asignaturas

Indicador Nro. 1.3

Nombre: Dictado virtual de cursos

Finalidad: Medir la cantidad de cursos dictados en modo virtual

Descripción: Cantidad de cursos virtuales / cantidad de cursos totales

Meta 4: Contar con una biblioteca virtual actualizada

Indicador Nro. 1.4

Nombre: Actualización de la biblioteca virtual

Finalidad: Medir la cantidad de libros y publicaciones cargadas en el sistema

Descripción: Cantidad de libros escaneados / cantidad de libros adquiridos

Meta 5: Mejorar la relación alumno – computadora personal

Indicador Nro. 1.5

Nombre: Equipamiento de los alumnos de los cursos COEM y GUENA

Finalidad: Medir la cantidad de alumnos que cuentan con computadoras

Descripción: Cantidad de computadoras asignadas / cantidad de alumnos

6.1.2.- OBJETIVO 2

Mantener el nivel de los conferencistas e instructores de la escuela

Meta 1: Mantener la calidad de la enseñanza

Indicador Nro. 2.1

Nombre: Nivel académico de los docentes

Finalidad: Medir el nivel académico de los docentes

Descripción: Sumatoria de la evaluación de los docentes / cantidad de docentes

Meta 2: Mejorar la escala de pago por docencia

Indicador Nro. 2.2

Nombre: Escala de pago por docencia

Finalidad: Medir la diferencia porcentual de pago respecto a Universidades de prestigio

Descripción: Pago por hora de enseñanza / pago promedio por hora de enseñanza universidades particulares

Meta 3: Aumentar la participación de instructores por medio de convenios

Indicador Nro. 2.3

Nombre: Participación de instructores por convenio

Finalidad: Medir la cantidad de instructores captados por convenios

Descripción: Cantidad de instructores por convenio / cantidad total de instructores

6.1.3.- OBJETIVO 3

Dar continuidad a las políticas adoptadas y mejorar la gestión en los diferentes cursos.

Meta 1: Incrementar la planta administrativa

Indicador Nro. 3.1

Nombre: Planta administrativa

Finalidad: Medir el cubrimiento de planta, considerando oficiales en retiro

Descripción: Cantidad de oficiales (actividad + retiro) / Cantidad de oficiales según planta orgánica

6.1.4.- OBJETIVO 4

Contar con una biblioteca actualizada y especializada en temas relacionados con el arte de la guerra en el mar.

Meta 1: Actualizar la biblioteca

Indicador Nro. 4.1

Nombre: Actualización de biblioteca

Finalidad: Medir el importe por adquisición de libros y publicaciones

Descripción: Importe por libros y publicaciones adquiridas en el año / Importe año anterior

Meta 2: Especializar la biblioteca

Indicador Nro. 4.2

Nombre: Especialización de biblioteca

Finalidad: Medir el importe por adquisición de libros y publicaciones sobre guerra naval

Descripción: Importe por libros y publicaciones adquiridas en el año sobre guerra naval / Importe año anterior

6.1.5.- OBJETIVO 5

Implementar áreas de estudio adicionales.

Meta 1: Incrementar áreas de estudio

Indicador Nro. 5.1

Nombre: Áreas de estudio

Finalidad: Medir la cantidad de alumnos por cubículo

Descripción: Cantidad de oficiales alumnos / Cantidad de cubículos

BIBLIOGRAFIA

- 1.- David, F. R. (1997) **Conceptos de la Administración Estratégica.**
México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A..
- 2.- Ansoff, Igor. (1998) **La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial.**
México D.F.: Addison Wesley Iberoamericana S.A..
- 3.- Mintzberg, H. (1989) **Diseño de Organizaciones Eficientes.**
Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- 4.- Hill, C. y Jones, G. (1995) **Administración Estratégica.**
Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- 5.- Porter, M. E. (1998) **Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.**
México D.F.: Compañía Editorial Continental S.A..
- 6.- Directiva Dirinstru 02-2002 “Directiva para normar el proceso de elaboración y control de los indicadores de gestión de las escuelas y centros de instrucción”
- 7.- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2002, 2 de Febrero) Indicadores Económicos – Inflación. Recuperado el 12 de Noviembre del 2002, de <http://www.inei.gob.pe>
- 8.- Ministerio de Educación. (2002, 3 de Febrero) Unidad de Estadística Educativa, Evolución número de graduados. Recuperado el 11 de Noviembre del 2002, de <http://www.minedu.gob.pe>
- 9.- Libro de Organización de la Escuela Superior de Guerra Naval.

