

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

**MAESTRÍA
EN DIRECCIÓN DE PERSONAS**



**Propuesta de mejora en la Gestión del Personal Militar Discapacitado en la Marina
de Guerra del Perú, 2023**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

**Maestro en
Dirección de Personas**

Autor:

Bach. Anchorena Araujo, Jorge Eduardo

Docente Guía:

Mtro. Acevedo Velazco, Christopher George

TACNA – PERÚ

2023

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Índice

Capítulo I: Antecedentes de Estudio	5
Título del Tema.....	5
Planteamiento del Problema	5
Objetivos de la Investigación	13
Metodología.....	14
Justificación.....	15
Principales definiciones	16
Alcances y limitaciones	25
Cronograma.....	26
Capítulo II: Marco Teórico	28
Gestión de Recursos Humanos	28
Gestión de Recursos Humanos en la Marina de Guerra del Perú	30
Gestión del Personal Discapacitado	31
Gestión del Personal Discapacitado en la Marina de Guerra del Perú.....	34
Capacitación del Recurso Humano	38
Capacitación del Recurso Humano en la Marina de Guerra del Perú	39
Capacitación del personal discapacitado en la Marina de Guerra del Perú	41
Análisis comparativo de las bases teóricas	43
Análisis crítico de las bases teóricas	46
Análisis crítico de la gestión del personal discapacitado en la MGP	46

Capítulo III: Marco Referencial	48
Reseña histórica	48
Filosofía organizacional	49
Misión	49
Visión	50
Diseño organizacional	50
Productos y/o servicios	51
Diagnostico organizacional	54
Capítulo IV: Resultados	55
Diagnóstico	55
Análisis de la Entrevista	57
Análisis de la Encuesta	65
Diseño de Mejora	71
Mecanismos de Control	81
Capítulo V: Sugerencias	86
Conclusiones	86
Recomendaciones	88
Bibliografía	90

Índice de Tablas

Tabla 1. Valoración de la discapacidad	34
Tabla 2. Código de apto	35
Tabla 3. Códigos de discapacidad para el servicio.....	36
Tabla 4. Códigos de inaptitud para el servicio.....	37
Tabla 5. Análisis comparativo de las bases teóricas	43
Tabla 6. Matriz FODA.	54
Tabla 7. Análisis de la Entrevista al Jefe Dpto. PERSUBA de DIPERADMON	57
Tabla 8. Análisis de la Entrevista Jefe Div.Cambios PERSUBA de DIPERADMON	58
Tabla 9. Análisis de la Entrevista Jefe Div.As.Adm PERSUBA de DIPERADMON	61
Tabla 10. Análisis de la Entrevista al Jefe Dpto. Institucionales de DIREDDUMAR.....	61
Tabla 11. Análisis de la Entrevista al DIRCAPEN.....	62
Tabla 12. Análisis de la Entrevista al Jefe Dpto. Académico de DIRCAPEN.....	64
Tabla 13. Análisis de la Encuesta pregunta 1.....	64
Tabla 14. Análisis de la Encuesta pregunta 2.....	66
Tabla 15. Análisis de la Encuesta pregunta 3.....	67
Tabla 16. Análisis de la Encuesta pregunta 4.....	68
Tabla 17. Análisis de la Encuesta pregunta 5.....	69
Tabla 18. Análisis de la Encuesta pregunta 6.....	70
Tabla 19. Público objetivo y variables.....	75
Tabla 20. Programas de Formación Continua a cargo de DIRCAPEN.....	76
Tabla 21. Puntaje de bonificación al Mérito.	77
Tabla 22. Contenidos del Programa Especial de Perfeccionamiento	80

