

ESCUELA NACIONAL DE MARINA MERCANTE
"ALMIRANTE MIGUEL GRAU"

2021 - 2025

"Proa siempre al Futuro"

**PLAN
ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL**

“... todo lo poco que dejo de fortuna, se empleen en darles toda la instrucción que sea posible”, única herencia que siempre he deseado dejarles.

Esta es pues mi única y última voluntad: que te ruego encarecidamente observes con religiosidad...”



Monitor “Huascar”
Callao, Mayo 8 de 1879

Extracto de la carta del Almirante Miguel Grau a su esposa, en donde expresa una de sus últimas voluntades para con sus idolatrados hijos.

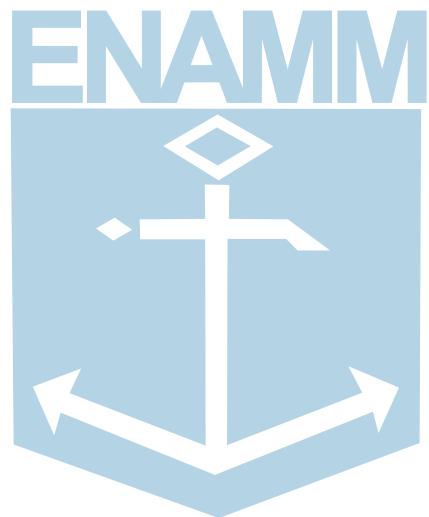
Escuela Nacional de Marina Mercante “Almirante Miguel Grau” - ENAMM
Av. Progreso 632 Chucuito - Callao, Teléfono 429-8210 - 429-8218
www.enamm.edu.pe

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021-2025
“ PROA SIEMPRE AL FUTURO”

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2021-00119

Impreso en:
Servicios Gráficos de Anghelo Manuel Rodríguez Paredes
email:editaimprimetulibro@gmail.com

Tiraje:
500 ejemplares



Plan Estratégico Institucional

2021–2025

“Proa siempre al Futuro”

AUTORIDADES:**Director**

- C. de N. Marco Aurelio NICOLINI Del Castillo

Sub Director

- C. de F. José Luís VILLALÓN De la Cruz

RESPONSABLES:**Asesor Jurídico**

- Néstor Alberto, OVALLE Angulo

Asesor Externo

- Manuel DE LA CRUZ Salcedo

La elaboración del Plan Estratégico Institucional ha sido posible gracias a la participación y los valiosos aportes de profesores, funcionarios, cadetes, alumnos y personal administrativo de nuestra Casa de Estudios.

Agradecemos a cada uno de ellos por su indiscutible compromiso con nuestra institución y por ser autores fundamentales para el logro de los objetivos trazados.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
• Mensaje del Director de la Escuela	VII
• Logo de la ENAMM.....	IX
• Presentación	XI
• Resolución Directoral que aprueba el PEI 2021 – 2025.....	XIII
Capítulo 1. ASPECTOS GENERALES	1
1.1. Situación actual de la Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau" – ENAMM.....	1
1.1.1. Descripción General	1
1.1.2. Ubicación Geográfica	2
1.1.3. Reseña Histórica y Antecedentes	5
1.1.4. Marco Jurídico General.....	6
1.1.5. Organización	8
1.2. Diagnóstico General	12
1.2.1. Análisis del Entorno Externo	12
1.2.2. Análisis del Entorno Interno.....	15
1.2.2.1. Situación de la Educación Superior	16
1.2.2.2. Tránsito al régimen del Servicio Civil.....	17

1.3. Identificación de los factores externos e internos en la ENAMM (FODA)	17
1.3.1. Fortalezas (F).....	18
1.3.2. Debilidades (D)	18
1.3.3. Oportunidades (O)	18
1.3.4. Amenazas (A)	19
1.4. Análisis de la Matriz FODA	19
Capítulo 2. MARCO ESTRATÉGICO	21
2.1. Misión	21
2.2. Visión	21
2.3. Valores Institucionales.....	21
2.4. Factores Críticos de Éxito	23
2.5. Objetivos Estratégicos.....	24
2.5.1. Objetivo Estratégico N° 1	24
2.5.2. Objetivo Estratégico N° 2.....	25
2.5.3. Objetivo Estratégico N° 3.....	25
2.5.4. Objetivo Estratégico N° 4.....	25
2.5.5. Objetivo Estratégico N° 5.....	25
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27
GLOSARIO DE TERMINOS	29
ANEXOS	35
• Anexo 1: Análisis de la Matriz FODA.....	36
• Anexo 2: Matriz de Posicionamiento Estratégico.....	37
• Anexo 3: Objetivo Estratégico N° 01.....	38
• Anexo 4: Objetivo Estratégico N° 02	39
• Anexo 5: Objetivo Estratégico N° 03	40
• Anexo 6: Objetivo Estratégico N° 04	41
• Anexo 7: Objetivo Estratégico N° 05.....	42

MENSAJE DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA

En el presente año 2020, la Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau" – ENAMM cumplió su primer cincuentenario de vida institucional, y actualmente constituye un paradigma en el ámbito de la educación superior en actividades marítimo mercantes.

Como sabemos, la globalización y la tecnología producen cambios cada vez más frecuentes en los sistemas económicos, sociales, políticos y culturales, los cuales repercuten en las entidades del Estado, y por ende, también en la administración de la Escuela, por lo cual requiere disponer de un planeamiento que le permita orientar sus esfuerzos hacia una visión ideal del futuro, poniendo en práctica adecuadas estrategias para mejorar permanentemente su calidad educativa.

El presente Plan Estratégico Institucional de la ENAMM es el resultado de la recolección de información y de las entrevistas hechas al personal de funcionarios y trabajadores de la Escuela durante el presente año 2020, lo cual nos permite identificar claramente que nos corresponde buscar el desarrollo de nuestras actividades, aprovechando adecuadamente nuestras fortalezas y las oportunidades que se nos presentan. Este es un plan elaborado por y para los miembros de la ENAMM.

Por tal motivo, resulta de suma importancia que todos los integrantes de la Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau" conozcan y revisen con frecuencia su Plan Estratégico Institucional, para mantener claro el enfoque de su visión, los valores que nos identifican, así como los objetivos y las principales tareas que nos hemos propuesto para un adecuado cumplimiento de nuestra Misión institucional.

Reservo este último párrafo para expresar a través de estas líneas, mi más profundo agradecimiento a los funcionarios, trabajadores, cadetes y alumnos de esta Casa de Estudios por su participación y valiosos aportes para el logro de los objetivos que se han trazado en la formulación del Plan Estratégico Institucional de la Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau".

C. de N. Marco A. Nicolini Del Castillo
Director de la Escuela Nacional de Marina Mercante
"Almirante Miguel Grau"

ESCUELA NACIONAL DE MARINA MERCANTE “ALMIRANTE MIGUEL GRAU”

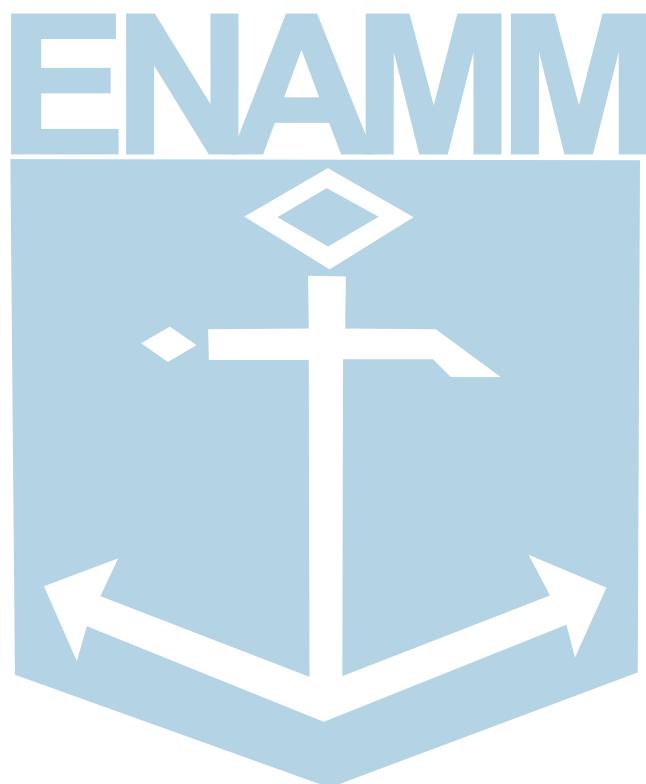


Imagen 1: LOGO DE LA ESCUELA NACIONAL DE MARINA MERCANTE “ALMIRANTE MIGUEL GRAU”

PRESENTACIÓN

El presente Plan Estratégico Institucional de la Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau" – ENAMM, es el documento de gestión que servirá para establecer el derrotero deseado de la Escuela en el periodo 2021-2025.

Este Plan busca ser un documento breve, de fácil lectura, que invite a su frecuente revisión, tanto para verificar los avances logrados, como para perfeccionar sus objetivos, en función del cumplimiento de la Misión de la Escuela, que resulta ser el gran faro que guía nuestra travesía.

Ha sido elaborado a través de un proceso participativo, dirigido por la Alta Dirección, dentro de las limitaciones impuestas por las actuales circunstancias de la pandemia por el Covid-19.

Esta herramienta de planificación y dirección es ambiciosa, pero al mismo tiempo intenta ser realista, buscando el balance justo entre el deseo de superación y tanto el potencial disponible como la capacidad instalada. Y por sobre todo, busca reforzar la calidad educativa y la calidad y cantidad de sus egresados, razón de ser de la institución.



"Proa siempre al futuro"

Los invitamos a conocer el planteamiento de desarrollo para la Escuela Nacional de Marina Mercante en el inicio del segundo cincuentenario de su vida institucional, de acuerdo con su lema: "Proa siempre al Futuro".

Chucuito, Callao diciembre de 2020

"Proa siempre al futuro"



Resolución Directoral

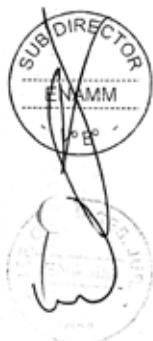
Nº 342 - 2020 DE/ENAMM

Callao, 14 de diciembre de 2020.

VISTOS:



El Memorándum N° 037-2020/DIR de fecha 17 de julio de 2020; la Resolución Directoral N° 213-2020 DE/ENAMM de fecha 15 de setiembre de 2020 y el Memorándum N° 09-2020/AJSD de fecha 03 de noviembre de 2020;



CONSIDERANDO:

Que, el artículo 34º de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE) establece que todo organismo público debe contar con un Plan Estratégico Institucional (PEI), en el marco del proceso de modernización del Estado;



Que, siendo la Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau" – ENAMM una Institución Pública Descentralizada del Sector Defensa, con personería jurídica de Derecho Público Interno, con autonomía económica y administrativa, sujeta en su accionar a la política general que establece el Ministerio de Defensa, la Dirección de la Escuela, cuenta entre sus funciones el planear, dirigir y supervisar las actividades educativas, administrativas y productivas de la Entidad; ejecutar la política general establecida por el Ministerio de Defensa, formulando planes de desarrollo de mediano y largo plazo, proponiendo al Sector su aprobación y estableciendo planes, objetivos y políticas de gestión propias de su competencia, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 8º del Decreto Supremo N° 070-DE/SG de fecha 30 de diciembre de 1999, que aprueba su Organización y Funciones;

"Proa siempre al futuro"

Que, mediante Decreto Supremo N° 304-202-EF se encuentra aprobado el Texto Único Ordenado de la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, norma que en numeral 71.1 del artículo 71°, dispone que, para elaborar los Planes Operativos Institucionales y Presupuestos Institucionales, debe tenerse en consideración el Plan Estratégico Institucional (PEI), el cual debe ser concordante con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) y los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM);

Que, de igual forma el numeral 7.2 del referido artículo señala que el Presupuesto Institucional se articula con el Plan Estratégico de la Entidad, desde una perspectiva de mediano y largo plazo, a través de los Planes Operativos Institucionales y en aquellos aspectos orientados a la asignación de los fondos públicos conducentes al cumplimiento de las metas y objetivos de la Entidad, conforme a su escala de prioridades;

Que, mediante Decreto Supremo N° 054-2011-PCM, se aprueba el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) denominado "Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021"; documento normativo que las instituciones públicas deben contemplar en sus objetivos estratégicos de desarrollo;

Que, el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2025, se formula como un instrumento de gestión que define los lineamientos de política institucional de la ENAMM, precisando sus prioridades, objetivos, estrategias, actividades y metas para el periodo señalado;

Que, la Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau" – ENAMM espera cumplir con los objetivos que se está trazado, cuyos fundamentos se encuentran adecuados al Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Defensa – PESEM 2017-2021 Actualizado del Ministerio de Defensa, aprobado por Resolución Ministerial N° 2054-2017-DE/SG de fecha 15 de diciembre de 2017;



De conformidad con lo dispuesto en el T.U.O. de la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, aprobado por Decreto Supremo N° 304-202-EF; la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE); el D. S. N° 054-2011-PCM, que aprueba el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN); el D.S. N° 070-DE/SG, que aprueba la Organización y Funciones de la ENAMM y la R.M. N° 2054-2017-DE/SG, que aprueba el Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Defensa – PESEM 2012-2016;

Que, siendo necesario contar con un Plan Estratégico Institucional (PEI) para el periodo 2021 al 2025 y estando a lo propuesto por el Asesor Jurídico de la Alta Dirección de la Escuela y con la opinión favorable de la Oficina de Asesoría Jurídica;

"Proa siempre al futuro"



SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. - APROBAR el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2025 de la Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau" – ENAMM, el mismo que como Anexo forma parte integrante de la presente resolución.

ARTÍCULO SEGUNDO. - DISPONER la publicación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2025 de la Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau" – ENAMM y su correspondiente Anexo, en el Portal de Transparencia y en el Portal Institucional (www.enamm.edu.pe) para su difusión y conocimiento.

Regístrate, comuníquese y archívese.

Capitán de Navío
Director de la Escuela Nacional de
Marina Mercante "Almirante Miguel Grau"
Marco Aurelio NICOLINI Del Castillo
01806774

CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES

1.1. Situación Actual de la Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau" – ENAMM

Describir la situación actual de la Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau" implica establecer las inevitables implicancias de la pandemia decretada por el Coronavirus Covid-19, las cuales han trastocado el normal desarrollo y evolución de las actividades tanto de la propia Escuela, así como de las diversas entidades, organizaciones e inclusive las personas naturales con las cuales se relaciona.

A continuación, se presenta la información más relevante de la Institución, la cual está elaborada en forma breve y selectiva.

1.1.1. Descripción General

La Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau" - ENAMM, tal como se le conoce actualmente, se creó el 29 de diciembre de 1970 mediante el Decreto Ley N° 18711, dispositivo legal que le otorgó la naturaleza de persona jurídica de derecho público interno, con personería jurídica y autonomía administrativa y económica, inicialmente a cargo del Sector Transportes y Comunicaciones. Asimismo, se le encargó la capacitación y formación técnica del personal que operaría los medios de transporte acuático, de acuerdo con

las directivas del Ministerio de Transportes y Comunicaciones en coordinación con el Ministerio de Marina de ese entonces. En el año 1997, se transfirió como institución pública descentralizada adscrita al Ministerio de Defensa – Marina de Guerra del Perú, situación legal que se mantiene en la actualidad¹.

En cuanto a su entorno académico, la ENAMM, en su categoría y nivel de universidad reconocida por la actualmente vigente Ley N° 30220 – Ley Universitaria, está facultada para otorgar a nombre de la Nación grados y títulos equivalentes a los otorgados por las universidades del país.

La ENAMM en el ámbito de sus actividades y a través de sus egresados tiene un amplio y expectante potencial en el desarrollo nacional: transporte acuático, comercio nacional e internacional, en seguridad y defensa, educación superior, en actividades portuarias y navieras, así como también relaciones con los tres niveles de gobierno, los sectores públicos PCM, Ambiente, Producción, Cultura, Trabajo y otros.

1.1.2. Ubicación Geográfica

La ENAMM tiene su sede principal en la sexta cuadra de la Avenida Progreso (antes Avenida Miguel Grau), en la localidad Chucuito, distrito El Callao, jurisdicción de la Provincia Constitucional de El Callao. El barrio de Chucuito forma parte de la península de La Punta, siendo prácticamente la puerta de entrada a ese distrito. En este lugar se establecieron gran cantidad de inmigrantes italianos entre el siglo XIX y XX, quienes se dedicaban mayormente a la pesca. En esta zona también se ubican las sedes de la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT, la Dirección de Hidrografía y Navegación – HIDRONAV y el Instituto del Mar del Perú - IMARPE.

¹ Artículo 2º. La Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau" se encargará de la capacitación y formación técnica del personal que debe operar los medios de transporte acuático de acuerdo con las directivas del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, en coordinación con el Ministerio de Marina.

"Proa siempre al futuro"

Provincia Constitucional del Callao y sus distritos

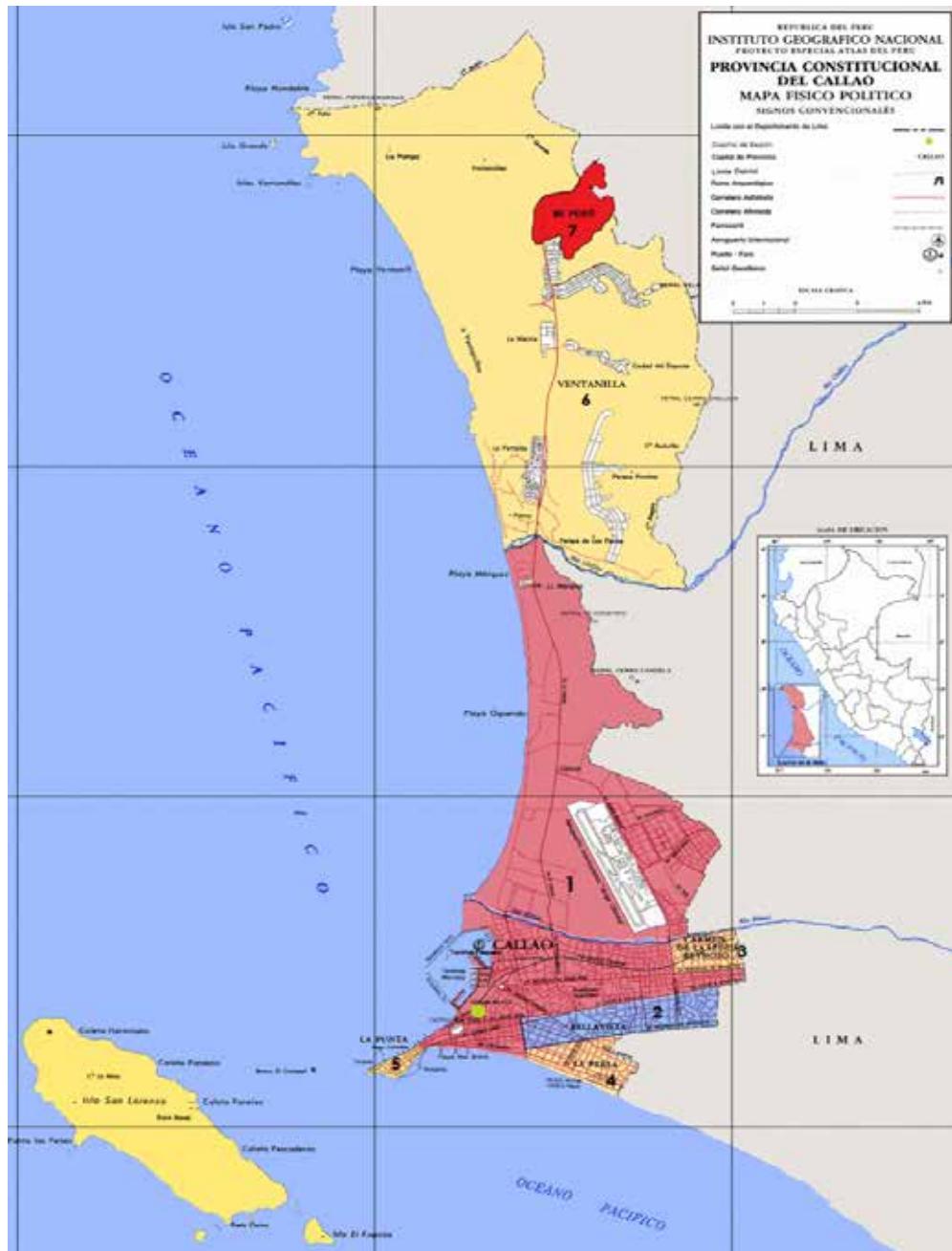


Provincia Constitucional del Callao y sus distritos
Ubicación geográfica de la Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau" – ENAMM



Vista externa de las instalaciones de la Escuela Nacional de Marina Mercante
"Almirante Miguel Grau"

"Proa siempre al futuro"



Mapa de la Provincia Constitucional de El Callao

Geográficamente se ubica en la costa central del litoral marítimo del Perú, a orillas del Océano Pacífico, zona central occidental de América del Sur, a 15 kilómetros de la ciudad de Lima, Capital del Perú, siendo sus coordenadas geográficas 12°04' Latitud Sur y 77°09' Longitud Oeste.

1.1.3. Reseña Histórica y Antecedentes

Los antecedentes y legado histórico de la ENAMM se remontan a los albores del siglo XV, durante la época virreinal, cuando en 1657 se fundó la "Real Academia Náutica de Lima", que funcionó hasta 1709. Luego, en 1777 se creó la Escuela Náutica, y el 1 de noviembre de 1791 se creó la "Academia Real de Náutica de Lima", en la misma fecha que se creó la Capitanía de Puerto del Callao.

En 1793 se estableció la "Academia de Pilotaje", la cual funcionó hasta que en 1821 se nombró como Director de la "Academia Náutica" al patriota Teniente Eduardo Carrasco.

En 1832 la Escuela Central de Marina se unificó con el Colegio Militar, con clases separadas para la Enseñanza Naval. En 1833 se le renombró como "Escuela Central de Marina y Comandancia de Pilotos". En 1840, el Mariscal Gamarra restableció la "Escuela Central de Marina". Ese mismo año se creó la "Escuela Náutica de Paita", y coexistieron ambas teniendo como director a Carrasco.