Índice de Figuras

Figura 1. Grados del Personal Superior de la Marina de Guerra del Perú	6
Figura 2. Grados del Personal de Técnicos de la Marina de Guerra del Perú.....	7
Figura 3. Grados del Personal de Oficiales de Mar de la Marina de Guerra del Perú	7
Figura 4. Grados del Personal de Marinería de la Marina de Guerra del Perú.....	8
Figura 5. Sistema educativo Naval	40
Figura 6. Organigrama de la Marina de Guerra del Perú	50
Figura 7. Análisis de la Encuesta pregunta 1.....	65
Figura 8. Análisis de la Encuesta pregunta 2.....	66
Figura 9. Análisis de la Encuesta pregunta 3.....	67
Figura 10. Análisis de la Encuesta pregunta 4.....	68
Figura 11. Análisis de la Encuesta pregunta 5.....	69
Figura 12. Análisis de la Encuesta pregunta 6.....	70

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal elaborar una propuesta de mejora en la gestión del Personal Militar Discapacitado en la Marina de Guerra del Perú, iniciando con una evaluación institucional general para luego orientarla específicamente a un análisis de la gestión de recursos humanos en la institución castrense, para luego examinar concretamente, la gestión del personal discapacitado dentro de la Marina de Guerra del Perú, determinando que este personal puede ser reinsertado dentro de la organización en base a sus capacidades residuales, luego de la evaluación médica correspondiente y luego de haber sido capacitado, a través de un programa un programa académico, acorde a su grado militar, a cargo de la Dirección de Capacitación y Perfeccionamiento del Personal Naval. Asimismo, se elaboraron entrevistas a un grupo de Oficiales cuyos cargos actuales están relacionados a la temática del presente trabajo de investigación, es decir, Recursos Humanos y Educación, también se elaboraron encuestas al personal subalterno discapacitado, para conocer su perspectiva al respecto. Es propio indicar también que se consideraron mecanismos de control, con la finalidad de hacer un seguimiento a la acción propuesta y tomar medidas correctivas, en caso las hubiera, con la finalidad de mejorar el proceso planteado.

Palabras clave: Gestión de Recursos Humanos, discapacidad, Marina de Guerra del Perú, Propuesta de Mejora

ABSTRACT

The main objective of this research work was to develop a proposal for improving the management of disabled military personnel in the Peruvian Navy, starting with a general institutional evaluation and then specifically focusing on an analysis of human resource management in the military institution. The research examined the management of disabled personnel within the Peruvian Navy, determining that these personnel can be reintegrated into the organization based on their residual capacities after the corresponding medical evaluation and training through an academic program tailored to their military rank, under the Direction of the Naval Personnel Training and Development. Additionally, interviews were conducted with a group of officers whose current positions are related to the theme of this research work, as Human Resources and Education, and surveys were made by disabled petty officers to understand their perspective on the matter. It is worth noting that control mechanisms were considered in order to monitor the proposed action and take corrective measures, if necessary, with the aim of improving the proposed process.

Keywords: Human Resource Management, disability, Peruvian Navy, Improvement Proposal.

INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se analizó la situación actual de la gestión del personal discapacitado en la Marina de Guerra del Perú, la cual es una institución castrense dependiente del Ministerio de Defensa. Posterior a la evaluación y diagnóstico institucional, se desarrolla la propuesta del plan de mejora, el cual se realizó en cinco capítulos, lo que se describen a continuación:

Capítulo I: Antecedentes de Estudio. Se inicia el capítulo describiendo el título del trabajo, además de desarrollar una descripción general de la institución la cual sirve a manera de preámbulo para exponer los primeros alcances de la realidad problemática de la misma, desde el tópico que se busca abordar; con la finalidad de resaltar, más adelante, la justificación de la investigación. Asimismo, se establecen también los objetivos generales y específicos, la metodología, las definiciones principales, la herramienta empleada para el levantamiento de datos y la interpretación y presentación de los mismos.

Capítulo II: Marco Teórico. En este segundo capítulo, se analizaron las diferentes teorías relacionadas al tema de la gestión de recursos humanos, haciendo un paralelo con la aplicación de éstas dentro de la institución, a fin de poder realizar un análisis posterior sobre esta comparación.