En 1849, el Presidente Castilla dispuso la reubicación de la Escuela Central de Marina a la localidad de Bellavista, en El Callao, a fin de que sirva tanto a futuros oficiales de la Armada como a quienes se dediquen al pilotaje.

En octubre de 1906 se reorganizó la "Escuela Náutica de Paita" y en 1921 pasó a funcionar en el local de la Escuela Naval. En 1948 se reubicó en la Estación Naval de la Isla San Lorenzo, y a sus egresados se les otorgó el título de Tercer Piloto o Tercer Oficial de la Marina Mercante, con el Despacho de Reserva Naval.

En 1949, el Presidente Odría estableció la Escuela Náutica «Miguel Grau» a bordo del B.A.P. «Celendon». En 1956 se le asignó un local anexo a la Escuela Naval del Perú, cuya primera promoción de Oficiales Náuticos egresó en diciembre de 1958, quienes luego estarían bajo servicio o permanecerían en la Reserva Naval organizada.

En diciembre de 1970 se creó la actual ENAMM. En diciembre de 1974 egresó la primera promoción de la ENAMM de 35 Oficiales, 23 de Cubierta y 12 de Ingeniería. Desde 1970 hasta 1975 funcionó en el local de la Compañía Peruana de Vapores, ubicado en Chucuito. En el año 1976, se establecieron camarotes y comedor de cadetes en La Punta. Y finalmente, en 1978 la ENAMM se estableció en Chucuito, donde funciona actualmente.

"Proa siempre al futuro"



Frontis de la Escuela en la década de los años 70

El 19 de diciembre de 1997, mediante la Ley N° 26882, se transfirió la ENAMM al Ministerio de Defensa – Marina de Guerra, situación que se mantiene en la actualidad.

Con fecha 10 diciembre 2012, el Decreto Legislativo N° 1134 aprobó la nueva Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Defensa, en el cual se consideró a la ENAMM como organismo público adscrito al Ministerio de Defensa.

1.1.4. Marco Jurídico General

Cronológicamente la ENAMM se ha regido por la siguiente normatividad:

1.1.4.1 1970, diciembre 29: Decreto Ley N° 18711, crea la Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau" – ENAMM

1.1.4.2 1997, noviembre 29: Ley N° 26882, incorpora la ENAMM al Sector Defensa, a propuesta del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.



Frontis de la Escuela en la década de los años 80

- 1.1.4.3** 1999, diciembre 30: Decreto Supremo N° 070-DE/SG, aprueba la Organización y Funciones de ENAMM.
- 1.1.4.4** 2001, abril 03: Resolución Ministerial N° 516-DE-SG, aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la ENAMM.
- 1.1.4.5** 2005, julio 22: Ley N° 28583, Ley de Reactivación y Promoción de la Marina Mercante Nacional, su modificatoria y norma reglamentaria.
- 1.1.4.6** 2007, diciembre 19: Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, dispone contar con un Plan Estratégico Institucional.
- 1.1.4.7** 2008, mayo 05: Decreto Supremo N° 034-2008-PCM, actualizado por D.S. N° 048-2010-PCM del 19 de abril de 2010, aprueba calificación de organismos públicos del Poder Ejecutivo, considerando a la ENAMM como Organismo Público Ejecutor.
- 1.1.4.8** 2009, febrero 09: Resolución Ministerial N° 095-2009-DE-SG, aprueba la visión del sistema educativo, objetivos

estratégicos y políticas en materia educativa para el periodo 2009 – 2015.

1.1.4.9 2012, diciembre 10: Decreto Legislativo N° 1134, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Defensa.

1.1.4.10 2020, febrero 03: Resolución Ministerial N° 121-2020-DE/SG, Plan Estratégico Sectorial Multianual del Ministerio de Defensa PESEM 2017-2025 Modificado

1.1.4.11 2014, junio 03: Ley N° 30220, Ley Universitaria, Tercera Disposición Complementaria Final, faculta a la ENAMM a otorgar a nombre de la Nación grados y títulos, equivalentes a los otorgados por las universidades del país, válidos para el ejercicio de la docencia universitaria y la realización de estudios de maestría y doctorado.

1.1.5. Organización

Al inicio del período del planeamiento estratégico 2021-2025, la ENAMM cuenta con la siguiente organización, de conformidad con el Reglamento de Organización y Funciones actualmente vigente, aprobado por Resolución Ministerial N° 516-DE-SG del 03 abril 2001:

Órgano de Dirección

Dirección

Sub-Dirección

Órganos de Consultivos

Consejo de Disciplina para Cadetes

Consejo Académico

Consejo de Aptitud Psicofísica para Cadetes

Órgano de Control

Oficina de Control Institucional

- Unidad de Auditoria Financiera
- Unidad de Auditoria Operativa

Órgano de Asesoría

Oficina de Asesoría Jurídica

Órganos de Apoyo

- e.1. Secretaría
- e.2. Oficina de Administración
 - Sección de Personal
 - Sección de Presupuesto
 - Sección Financiera
 - Sección de Abastecimiento y Servicios
- e.3. Oficina de Informática
- e.4. Oficina de Servicio de Sanidad
- e.5. Oficina de Promoción Institucional
- e.6. Oficina de Flota²

Órganos de Línea

- f.1. Dirección Académica de Programas de Pre-Grado
 - Jefatura del Programa de Estudios Generales
 - Jefatura del Programa de Cubierta de Marina Mercante
 - Jefatura del Programa de Ingeniería de Marina Mercante
 - Jefatura del Programa de Pesca y Navegación ³
 - Jefatura del Programa de Administración Marítima y Portuaria
 - Jefatura del Programa de Ingeniería en Construcción Naval⁴
 - Oficina de Investigación y Desarrollo
 - Departamento de Servicios Académicos
 - Centro de Pre-ENAMM
- f.2. Dirección Académica de Programa de Post-Grado
 - Programa de Post-Grado de Administración Marítima, Portuaria y Pesquera

² Actualmente desactivada

³ Actualmente desactivado

⁴ Actualmente desactivado

f.3. Dirección de Disciplina

- Departamento de Formación Naval y Moral
- Departamento de Formación Física

f.4. Dirección de Capacitación y Entrenamiento

- Departamento de Náutica y Pesca
- Departamento de Ingeniería

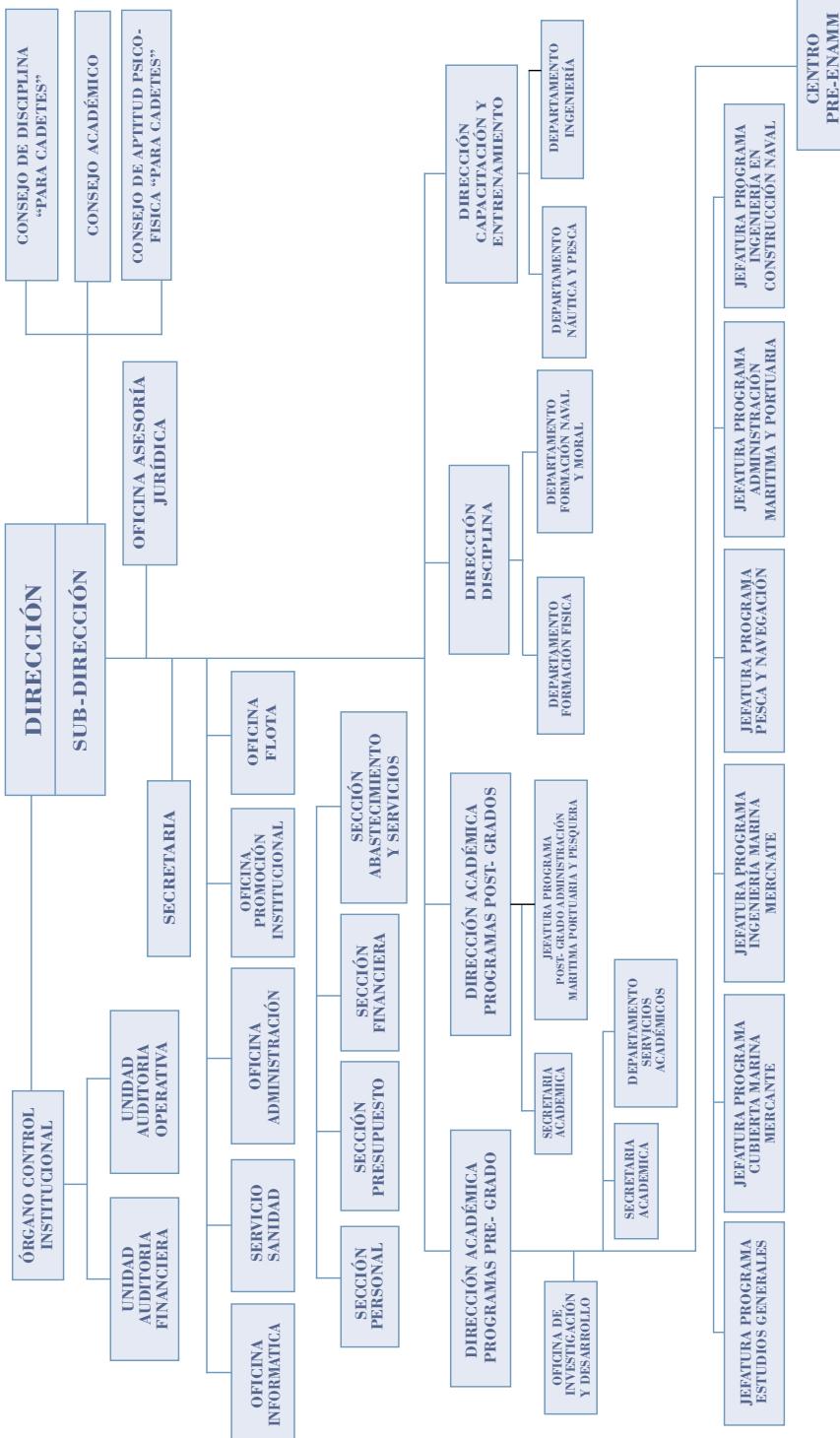
De manera referencial se presenta el organigrama actualmente vigente, con la salvedad que los programas de Pesca y Navegación, así como la Oficina de Flota, entre otros, se encuentran actualmente desactivados, y por otro lado no figuran la Oficina de Acreditación y Calidad Educativa. Esta organización debe ser optimizada durante la implementación del Plan Estratégico, para adecuarse a los nuevos retos institucionales que enfrentará la ENAMM.

El organigrama actualmente vigente es el siguiente, publicado en el portal web de la ENAMM: <https://www.enamm.edu.pe/transparencia/Planeamiento/ORGANIGRAMA%20ESTRUCTURAL%20ACTUAL.pdf>

Reglamento de Organización y Funciones

El Reglamento actualmente vigente data de abril del año 2001. Sin embargo, como es comprensible, en el período transcurrido ha sido necesario generar una serie de cambios tanto en la estructura organizativa de la Escuela como en las funciones de las actualmente existentes con la intención de adaptarse a los cambios en la legislación nacional, como en la demanda de los servicios que esta presta y recibe, por lo cual al finalizar el año 2020 se encuentra en proceso de aprobación en el Ministerio de Defensa la propuesta del nuevo Reglamento de Organización y Funciones de la ENAMM, el cual deberá ser incorporado en el presente plan en su oportunidad.

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA ESCUELA NACIONAL DE MARINA MERCANTE
“ALMIRANTE MIGUEL GRAU”**



Resolución Ministerial N° 516-DE-SG, 3 de abril de 2001

1.2. Diagnóstico General

El punto de partida del proceso estratégico es el conocimiento de la influencia del entorno. Se requiere de un conocimiento pleno para aprovechar las oportunidades y para enfrentar las amenazas, así como para potenciar las fortalezas y superar las debilidades. El desafío es adaptarse al entorno inteligentemente, aprovecharlo y no tratar de cambiarlo⁵.

En el período transcurrido entre los años 2014 al 2019, el producto bruto interno nacional creció en promedio 5,7% anual, lo cual es indudablemente un incremento significativo para una economía sostenida, y esto se basó principalmente en el desarrollo del comercio, tanto a nivel nacional como internacional, lo que corresponde directamente al ámbito de desarrollo de las actividades de los egresados de los diferentes programas y cursos que dicta la ENAMM.

Sin embargo, debido a la declaración de la pandemia por el Covid-19 en el primer trimestre 2020, la cual se estima que se extenderá por lo menos una buena parte del año 2021, con efectos aún no estimados en su real dimensión para los siguientes años, nos presenta un panorama muy diferente al de las últimas décadas.

A continuación, presentamos las principales consideraciones tanto en el entorno externo como en el interno, que servirán de pauta para definir las acciones a ejecutar en la ENAMM para el adecuado cumplimiento de su Misión en el período 2021-2025.

1.2.1. Análisis del Entorno Externo

Como es conocido, el 80% del comercio mundial usa el transporte acuático. Por lo tanto resulta importante entender que en opinión de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo - UNCTAD⁶, la economía mundial está experimentando una profunda recesión a causa de una pandemia aún no controlada, en una escala desconocida desde 1930.

5 D'Alessio, F. 2013, pág. 100.

6 UNCTAD - Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. Informe sobre el Comercio y el Desarrollo 2020, Ginebra, 2020. <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/>

TIPOS DE BUQUES	1985		1990		1995		2000		2005		2010		2015		2019		2020	
	NB	TRB	NB	TRB	NB	TRB	NB	GT	NB	GT	NB	GT	NB	GT	NB	GT	NB	GT
Petroleros	7,1	162,1	6,9	154,5	6,8	159,8	7,3	163,7	7,0	170,9	7,4	209,8	7,7	240,0	8,5	271,2	8,8	287,5
Gaseros	0,8	9,9	0,8	10,6	0,9	14,0	1,1	17,9	1,2	24,7	1,5	46,1	1,7	56,3	2,0	77,5	2,1	82,3
Graneleros	5,0	110,3	4,8	113,4	5,7	129,7	6,1	149,4	6,5	175,8	8,0	250,5	10,9	405,4	11,8	451,9	12,2	473,8
Carga General	21,7	80,1	19,7	72,7	18,9	66,2	18,9	65,6	17,7	59,6	18,6	65,5	16,7	62,7	16,4	63,5	16,6	64,8
Portacontenedores	1,0	18,4	1,2	23,9	1,6	35,1	2,5	55,3	3,2	85,8	4,7	145,5	5,1	200,3	5,2	237,1	5,3	246,9
Otros Mercantes ⁽¹⁾	7,6	18,4	6,8	23,5	8,6	46,2	10,1	63,5	11,4	84,8	13,8	123,2	14,5	141,6	15,8	161,8	16,3	169,3
TOTAL MERCANTES	43,2	399,2	40,2	398,6	42,7	451,1	46,0	515,4	47,1	601,7	53,9	840,6	56,6	1.107,8	59,7	1263,0	61,2	1.324,7
Otros no Mercantes	33,2	17,0	38,0	24,9	38,0	24,8	40,8	28,2	42,9	31,6	48,2	42,1	53,0	59,1	58,8	70,7	60,2	73,6
TOTAL	76,4	416,2	78,2	423,5	80,7	475,9	86,8	543,6	90,0	633,3	102,2	882,6	109,6	1.166,8	118,5	1.333,6	121,4	1.398,2

⁽¹⁾ Incluye químicos, otros buques tanque, de pasaje, ferries ro-ros, transportes de vehículos, etc.

NB: Miles de buques

Datos a 1 de enero de cada año, salvo 1985 y 1990 (datos a 1 de julio)

TRB: Millones de TRB

Fuente: IHS Markit- World Fleet Statistics

GT: Millones de GT

Fuente: Tribuna Profesional, ANAVE, mayo 2020

A esto se suma la preocupación de la International Chamber of Shipping - ICS⁷ (Cámara Internacional de Transporte Marítimo), en torno a la protección de la salud de la gente de mar, la Regla OMI 2020 (reducción al 50% de las emisiones de azufre en la industria naviera), la crisis de los cambios de tripulación que retiene a cientos de miles de tripulantes a bordo varios meses después de concluidos sus contratos de trabajo, y hasta los preparativos para la recuperación post pandemia, entre otros.

En el ámbito naviero, según la Tribuna Profesional de mayo 2020, publicada por la Asociación de Navieros Españoles, las World Fleet Statistics (Estadísticas de la flota mundial) publicadas por IHS Markit⁸ estiman que al 01 enero 2020, la flota mundial de buques mercantes de transporte aumentó en más de 2 900 unidades (+2,4%) y en 64,6 MGT⁹ (+4,8%), las tasas de crecimiento más altas desde 2011.

7 ICS- International Chamber of Shipping – Annual Review 2020, September 2020

8 IHS Markit Ltd es un proveedor de información británico-estadounidense con sede en Londres formado en 2016 con la fusión de IHS Inc. y Markit Ltd.

9 MGT – Millions Gross Tons. Es la medida del arqueo bruto en unidades de volumen, no de peso. Es la sumatoria de los volúmenes de todos los espacios que se encuentran por debajo de la cubierta superior más los espacios cerrados que se encuentran en la superestructura del buque. Ofrece referencia de la capacidad de transporte del buque.

Asimismo, a pesar que en 2019 los nuevos contratos se redujeron sensiblemente en 28,8%, las entregas en los diferentes tipos de cargas aumentaron en total hasta 22,6%, concentrándose en los segmentos de petroleros y graneleros, que sumaron casi el 80% de este total, y por otro lado, solamente se desguazaron 14,8 MTPM (-50,7%) el nivel más bajo registrado desde la crisis financiera, de las que casi la mitad correspondió a graneleros.

Panamá continúa siendo el registro más utilizado por los armadores, a pesar que con 6.593 buques (122 más que hace un año) alcanza solamente el 16,0% de las GT mundiales, seguido de Liberia y las Islas Marshall con 11,7%.



Según el ISL Bremen¹⁰, los armadores griegos controlan la mayor flota, con 20,1% de la capacidad de transporte marítimo mundial, seguidos de los chinos que tienen el 15,1% y los japoneses con 12,7%.

En cuanto al movimiento de la carga, a pesar que se estimaba que en el 2020 la demanda de transporte medida en t·milla crecería menos que el año anterior, la exposición a los impactos que el COVID-19 ha tenido sobre la economía mundial, el consumo y las cadenas de suministro han superado estas bajas expectativas.

¹⁰ Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik (ISL) / Institute of Shipping Economics and Logistics / Instituto de Economía y Logística del Transporte Marítimo, Universidad de Bremen, 1954

Por su parte, el Consejo Marítimo Internacional y del Báltico (BIMCO), la mayor asociación marítima internacional del mundo, con 2.100 miembros en más de 120 países, publicó una revisión de sus previsiones sobre el transporte marítimo para el año 2020, debido a la pandemia del coronavirus COVID-19.

Finalmente, en el ámbito de la OMI se prevé un reajuste de la Convención STCW, así como preocupa la piratería, el contrabando, la Convención del Agua de Lastre, entre otros temas globales.

Como podemos apreciar en el principal ámbito de desempeño de las actividades de los egresados de la ENAMM, el comercio mundial y el transporte marítimo presentan para el año 2021, una muy particular y riesgosa combinación de factores que provienen de la expectativa anterior al Covid-19 que alentó el crecimiento especializado de la flota mundial como respuesta al aumento de cargas específicas, y los primeros directos de la pandemia sobre la preservación de la salud y la crisis del cambio de tripulaciones, y una inevitable, aunque eventualmente corta recesión mundial.

1.2.2. Análisis del Entorno Interno

En el ámbito nacional, el Perú termina el año 2020 con una intensa influencia de los temas políticos en la vida diaria de la sociedad, evidenciado por una secuencia de eventos poco comunes que ocasionaron que se reemplacen hasta tres Presidentes en un período menor a un mes, con una intensa agitación social que incluye manifestaciones violentas, bloqueos de carreteras principales en el interior del país y las consecuentes implicancias económicas de este tipo de eventos, todo esto previo a un año considerado como muy especial debido a la celebración de elecciones generales y de la conmemoración del Bicentenario de la Declaración de la Independencia Nacional.

Esto sumado a la pandemia ha generado un incierto clima de dificultades económicas que tendrá un efecto directo en las actividades regulares de la Escuela, pues limitaría el flujo de postulantes a los diversos programas académicos que desarrolla, y con nuevas exigencias de protocolos sanitarios e inclusive de una mayor demanda no solamente de la educación a distancia, sino que esto es extensible a las labores remotas de algunos colaboradores de acuerdo con la legislación especial vigente, lo que obliga a una importante evolución de la forma en que se ejecutan las actividades académicas y administrativas.

1.2.2.1. Situación de la Educación Superior

La pandemia decretada durante el año 2020, que aún no tiene una fecha cierta para levantarse, ha generado consecuencias de diversa magnitud e índole. Algunas fueron inmediatas, otras se fueron presentando durante la inmovilidad de la población, y otros se presentarán como consecuencia de los efectos nacionales e internacionales de la misma.

En el caso de la educación superior en el país, se estaban experimentando los cambios a consecuencia de la aplicación de la actual Ley Universitaria, cuya mayor novedad fue la creación de la SUNEDU como organismo regulador de la calidad de la educación universitaria, cuya tarea inicial fue volver a otorgar licencia de funcionamiento a todas las universidades del país, implementar una nueva forma de elección de autoridades, incorporar un año de estudios generales y supervisar el cumplimiento de la ley en todos sus alcances, mientras que el Ministerio de Educación debía, crear un sistema de información, e instaurar una nueva carrera docente.

Seis años después, solamente 93 de las 145 universidades lograron licenciarse, denegándose la licencia a 51 privadas y solamente a una pública. La cantidad de programas académicos se redujo y muchos locales fueron cerrados, dejando en mala situación a casi 250 mil alumnos.