Capítulo III: Marco Referencial. Para este tercer capítulo, se ha hecho una exhaustiva recopilación de los datos más importantes sobre la Marina de Guerra del Perú, con la finalidad de poder obtener información trascendente que pueda sustentar la aplicación del plan de mejora propuesto, para tal efecto, se ha considerado la reseña histórica de la institución, la filosofía organizacional, la misión y visión, un análisis FODA,

los productos que ofrece (que en el caso de la Marina de Guerra del Perú, se indicaron las funciones que le corresponden a esta institución armada, de acuerdo a Ley) y por último, se concluyó el capítulo con un diagnóstico situación actual.

Capítulo IV: Resultados. Luego de haber realizado un profundo diagnóstico de la situación institucional referente a la gestión de personal discapacitado dentro de la institución, por medio de la realización de entrevistas a un grupo de Oficiales, quienes ocupan cargos relacionados con el tema de gestión de recursos humanos y de capacitación corporativa, y del respectivo levantamiento de datos, es que se planteó que el personal discapacitado ocupe, como se viene haciendo, puestos de trabajo afines a sus capacidades residuales, pero previa capacitación, con la finalidad de desempeñarse más eficientemente en sus actividades laborales diarias. Asimismo, se plantearon mecanismos de control para la verificación constante de la propuesta y la aplicación de las mejoras que pudieran determinarse, para tal efecto se iba a contar, por ejemplo, con encuestas de satisfacción de los comandos, directores o jefes del personal egresado del programa de capacitación planteado al personal discapacitado.

Capítulo V: Sugerencias. Como producto de la investigación planteada, en este capítulo se consideraron las sugerencias planteadas para mejorar la gestión del personal discapacitado dentro de la Marina de Guerra del Perú.

CAPITULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO

1.1. Título del Tema

Propuesta de mejora en la Gestión del Personal Militar Discapacitado en la Marina de Guerra del Perú, 2022.

1.2. Planteamiento del Problema

La Marina de Guerra del Perú, entidad adscrita al Ministerio de Defensa, es una de las tres Fuerzas Armadas del Perú, la que tiene dentro de sus competencias: garantizar la soberanía nacional, a través de la vigilancia y defensa del mar, ríos y lagos; así como también puede efectuar actividades de apoyo a la Policía Nacional en el control interno además de ejecutar acciones propias a Defensa Civil. (Decreto Legislativo N° 1138, 2012, p. 480437).

Para cumplir con la misión encomendada, la Marina de Guerra, cuenta con recursos humanos, materiales y financieros, el presente trabajo se centra en el primero de ellos.

De acuerdo al artículo 23° del Decreto Legislativo N° 1138 (2012), el personal que pertenece a la institución, integra 4 grandes grupos jerárquicos de la siguiente manera:

- a. Personal Superior: Son los Oficiales que egresan de la Escuela Naval del Perú luego de un proceso de formación profesional de 5 años, ostentando además del grado militar el grado académico de Bachiller en Ciencias Marítimas Navales, así

como también pertenecen a este grupo, los Oficiales de Servicios, quienes son profesionales asimilados a la institución para cumplir labores propias de especialidades médicas, legales, administrativas; entre otras que se requieran, en este grupo se encuentran los grados militares desde Alférez de Fragata, hasta Almirante, cuyos distintivos de grado se pueden ver en la Figura 1.

Figura 1

Grados del Personal Superior de la Marina de Guerra del Perú



Tomado de *Reglamento de Uniformes para el Personal Naval de la Marina de Guerra del Perú*. (p. 64), por Dirección General del Personal de la Marina, 2021.

b. Personal Subalterno: A este grupo pertenecen los Técnicos Supervisores, Técnicos y Oficiales de Mar, cuyos distintivos de grado podemos apreciar, en las Figuras 2 y 3 respectivamente, quienes egresan, luego de un periodo de formación técnico profesional de 3 años, del Instituto de Educación Tecnológico Público Naval – CITEN, de acuerdo a las especialidades técnicas que hayan cursado; así como también pertenecen a este grupo, personal asimilado procedente de escuelas o Institutos técnicos y personal de Marinería que luego

de una postulación obtienen el grado militar de Oficial de Mar Tercero.