La pandemia encontró al sistema universitario en una difícil transición, lo que ocasionó que las actividades académicas de algunas universidades se fracturaran, se suspendieran los ingresos en otras, obligando a todas a un apurado esfuerzo para implementar la educación a distancia, lo cual fue un gasto no previsto en las universidades públicas, así como la ampliación del programa de becas, así como un dificultoso proceso de adquisición de recursos informáticos, y la necesidad de ampliar el plazo de cierre de instituciones no licenciadas.

Una de las principales consecuencias ya a la vista es que en corto plazo se incrementará la demanda de postulantes a universidades públicas, debido a los cambios en la economía familiar. Otras consecuencias son que aún no se dispone del sistema de información que acompañe el desarrollo de las universidades, aún no se ha medido el impacto de la introducción de los Estudios Generales, la inevitable reducción de la importancia del SINEACE debido a su naturaleza opcional, y en el lado positivo, se ha incrementado la actividad de investigación universitaria, sobre todo en universidades privadas con fines de lucro.

En el "II Informe Bienal sobre la Realidad Universitaria en el Perú", la SUNEDU resalta inicialmente las dificultades que implican los estudios universitarios para los sectores menos favorecidos económicamente. Otro es el sustantivo incremento de la cantidad de docentes a tiempo completo, que casi se duplicó en cinco años, aunque aún no llega al 30% del total, al igual que la pendiente mejora en calidad de formación de los docentes en general. Otro indicador que se ha duplicado es la producción de investigaciones en revistas indexadas, en detrimento de la producción de libros, y la casi quintuplicación del registro de patentes en los últimos cuatro años.

También se analiza la alta concentración de oferta universitaria y producción científica en Lima y Callao, frente a la casi nula en la región Amazónica en especial. Y finalmente, evidencia que aún se mantienen las tendencias de selección de carreras por género, a pesar de los esfuerzos por incentivar la paridad.

1.2.2.2. Tránsito al régimen del Servicio Civil

La Ley N° 30057 busca establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, de manera que éstas alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad, y promover el desarrollo de las personas que integran el denominado Servicio Civil.

El procedimiento para el tránsito hacia el régimen del Servicio Civil establece cuatro etapas: (1) Preparación de la entidad, (2) Análisis situacional de la entidad, (3) Aplicación de mejoras internas, y (4) Implementación del nuevo régimen.

Actualmente, la ENAMM se encuentra en la tercera etapa del proceso de tránsito hacia el nuevo régimen laboral del Estado, esperándose culminarse todo el proceso durante el año 2021.

1.3. Identificación de los factores externos e internos en la ENAMM (FODA)

El análisis de los factores externos e internos se efectuó mediante un proceso participativo, donde se recibieron las opiniones de prácticamente todos los colaboradores de la Escuela, incluyendo a la Alta Dirección, y luego de consolidar las múltiples semejanzas en las opiniones emitidas, se determinaron los siguientes factores mediante los cuales se logra caracterizar la situación actual de la ENAMM:

1.3.1. Fortalezas (F)

1. Larga experiencia institucional y académica, habiendo cumplido medio siglo incluyendo programas de pregrado y posgrado
2. Reconocimiento como Centro de Formación Marítima por la Organización Marítima Internacional (OMI) y la Autoridad Marítima Nacional (AMN)
3. Contar con certificación de calidad ISO en programas de formación profesional, especialización y capacitación, y otras certificación de sistemas de gestión
4. Contar con adecuado equipamiento básico, incluyendo equipos simuladores para la capacitación y el entrenamiento de sus alumnos.
5. Contar con convenios suscritos con otras entidades académicas y con empresas del ámbito naviero
6. Contar con un predio ubicado en la ciudad de Iquitos
7. En proceso de tránsito al régimen del Servicio Civil

1.3.2. Debilidades (D)

1. Débil posicionamiento en el mercado de educación superior
2. No se cumplen adecuadamente las Condiciones Básicas de Calidad - CBC establecidas por la SUNEDU
3. Inadecuada infraestructura en algunos ambientes, tales como el Centro de Capacitación y Entrenamiento (DIRCAP), y para un eventual incremento de los cadetes náuticos
4. Falta de embarcadero propio con adecuadas facilidades logísticas

1.3.3. Oportunidades (O)

1. Incremento de la actividad náutica comercial a nivel internacional
2. Incremento de la actividad náutica comercial, turística y deportiva a nivel nacional
3. Avances tecnológicos permiten nuevas modalidades de enseñanza-aprendizaje.
4. Acceso a recursos nacionales e internacionales para la calidad educativa y la investigación.
5. Escasez de oferta académica universitaria en la región amazónica

6. Migración de postulantes a instituciones de educación superior públicas debido a cambios en la capacidad adquisitiva de las familias

1.3.4. Amenazas (A)

1. Efectos post-pandemia Covid-19 afectarán la situación económica y social del país
2. Aparición de nuevas instituciones educativas a nivel nacional dedicadas a la formación marítima
3. Escasez de políticas de promoción de la industria naviera y de construcción naval
4. Riesgo de desastres naturales por la ubicación geográfica

1.4. Análisis de la Matriz FODA

Empleando los factores externos e internos que caracterizan la situación actual de la ENAMM, se elaboró la correspondiente Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), y seguidamente se procedió a efectuar la valoración de las interacciones existentes entre los componentes de cada factor, es decir cada factor del entorno interno con cada uno de los factores del entorno externo, y aplicando una variante de la metodología Quality Function Deployment (QFD), se le asigna un valor de 9 si la iteracción evaluada nos parece muy relevante, le asigna un valor de 3 si se le considera relevante, un valor de 1 si la iteracción es poco relevante y un valor de 0 cuando no hay relevancia en la iteracción.

La sumatoria de los valores obtenidos en las iteracciones de cada grupo de factores determinará cuál es la combinación que obtiene el mayor valor, o dicho de otra manera, en cual combinación las iteracciones resultan ser más relevantes, y por lo tanto, conviene desarrollar una estrategia que aproveche prioritariamente dicha situación.

En el presente caso, y debido principalmente a la identificación de una mayor cantidad de Debilidades, la recomendación resulta ser buscar la superación de éstas tanto para aprovechar las oportunidades como para enfrentar mejor las amenazas que se presenten, lo cual se denomina como Estrategia de Desarrollo.

	Interacciones	Puntaje total	Puntaje alcanzado	% del total	
Fortalezas vs. Oportunidades	216	216	164	75,9%	Estrategia de Desarrollo
Fortalezas vs. Amenazas	216	216	61	28,2%	Estrategia de Mantenimiento
Debilidades vs. Oportunidades	252	252	50	19,8%	Estrategias de Crecimiento
Debilidades vs. AMENAZAS	252	252	26	10,3%	Estrategias de Reforzamiento

En el Anexo 2 se presenta el resultado de la elaboración de la Matriz de Posicionamiento Estratégico, en el cual nos indica que es recomendable aplicar una Estrategia de Desarrollo, mediante el potenciamiento de las fortalezas para el mejor aprovechamiento de las oportunidades existentes en el entorno externo, tal como se muestra en el siguiente gráfico:



CAPITULO 2

MARCO ESTRATÉGICO

2.1. Misión

Formación de profesionales de ambos sexos en las especialidades de Marina Mercante, Pesca y Navegación, Administración Marítima y Portuaria, Ingeniería en Construcción Naval y otras requerida por el medio acuático, tanto a nivel de embarcaciones como de la infraestructura terrestre y organizaciones relacionadas, así como el perfeccionamiento de los profesionales marítimos mediante la educación de post-grado y la capacitación de los profesionales y técnicos marítimos mediante los cursos de entrenamiento y actualización, otorgando los títulos profesionales, grados académicos, diplomas y certificados según corresponda, con el fin de contribuir con los intereses marítimos y el desarrollo nacional.

2.2. Visión

Ser el Centro de Formación Marítima referente en la región y líder en la formación, perfeccionamiento y actualización de profesionales náuticos y portuarios.

2.3. Valores Institucionales

La Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau", reconoce los siguientes valores como la guía de sus actividades:

Valores	Definición
INTEGRIDAD	Es la cualidad de quien tiene entereza moral, rectitud y honradez en la conducta y en el comportamiento. En general, una persona íntegra es alguien en quien se puede confiar, aquella que no cambia sus principios según su conveniencia.
COMPROMISO	Es una obligación contraída de manera voluntaria para alcanzar un objetivo, tanto particular como colectivo. Tiene relación con una promesa personal hacia una persona o un hecho en particular.
LEALTAD	Sentimiento de respeto y fidelidad hacia una persona, compromiso, comunidad, organización, principios morales, entre otros. El término proviene del latín " <i>legalis</i> " que significa " <i>respeto a la ley</i> " ..
AUTORIDAD Y LIDERAZGO	<p>La autoridad es la facultad o potestad de gobernar o ejercer el mando. Es el derecho a dar órdenes y la cualidad de que éstas se cumplan.</p> <p>El liderazgo es la cualidad de influir en el comportamiento de otras personas para conseguir un objetivo común, en cualquier contexto de interacción social. No hay liderazgo sin seguidores.</p>
VERACIDAD	Es el valor moral positivo de quien busca y expresa siempre la verdad. Ser veraz es ser sincero, honesto, franco y tener buena fe. Es lo opuesto a ser mentiroso, hipócrita o falso.
JUSTICIA Y EQUIDAD	<p>La justicia es un conjunto de valores esenciales sobre los cuales debe basarse una sociedad. En un sentido formal, es el conjunto de normas que rigen la conducta de las personas e instituciones.</p> <p>La equidad es ser imparcial para reconocer el derecho de cada persona, una aplicación justa del derecho. Es el complemento a la justicia ciega, que brinda adecuadas oportunidades a todos los miembros de una comunidad, considerando las particulares diferencias entre ellos.</p>
TRANSPARENCIA	Difundir los resultados de la gestión con veracidad y responsabilidad
SENTIDO DE URGENCIA	Actuar enfocado con los resultados hasta el cumplimiento de los objetivos

2.4. Factores Críticos De Éxito

Los Factores Críticos de Éxito (FCE) son el conjunto de factores, tanto internos como externos, que de obtenerse nos garantizan un desempeño exitoso en una determinada gestión. Dicho de otra manera, son las variables que, al ser adecuadamente administradas en el tiempo, nos permiten alcanzar el éxito en nuestros objetivos.

En este sentido, se han identificado tres FCE para el desarrollo del presente Plan Estratégico Institucional:

a. Cumplimiento de estándares educativos vigentes

Es necesario dar adecuado cumplimiento a los estándares educativos establecidos para las instituciones educativas de nivel superior a nivel nacional, las cuales son evaluadas principalmente por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria – SUNEDU, y por el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa – SINEACE, así como por la Organización Marítima Internacional – OMI, para garantizar la certificación de los diferentes programas y cursos de capacitación que brinda la Escuela.

b. Incremento de la demanda de vacantes.

Considerando la autonomía administrativa y educativa de la Escuela, es posible y resulta necesario incrementar la demanda de vacantes para mejorar la calidad académica de los cadetes náuticos y alumnos de la Escuela, lo cual responde a un esfuerzo integral de preparar las diferentes áreas para un mejor rendimiento y mejorar el posicionamiento institucional en el mercado de educación superior nacional.

c. Compromiso con la misión institucional.

Es necesario que todo el personal conozca, comparta y contribuya de manera positiva al logro de la Misión de la Escuela, como la base para el desarrollo de los objetivos estratégicos institucionales, y por lo tanto, del desarrollo sostenido de la Escuela.

2.5. Objetivos Estratégicos

En función de la evaluación de la situación actual, así como de los factores internos y externos del quehacer institucional, a continuación se presentan los cinco objetivos estratégicos de la Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau" para el próximo quinquenio 2021-2025:

2.5.1. Objetivo Estratégico N° 1: Lograr el licenciamiento institucional por la SUNEDU. Cumplir adecuadamente la Norma Técnica de Condiciones Básicas de Calidad para obtener el Licenciamiento Institucional es el requisito fundamental para garantizar el funcionamiento y desarrollo de la Escuela.



Infografía de las Condiciones Básicas de Calidad – SUNEDU

2.5.2. Objetivo Estratégico N° 2: Incrementar la cantidad de cadetes y alumnos en los diferentes programas académicos ENAMM. El incremento de cadetes náuticos y alumnos en los diferentes programas académicos de pregrado y posgrado permitirá mejorar la calidad de los servicios educativos al incrementar la exigencia de la organización para cumplir con cada uno de los estándares técnicos y educativos de su particular naturaleza académica.

2.5.3. Objetivo Estratégico N° 3: Mejorar la capacidad económica y financiera de la Escuela. Es necesario mejorar los actuales mecanismos de ingresos económicos y financieros, y desarrollar otros nuevos con la finalidad de permitir el adecuado desarrollo de los programas académicos y la gestión administrativa de la Escuela.

2.5.4. Objetivo Estratégico N° 4: Establecer las bases e iniciar la descentralización de la ENAMM. La descentralización de la ENAMM mediante el desarrollo de las actividades educativas que se imparten en diferentes ciudades del país, en los diferentes ámbitos acuáticos existentes, lo que permitirá incrementar el prestigio y la calidad de los servicios que brinda la Escuela.

2.5.5. Objetivo Estratégico N° 5: Obtener la Acreditación Educativa de las carreras de pregrado y el programa de postgrado. Preparar adecuadamente a la organización mediante la autoevaluación y solicitar oportunamente una nueva evaluación externa para obtener la acreditación educativa permitirá mejorar integralmente la gestión académica y administrativa de la Escuela.



Ubicación de la sede ENAMM en Iquitos, Av. La Marina.

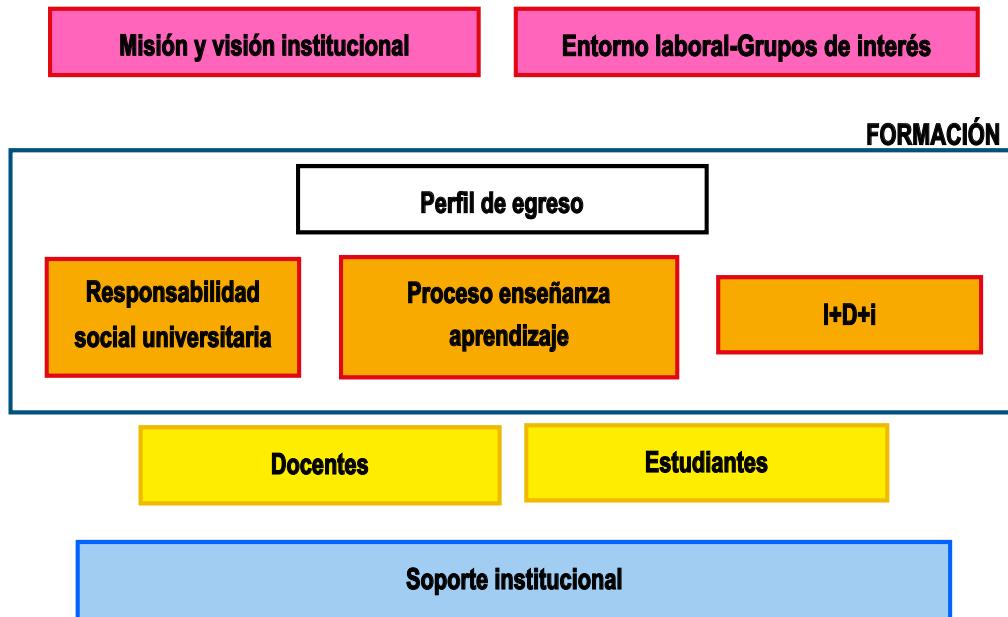


Figura 3 Lógica del modelo de acreditación de los programas de estudios de educación superior

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. DÁlessio, F. 2010. El Proceso Estratégico, un enfoque de gerencia. CENTRUM, Lima
2. Doig Camino, JJ. 2015. Visión Estratégica del Cabotaje Marítimo en el Perú: Retos y Posibilidades - Separata de Enseñanza, Instituto de Estudios Histórico Marítimos del Perú, Talleres Gráficos de la Dirección de Hidrografía y Navegación. Recuperado el 04 diciembre 2020 de: <http://www.iehmp.org.pe/wpcontent/uploads/2018/08/Separata IEHMP2015.pdf>
3. Ezeta Villalobos, L. 2003. Reseña Histórica de la Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau" (Continuación y Actualización). Editorial San Antonio S.R.L. Lima Perú.
4. Figallo, F. 2020. Panorama de la educación universitaria en el Perú. Recuperado de internet el 07 diciembre 2020 en: <https://aprendiendo.lamula.pe/2020/06/03/panorama-de-la-educacion-universitaria-en-el-peru/flaviofigallo/>
5. Marticorena Mendoza, M., Miyahiro Arakaki, A., Manchego Gómez, J.C. 2007. Planeamiento Estratégico del Cabotaje. Colección Gerencia al Día. CENTRUM, ISBN: 9972278396, Lima,
6. Ministerio de Defensa. 2001. Reglamento de Organización y Funciones de la Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau" – ENAMM. Resolución Ministerial N° 516-DE-SG, abril 03.
7. Ortiz Sotelo, J. 2018. Iquitos, del caserío misional a la ciudad: el largo siglo XIX. Revista del Archivo General de la Nación, 33(1), 35-50. <https://doi.org/10.37840/ragn.v33i1.71>
8. Otárola Peñaranda, A. 1998. La Constitución Explicada. Editora Peñaranda. Segunda Edición. Lima – Perú. ICS Editores.

9. Ovalle Angulo, N. 2005. La Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau" – ENAMM, está llamada a contribuir en forma efectiva con el desarrollo de los intereses marítimos del Estado Peruano en el Siglo XXI. Proyecto de Investigación Científica. Chucuito – Callao
10. SUNEDU. 2020. II Informe Bienal sobre la Realidad Universitaria en el Perú. ISBN: 978-612-47125-1-7
11. Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria – SUNEDU. 2016. El Modelo de Licenciamiento y su Implementación en el Sistema Universitario Peruano. 1ra. Edición. ISBN: 978-612-47125-0-0
12. UNCTAD - Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. Informe sobre el Transporte Marítimo 2019, Nueva York, 2019, eISBN 978-92-1-004304-5
13. UNCTAD - Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. Impact of the COVID-19 pandemic on trade and development: transitioning to a new normal. 19 nov 2020. Recopilado el 05 diciembre 2020 de: <https://unctad.org/es/node/29935>
14. UNCTAD - Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. Informe sobre el Comercio y el Desarrollo 2020 de la Pandemia Mundial a la Prosperidad para Todos: Evitar Otra Década Perdida, Panorama General, Ginebra, 2020. Disponible en <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/>.

GLOSARIO DE TERMINOS

ASIMETRÍA. - Falto de simetría. Cuando las diversas partes de un todo concreto carecen de total correspondencia exacta en lo que se refiere a tamaño, posición o forma.

ABROGACIÓN.- Es la [derogación](#) total de una [ley](#) por una disposición de igual o mayor jerarquía que la sustituida; por eso es que una Constitución sólo puede ser abrogada por otra Constitución. Tradicionalmente se distinguía la abrogación de la derogación; la primera anulaba o abolía totalmente la ley, y la segunda sólo parcialmente.

ACRÓNIMOS.- En lingüística moderna, un acrónimo es una sigla que se pronuncia como una palabra —y que por el uso acaba por lexicalizarse totalmente en la mayoría de casos, como *láser* (Light Amplification by Stimulated Emission of Radiation)— o también puede ser un vocablo formado al unir parte de dos palabras. Este último tipo de acrónimos funden dos elementos léxicos tomando casi siempre del primer elemento el inicio y del segundo el final, como *bit* (Binary digit). El significado de un acrónimo es la suma de los significados de las palabras que lo generan. Por ejemplo, el término *telemática* procede de *telecomunicación e informática*, que a su vez es acrónimo de *información y automática*. Los acrónimos se pueden componer de dos sustantivos: *motel*, del [inglés](#) *motor-hotel*; de un adjetivo y un sustantivo: *docudrama*, de *documental dramático*; o de dos adjetivos: *spanglish*, de *spanish* e *english*. Los acrónimos siempre se escriben y pronuncian como una palabra normal y su género es el del elemento principal. En el [español](#), el proceso de acronimia no es habitual, pero sí antiguo. Un ejemplo de esto fue el cambio en el siglo XV de la forma de respeto *vos* por *vuestra merced*, que dio origen al acrónimo *usted*. A veces, el acrónimo genera confusión en su significado porque usa partes de términos que ya se usaban independientemente como raíces cultas; por ejemplo *euocracia*, que significa: burocracia europea y no “poder europeo”, como en los términos con *-cracia* (‘poder’); por ejemplo: *autocracia* (‘poder de uno’) o *democracia* (‘poder del pueblo’). Acrónimos que fusionan o combinan dos palabras: [Ofimática](#), de oficina

e informática. **TIC**, Tecnología de la Información y de las Comunicaciones. **Led/ledes**, del inglés Light Emitting Diode ('diodo emisor de luz'). **midi/midis**, del inglés Musical Instruments Digital Interface (interfaz digital para instrumentos musicales). **ovni/ovnis**, objeto volador no identificado. **radar/radares**, del inglés *Radio Detection and Ranging* ('detección y medición de distancias por radio'). **Sida**, Síndrome de inmunodeficiencia adquirida. **Unesco**, *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*. **APRA** (partido político peruano), Alianza Popular Revolucionaria Americana.

ANDRAGOGÍA. - Parte de la antropología cuyo propósito es proporcionar al adulto una oportunidad para que logre su autorrealización. La educación no es sólo cuestión de niños y adolescentes. El hecho educativo es un proceso que actúa sobre el hombre a lo largo de toda su vida, siendo que la naturaleza del hombre permite que pueda continuar aprendiendo durante toda su vida sin importar su edad cronológica. Alexander Kapp, maestro alemán utilizó el término **andragogía** por primera ocasión en 1833 al referirse a la escuela de Platón. Malcolm Knowles (1913-1997), es considerado como el padre de la educación de adultos. Introdujo la teoría de la andragogía como el arte y la ciencia de ayudar a adultos a aprender. La Andrología (del griego "hombre" y "guía" o "conducción") es la ciencia que, siendo parte de la Antropología y estando inmersa en la educación permanente, se desarrolla a través de una praxis fundamentada en los principios de participación y horizontalidad.