Figura 2

Grados del Personal de Técnicos y Técnicos Supervisores de la Marina de Guerra del Perú



Tomado de *Reglamento de Uniformes para el Personal Naval de la Marina de Guerra del Perú*. (p. 64), por Dirección General del Personal de la Marina, 2021.

Figura 3

Grados del Personal de Oficiales de Mar de la Marina de Guerra del Perú



Tomado de *Reglamento de Uniformes para el Personal Naval de la Marina de Guerra del Perú*. (p. 66), por Dirección General del Personal de la Marina, 2021.

- c. Personal de Marinería: Es el Personal del Servicio Militar Voluntario, quienes durante este período se desempeñan como auxiliares dentro de las especialidades que hayan escogido.

Figura 4

Grados del Personal de Marinería de la Marina de Guerra del Perú



Cabo Primero

Cabo Segundo

Marinero

Tomado de *Reglamento de Uniformes para el Personal Naval de la Marina de Guerra del Perú*. (p. 67), por Dirección General del Personal de la Marina, 2021.

d. Personal Civil: Es el personal no militar que, bajo algún régimen contractual, labora dentro de la institución de acuerdo a la demanda de ésta, por ejemplo, personal docente, personal de apoyo (carpinteros, sastres, secretarias, jardineros, contadores; entre otros).

Dentro de los grupos antes expuestos, el personal Profesional y Técnico Profesional egresado de los centro de formación militar (Escuela Naval del Perú e Instituto Superior Tecnológico Publico Naval – CITEN, respectivamente), poseen una especialidad, la que les permite desempeñarse eficientemente en las diferentes tareas y roles asignados por la institución, en el caso de los Oficiales, estas especialidades son obtenidas luego de 1 a 2 años de estudios en la Escuela de Especialización Profesional de Oficiales y en el caso del Personal Subalterno, sus respectivas especialidades son estudiadas durante su etapa de formación técnica

profesional de 3 años, estas especialidades, de acuerdo a la jerarquía, son las siguientes:

a. Especialidades de Oficiales (Reglamento del Personal Superior de la Marina de Guerra del Perú [PERSUPE - 13006], 2012, p. 2-3):

(1) Orientaciones Marítimas

(1) Guerra de Superficie

(2) Guerra de Submarinos

(3) Aviación Naval

(2) Orientaciones Anfibias y Especiales

(1) Infantería de Marina

(2) Operaciones Especiales

(3) Orientaciones Funcionales

(1) Ingeniería de Sistemas

(5) Guardacostas

(2) Ingeniería Naval

(6) Hidrografía

(3) Ingeniería Electrónica

(7) Buceo y Salvamento

(4) Inteligencia

(4) Orientaciones Ejecutivas

(1) Recursos Humanos

(2) Logística

b. Especialidades Técnicas Navales del Personal Subalterno (Reglamento del Personal Subalterno de la Marina de Guerra del Perú [PERSUBA – 13007], 2012, p. 2-3):

(1) Infantería de Marina	(15) Sensores de aviación
(2) Armas Submarinas	(16) Administrativo
(3) Mecánica Naval	(17) Capitanías y Guardacosta
(4) Electrónica	(18) Radares
(5) Operaciones Especiales	(19) Motores
(6) Control de tiro	(20) Enfermería Naval
(7) Mecánica de aviación	(21) Hidrografía
(8) Telemática	(22) Sonar
(9) Inteligencia	(23) Maquinista Naval
(10) Artillería	(24) Buceo y salvamento
(11) Motores de aviación	(25) Practicaje
(12) Procesamiento de datos	(26) Señales
(13) Policía Naval	(27) Calderista
(14) Maniobras	(28) Electricidad