ANOMIA. - Se refiere a la falta de normas o incapacidad de la estructura social de proveer a ciertos individuos lo necesario para lograr las metas de la sociedad. Persona que presenta una conducta que no se ajusta a las normas sociales establecidas.

ARCHIPIÉLAGO.- Conjunto de [islas](#), [islotes](#) y otras masas de tierra menores cercanas entre sí. El Archipiélago del Callao, esta frente al Callao, cuenta con un conjunto de cinco islas siendo la principal y de mayor extensión, la histórica isla San Lorenzo, la más grande del litoral peruano. También está la isla El Frontón, antigua prisión; El Camotal y Cavinzas, un par de islotes refugio de aves guaneras; y las islas Palomino, donde habitan miles de lobos marinos en su estado natural.

BAHÍA. - Entrada del mar en la costa, algo menor que el golfo.

COGNITIVOS.- Facultad de un [ser vivo](#) para procesar [información](#) a partir de la [percepción](#), el conocimiento adquirido (experiencia) y características subjetivas que permiten valorar la información. Consiste en procesos tales como [aprendizaje](#), [razonamiento](#), [atención](#), [memoria](#), [resolución de problemas](#), [toma de decisiones](#). El concepto de cognición es frecuentemente utilizado para significar el acto de conocer, o [conocimiento](#) y puede ser definido, en un sentido [cultural](#) o [social](#), como el desarrollo emergente de conocimiento dentro de un grupo que culmina con la [sinergia](#) del pensamiento y la acción.

CONURBADO. - Conjunto urbano formado por la reunión de varias poblaciones vecinas.

CLUSTER. - Término inglés encontrado en varios tecnicismos. La traducción literal al castellano es “racimo”, conjunto, “grupo” o “cúmulo”,

DEMOGRÁFICO. - Relativo a la demografía, que no es otra cosa que la ciencia que trata del estudio cuantitativo de la población humana.

DOXA. - Palabra griega que se suele traducir por ‘opinión’. Concepto utilizado por Parménides, al distinguir la «vía de la verdad» de la «vía de la opinión», o un conocimiento obtenido a partir de la experiencia y más tarde por Platón. Según Platón la doxa se trata de un conocimiento fenoménico y en consecuencia, según él, engañoso. La doxa comprendería dos grados: eikasia, es decir, imaginación y fe o creencia. Platón contrapone la doxa a la episteme; a veces esta última se traduce como conocimiento científico pero, según Platón, la episteme solo tiene desarrollo en el mundo de las ideas (conocimiento intelectual) y no el mundo sensible (conocimiento sensible).

ECOLOGÍA. - Ernst Haeckel, creador del término *ecología* y considerado el fundador de su estudio. La **ecología** (del griego: “hogar”; y *logos*, “estudio”) es la ciencia que estudia a los seres vivos, su ambiente, la distribución, abundancia y cómo esas propiedades son afectadas por la interacción entre los organismos y su ambiente: «la biología de los ecosistemas» .

ECOSISTEMA. -Sistema constituido por los seres vivos existentes en un lugar determinado y el medio ambiente que les es propio. Un principio central de la ecología es que cada organismo vivo tiene una relación permanente y continua con todos los demás elementos que componen su entorno.

ETARIO. - Adj. Dicho de varias personas: Que tienen la misma edad. Adj. Perteneciente o relativa a la edad de una persona. *Período etario. Franja etaria.*

EPISTEMOLOGÍA. -Del griego *episteme*, “conocimiento”, y *logos* “estudio” es la rama de la filosofía cuyo objeto de estudio es el conocimiento. La epistemología como teoría del conocimiento, se ocupan de problemas tales como las circunstancias históricas, psicológicas y sociológicas que llevan a la obtención del conocimiento y los criterios por los cuales se le justifica o invalida, así como la definición clara y precisa de los conceptos epistémicos más usuales, tales como verdad, objetividad, realidad o justificación.

En Grecia, el tipo de conocimiento llamado *episteme* se oponía al conocimiento denominado *doxa*. La *doxa* era el conocimiento vulgar u ordinario del ser humano, no sometido a una rigurosa reflexión crítica. La *episteme* era el conocimiento reflexivo elaborado con rigor. De ahí que el término “epistemología” se haya utilizado con frecuencia como equivalente a “ciencia o teoría del conocimiento”. Los autores escolásticos distinguieron la llamada por ellos “gnoseología”, o estudio del conocimiento y del pensamiento en general de la epistemología o teoría del modo concreto de conocimiento llamado ciencia.

GNOSEOLOGÍA. - Conocimiento o facultad de conocer y *logos*, razonamiento o discurso, también llamada teoría del conocimiento. Rama de la [filosofía](#) que estudia la naturaleza, el origen y el alcance del [conocimiento](#). La gnoseología no estudia los conocimientos particulares, como pueden ser el conocimiento de la [física](#), de la [matemática](#) o de nuestro entorno inmediato, sino el conocimiento en general, aunque puede hablar sobre los límites y el fundamento de otros conocimientos particulares (por ejem., al dilucidar qué valor tiene una "medida" usada por la física). Estudia la naturaleza, el origen y el alcance del conocimiento, es decir el conocimiento en general. La [ontología](#), a su vez, también se ocupa de gnoseología, pero atendiendo al objeto, a la naturaleza de los objetos del conocer, a su clasificación en reales o ideales (matemática y lógica).

INTORNO. - Análisis del Intorno, lo que involucra todo lo que se encuentra dentro de la organización.

ITERATIVO. - Que repite o reitera. Palabra que indica repetición de la acción. Tirotear es un verbo iterativo.

INGENITO. - No engendrado. - Connatural y como nacido con alguien.

MORBILIDAD. - Es la cantidad de individuos que son considerados enfermos o que son víctimas de enfermedad en un espacio y tiempo determinados. La morbilidad es, entonces, un dato estadístico de altísima importancia para poder comprender la evolución y avance o retroceso de alguna enfermedad, así también como las razones de su surgimiento y las posibles soluciones.

En el sentido de la [epidemiología](#) se puede ampliar al estudio y cuantificación de la presencia y efectos de alguna enfermedad en una población. Morbilidad es la proporción de personas que se enferman en un sitio y tiempo determinado.

PLEONASMO. - Figura retórica que consiste en la adición de palabras que no son necesarias en una frase, pues su significado ya está explícita o implícitamente incluido en ella. No es un fenómeno necesariamente incorrecto, ya que puede servir para dar fuerza a la expresión. En ocasiones también pueden ayudar a resolver ambigüedades o sirve para giros lexicalizados, con un sentido que va más allá que el de las palabras que lo forman; así, aunque todas las citas son previas, por *cita previa* se entiende la que se hace con cierta antelación y normalmente por teléfono, Internet, etc.; todos los túneles son subterráneos, pero por *túnel subterráneo* se entiende el que no se ha horadado para que la vía siga en horizontal, como en una montaña, sino que desciende por debajo del nivel que tendría la vía normalmente. Algunos giros en ocasiones se tornan por pleonasmos, aunque no lo son realmente. **Pleonasmo:** abajo suscrito. *Suscribir* es 'escribir abajo'. Acceso de entrada *Acceso* significa 'entrada o paso'. Accidente fortuito. Los accidentes son fortuitos. De otra manera, no es accidente. Adelantar un anticipo

Un *anticipo* es algo que se adelanta temporalmente a lo señalado o a lo previsto. Antecedentes previos. Antecedente es lo que se conoce previamente, por lo que es innecesaria la palabra *previo*. Autoridad constituida. Si no está constituida, no es autoridad. Beber líquidos. *Beber* significa 'ingerir un líquido'. Bifurcarse en dos direcciones. *Bifurcarse* ya lleva implícito que se divide en dos, buena ortografía. *Ortografía* significa 'correcta escritura', por lo que el adjetivo *bueno* es innecesario. No es redundante cuando *ortografía* se usa con el sentido de 'conjunto de normas que regulan la escritura de una lengua', que es lo más habitual. Cállate la boca. Callar implica dejar de emitir palabras, obviamente con la boca, cita previa. Deambular sin rumbo. Al decir *deambular* ya está indicándose que se anda sin una dirección determinada, sin rumbo. En vías de desarrollo. Si se está desarrollando, basta con decir *en desarrollo*.

PROLEPSIS.- Figura retórica por medio de la cual el emisor de un discurso se anticipa a las objeciones que puedan realizarse a su argumento. En Literatura, tipo de anacronía en que se revelarán aspectos del futuro.

PARADIGMA. - El término *paradigma* significa «*ejemplo*» o «*modelo*». En todo el ámbito científico, religioso u otro contexto epistemológico, el término *paradigma* puede indicar el concepto de *esquema formal* de organización, y ser utilizado como sinónimo de *marco teórico* o *conjunto de teorías*.

PROSPECTIVA. - Es el estudio sistemático de posibles condiciones de futuro. Incluye el análisis de como esas condiciones podrán cambiar como resultado de la aplicación de políticas y acciones propias y las consecuencias de estas políticas y acciones.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO. - En su forma más simple, un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro. Entonces dicho plan es una apuesta de futuro: *El futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo.*

NANOTECNOLOGÍA. - Es el estudio, diseño, creación, síntesis, manipulación y aplicación de materiales, aparatos y sistemas funcionales a través del control de la materia a nano escala, y la explotación de fenómenos y propiedades de la materia a nano escala. Cuando se manipula la materia a la escala tan minúscula de átomos y moléculas, demuestra fenómenos y propiedades totalmente nuevas. Por lo tanto, científicos utilizan la nanotecnología para crear materiales, aparatos y sistemas novedosos y poco costosos con propiedades únicas.

PERSE. - Loc. Lat. De por sí, por sí mismo. *Este libro per se no es caro, pero si hay que comprar la colección.*

NODOS. - Del latín "nodus", tiene distintos usos en los campos de astronomía, física, informática,

electrónica. Medios de conexión entre dos a más elementos de un circuito. Estructura de datos que pueda realizarse para la implementación de nuevas estructuras. Enlace.

ORTODOXIA.- *Para las iglesias o comunidades cristianas orientales, véase Iglesia Ortodoxa.*

Etimológicamente, del griego *orthós* (correcto, recto, verdad) y *dóxa* (opinión, creencia), esto es, la opinión recta y verdadera. En la filosofía social de Ortega y Gasset, la ortodoxia viene a identificarse con lo que él denomina creencias, mientras que la heterodoxia se revela con el término ideas. Por lo general, en el decurso histórico de una cultura, las ideas se van transformando poco a poco en creencias conforme son asumidas por cada vez más figurantes de una sociedad, constituyéndose en motor del progreso de las mismas.

PARADOJA. - Idea extraña opuesta a lo que se considera verdadero o a la opinión general. En otras palabras, es una proposición en apariencia verdadera que conlleva a una contradicción lógica o a una situación que infringe el sentido común. En retórica, es una figura de pensamiento que consiste en emplear expresiones o frases que implican contradicción. Un ejemplo de paradoja es la "Paradoja de Jevons", más conocida como efecto rebote. La paradoja es un poderoso estímulo para la reflexión. A menudo los filósofos se sirven de las paradojas para revelar la complejidad de la realidad. La paradoja también permite demostrar las limitaciones de las herramientas de la mente humana. Así, la identificación de paradojas basadas en conceptos que a simple vista parecen simples y razonables ha impulsado importantes avances en la ciencia, la filosofía y las matemáticas.