En referencia a las especialidades antes indicadas, existen casos en los que, el personal naval, ejerce labores diferentes o que no guardan relación con las especialidades que ostentan, esto debido principalmente a dos factores:

- a. Necesidad de asignación de empleo del personal, lo que genera que se cubran puestos de trabajo que no necesariamente son relacionados a una especialidad específica, pero si a criterios definidos en los Libros de Organización o Reglamentos Orgánicos de las Unidades y Dependencias de la Institución, lo cual está dispuesto en los criterios de asignación de empleo para Personal Superior

(PERSUPE - 13006, 2012, p. 4-1) y para el Personal Subalterno (PERSUBA-13007, 2012, p. 4-1).

- b. Por condiciones médicas, siempre y cuando una junta de sanidad determine que el personal naval evaluado posee algún tipo de discapacidad para el servicio. (Decreto Supremo, 2016, p. 594546).

Cualquiera de las situaciones antes mencionadas, generan lo mismo, que el miembro de la institución no pueda ejercer funciones relacionadas a su especialidad, independientemente de su jerarquía dentro de la institución.

Lo antes expuesto, genera que la Dirección de Administración de Personal de la Marina, dependencia encargada de la gestión de Recursos Humanos de la Institución, asigne al personal naval con discapacidad para el servicio a dependencias administrativas, en las cuales podrán desempeñar funciones de acuerdo a sus capacidades residuales.

Vista la situación anterior, la institución, en el caso de Oficiales, de acuerdo al artículo 219, inciso (e) del Reglamento del Personal Superior de la Marina (2012), autorizó que el Oficial que no pudiera continuar con una especialidad, generalmente operativa, tenga la opción de solicitar su reclasificación dentro de dos opciones, la Orientación Ejecutiva de Recursos Humanos o la de Logística. (p. 2-18)

Esta situación generó que personal de Oficiales pudiesen ser reclasificados y aporten a la institución en labores y actividades propias a nuevas capacidades, previa capacitación extra institucional en Recursos Humanos o Logística, por medio de la Escuela de Perfeccionamiento para Oficiales de la Marina, a fin de que puedan reunir competencias propias a estas nuevas especialidades, sin embargo; no ocurre lo mismo con el personal subalterno, quienes, en su mayoría no son capacitados cuando deben asumir funciones diferentes a su especialidad, como ya se comentó previamente, pueden realizar labores administrativas, pero sin mayor capacitación previa, por lo que no resulta en una adaptación óptima a sus nuevas labores, conllevando a un periodo de inducción bastante largo o que no cumplan con las tareas encomendadas eficientemente.

Viendo esta problemática, la institución, consideró la implementación de un programa académico a cargo de la Dirección de Capacitación y Perfeccionamiento del Personal Naval (Dependencia encargada de los programas académicos de formación continua de la institución), que permitiría que el Personal Subalterno de la institución que no pudiese continuar con su especialidad operativa principal, sobre todo por razones médicas, pueda reclasificarse como secretario administrativo, siendo ésta una de las especialidades más solicitadas, sin embargo; a la fecha solo quedo en fase experimental.

Es propio indicar que la idea antes expuesta, solo abordaba una pequeña parte del problema, ya que la intención era instruir al personal en temas directamente relacionados a la confección y tramitación de documentación interna, aspecto

transversal a toda área administrativa; sin embargo, igual se mantiene un déficit en áreas específicas como la gestión educativa, el manejo de recursos humanos y elaboración y actualización de doctrina institucional.