SINERGIAS. - Participación activa y concertada de varios órganos para realizar una función. Unión de varias fuerzas, causas, etc., para lograr una mayor efectividad.

SIMETRÍA. - Proporción adecuada de las partes de un todo entre sí y con el todo mismo. Armonía que resulta de ciertas combinaciones

TUNIDOS. - Familia de peces osteíctios, del orden perciformes, que se caracterizan por tener dos aletas dorsales y pedúnculo caudal con tres carenas a cada lado. Atún.

WIKINOMIA.-La nueva tecnología la wikinomia, definida como la que combina tecnología, demografía y economía global; apoyando el cambio y la innovación

ANEXOS

- Matriz de Actividades Estratégicas 1
- Matriz FODA..... 2
- Matriz de Planeamiento Estratégica – Objetivo Estratégica N° 01..... 3
- Matriz de Planeamiento Estratégica – Objetivo Estratégica N° 02 4
- Matriz de Planeamiento Estratégico – Objetivo Estratégico N° 03..... 5
- Matriz de Planeamiento Estratégico – Objetivo Estratégica N° 04..... 6

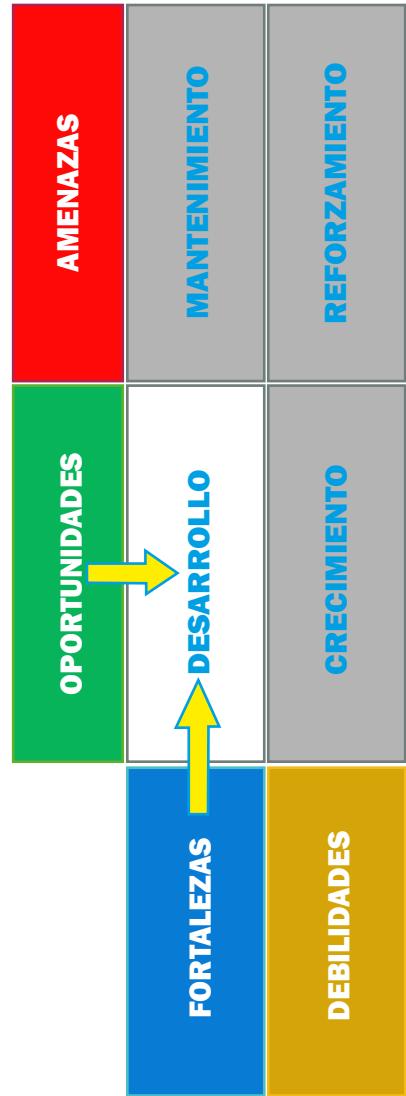
Anexo 1:
Análisis de la Matriz FODA

ANALISIS EXTERNO							AMENAZAS			
OPORTUNIDADES				SUB-TOTAL			SUB-TOTAL			
01	02	03	04	05	06		A1	A2	A3	A4
Incremento de la actividad náutica comercial a nivel internacional	Incremento de la actividad náutica comercial, turística y deportiva a nivel nacional	Avances tecnológicos permiten nuevas modalidades de enseñanza-aprendizaje.	Acceso a recursos nacionales e internacionales para calidad educativa e investigación	Escasez de oferta académica universitaria en la región amazónica	Migración de población debido a cambios en capacidad adquisitiva familiar		Efectos post-pandemia Covid-19 afectarán situación económica y social del país	Aparición de nuevas instituciones educativas dedicadas a la formación marítima	Escarcez de políticas de promoción de la industria naviera y construcción naval	Riesgo de desastres naturales por la ubicación geográfica
ESTRATEGIA OFENSIVA - FO										
ESTRATEGIA DEFENSIVA - FA										
ANALISIS INTERNO										
DEBILIDADES							ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA - DA			
D1	D2	D3	D4	Sub-Total	Sub-Total	Sub-Total	Sub-Total	Sub-Total	Sub-Total	Sub-Total
Débil posicionamiento en el mercado de educación superior	Indevida infraestructura en algunos ambientes	No se cumple adecuadamente las CBC establecidas por la SUNEDU	Falta de embarcadero propio con adecuadas facilidades logísticas	9	3	3	26	3	9	1
				3	9	3	1	28	1	9
				9	3	3	36	1	9	1
				3	3	1	14	1	9	3
				24	16	18	104	6	36	4
										60

Anexo 2: Matriz de Posicionamiento Estratégico

	Interacciones	Puntaje total	Puntaje alcanzado	% del total	
FORTALEZAS vs. OPORTUNIDADES	216	216	164	75,9%	ESTRATEGIA DE DESARROLLO
FORTALEZAS vs. AMENAZAS	216	216	61	28,2%	ESTRATEGIA DE MANTENIMIENTO
DEBILIDADES vs. OPORTUNIDADES	252	252	104	41,3%	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO
DEBILIDADES vs. AMENAZAS	252	252	60	23,8%	ESTRATEGIAS DE REFORZAMIENTO

De acuerdo con el mayor puntaje relativo alcanzado en la evaluación de la Matriz de Posicionamiento Estratégico, se recomienda desarrollar una **Estrategia de Desarrollo**, en la cual se deben principalmente: “**Potenciar las Fortalezas para Aprovechar las Oportunidades**”



Anexo 3: Matriz del Objetivo Estratégico N° 01

Objetivos Específicos	Estrategias	Acciones estratégicas	Responsable	META				
				2021	2022	2023	2024	2025
		Conformar el Comité para dirigir el proceso de Licenciamiento	Sub Dirección		x			
		Adecuación a las CBC I, II y III			x			
		Tomar la iniciativa para cumplir con las normas vigentes de calidad educativa			x			
		Adecuación a las CBC IV, V y VI	Dirección Académica		x			
		Adecuación a las CBC VII y VIII			x			
		Presentación de Solicitud de Licenciamiento			x			

Anexo 4: Matriz del Objetivo Estratégico N° 02

Objetivo Estratégico N° 02: Incrementar de la cantidad de cadetes y alumnos en los diferentes programas académicos ENAMM

Objetivos Específicos	Estrategias	Acciones Estratégicas	Responsable	Meta				
				2021	2022	2023	2024	2025
		Conformación del Comité para incremento de cadetes y alumnos	Sub Dirección	X				
		Proyecto de expansión del Programa de Marina Mercante		X	X			
		Adquirir adecuadas embarcaciones de entrenamiento para el Programa de Marina Mercante	Dirección Académica		X	X	X	
		Mejorar los laboratorios de la Escuela			X	X		
		Proyecto de expansión del Programa de Administración Marítima y Portuaria			X	X		
		Proyecto de expansión de los Cursos de Capacitación y Entrenamiento	Dirección de Capacitación		X	X	X	
		Proyecto de expansión del Programa de Posgrado	Dirección Académica de Posgrado		X	X		
		Proyecto de expansión de los programas de pregrado	Dirección Académica de Pregrado		X	X	X	X

Anexo 5: Matriz del Objetivo Estratégico N° 03

Objetivos Específicos	Estrategias	Acciones Estratégicas	Responsable	Meta				
				2021	2022	2023	2024	2025
		Elaborar un sistema de contabilidad gerencial para la Alta Dirección	Contabilidad	X				
		Elaborar los presupuestos de cada proyecto de expansión de la oferta educativa			X			
Atender adecuadamente el desarrollo de las actividades de la Escuela	Disponer de planes alternativos de desarrollo económico y financiero de la Escuela	Elaborar planes alternativos de financiamiento para cada proyecto de expansión de la oferta educativa	PPP		X			
		Gestionar los recursos económicos y presupuestales que provengan del Tesoro Público en función de la naturaleza de la institución educativa pública				X		
	Disponer de capacidad de inversión financiera para mejorar la calidad de la oferta educativa	Elaborar proyectos de financiamiento con recursos públicos y privados para los proyectos de expansión de la oferta educativa			X	X		
		Identificar alternativas de financiamiento para cada proyecto de expansión de la oferta educativa	Administración	X	X			

"Proa siempre al futuro"

"Proa siempre al futuro"

Anexo 6: Matriz del Objetivo Estratégico N° 04

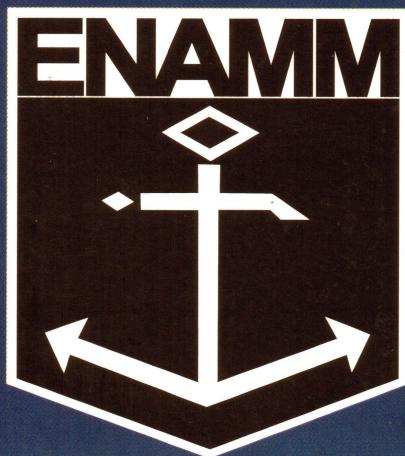
Objetivos Específicos	Estrategia	Acciones Estratégicas	Responsable	Meta				
				2021	2022	2023	2024	2025
		Activar una sede ENAMM en el terreno de Iquitos			x	x		
		Activar una sede ENAMM en el litoral marítimo sur			x	x		
Contribuir con los intereses marítimos y el desarrollo nacional	Implementar sedes ENAMM a nivel nacional		Sub Dirección		x	x		
		Activar una sede ENAMM en el litoral marítimo norte			x	x		
		Activar una sede ENAMM en el Lago Titicaca			x	x		

Anexo 7: Matriz del Objutivo Estratégico N° 05

Objetivo Estratégico N° 05: Obtener la acreditación educativa de las carreras de postgrado y el programa de postgrado						
Objetivos Específicos	Estrategias	Acciones Estratégicas	Responsable	Meta		
				2021	2022	2023
		Nombrar un nuevo Comité de Autoevaluación	Dirección Académica Programas de Pregrado	X		
		Iniciar el proceso de autoevaluación para el programa de especialidad de máquinas	Jefatura Programa de Ingeniería Marina Mercante	X		
		Iniciar el proceso de autoevaluación para el programa de especialidad de cubierta	Jefatura Programa de Cubierta Marina Mercante	X		
		Iniciar el proceso de autoevaluación para el programa de administración marítima y portuaria	Jefatura Programa de Administración Marítima y portuaria	X		
		Ejecutar el proceso de autoevaluación para el programa de posgrado	Jefatura Programa de Posgrado		X	
Mejorar el posicionamiento académico nacional e internacional de la ENAMM	Cumplir adecuadamente con el procedimiento establecido por el SINEACE	Solicitar un nuevo procedimiento de acreditación	Sub Dirección	X	X	X

Plan Estratégico Institucional 2021-2025
"Proa siempre al Futuro"

Este libro se terminó de imprimir en el mes de diciembre 2020, en
los talleres gráficos de: Anghelo Manuel Rodríguez Paredes
email:editaimprimetulibro@gmail.com



**Av. Progreso (antes Miguel Grau) N° 632 Chucuito - Callao, Lima Perú
Central Telefónica: (01) 429-8210 / (01) 429-8218 / (01) 429-8219**

www.enamm.edu.pe