En tal sentido, se hace necesario aprovechar las capacidades residuales del personal discapacitado, las cuales en la mayoría de los casos si les permite realizar funciones administrativas y capacitarlos en las tres áreas antes citadas: elaboración y actualización de doctrina, gestión de recursos humanos y gestión educativa, lo que permitiría que con estas nuevas competencias puedan ocupar y rotar por cargos dentro de la institución afines a estas, lo que también generaría no tener que nombrar personal que se encuentre en la condición de apto en estas labores, mermando el nivel de alistamiento del personal en las unidades operativas de la institución.

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta de mejora en la Gestión del Personal militar discapacitado en la Marina de Guerra del Perú.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la Gestión del Personal militar discapacitado en la Marina de Guerra del Perú.
- Diseñar la propuesta de mejora en la Gestión del Personal militar discapacitado en la Marina de Guerra del Perú.

- Establecer mecanismos de control de la propuesta de mejora en la Gestión del Personal militar discapacitado en la Marina de Guerra del Perú.

1.4 Metodología

1.4.1 Tipo de investigación

Aplicada, la cual de acuerdo al Manual de Frascati (2002), “consiste también en trabajos originales realizados para adquirir nuevos conocimientos; sin embargo, está dirigida fundamentalmente hacia un objetivo práctico específico.”

1.4.2 Diseño de la investigación

Será mixta debido a que se utilizarán estudios cuantitativos y cualitativos, en tanto que el primero de ellos está basado en investigaciones anteriores, mientras que el segundo, se sustenta en la misma investigación. Asimismo, de acuerdo a Fernández & Baptista (2014), el cuantitativo es utilizado para fundamentar lo formulado en una teoría, estableciendo con precisión modelos de conducta sobre un grupo de estudio; y el cualitativo, para formar criterios propios basados en los comportamientos que motivan la investigación, como lo sería un grupo de personas únicas o un proceso particular. (p. 42).

1.4.3 Herramientas para el levantamiento de la información

Se procedió a elaborar entrevistas a Personal de la Dirección de Administración del Personal de la Marina y de la Dirección de Capacitación y Perfeccionamiento del Personal Naval sobre la gestión del personal naval discapacitado, a fin de obtener datos que permitan orientar el presente trabajo de investigación, así como

también a través de la simple observación y de la y/o aplicación de la normatividad institucional vigente.

1.4.4 Interpretación y presentación de los datos

Se tomó como población de estudio al personal subalterno, con la condición de discapacidad para el servicio, que por la naturaleza de su especialidad no pueda seguir desempeñándose en la misma, para tal efecto se consideró un muestreo no probabilístico discrecional, lo que de acuerdo a la Universidad Internacional de la Rioja (2021), resulta escogiendo deliberadamente al elemento de la población que cumpla con el objeto de la investigación.

1.5. Justificación

Actualmente en la Marina de Guerra del Perú, existe personal con la condición de discapacidad para el servicio, lo que genera que éstos no puedan realizar ciertas actividades generalmente operativas, y son asignados a dependencias administrativas o a unidades operativas, pero con labores administrativas, pero sin una capacitación previa, tal como ya se comentó anteriormente.

En tal sentido, se podrían proponer como parte del plan de mejora, el considerar que el personal naval con discapacidad para el servicio, sea capacitado en las áreas de Auxiliar de Estado Mayor, Gestión de Recursos Humanos, Doctrina Institucional y Gestión Educativa, debido a la implicancia que tienen estas para el servicio naval y su aporte al óptimo desarrollo y cumplimiento de la misión encomendada a la institución, a través de los objetivos institucionales establecidos.

Además, a lo expresado anteriormente, no sólo se generarían nuevas capacidades al personal discapacitado para un mejor desenvolvimiento en las funciones asignadas, sino que, sobre todo, se aumentará la valía de éstos haciéndolos sentir como elementos importantes para la Marina de Guerra del Perú.

Asimismo, se re direccionaría la carrera de este personal, pero esto dependerá del grado militar en el que contraigan alguna discapacidad para el servicio, ya que de acuerdo al grado que ostenten, deberán cumplir con una serie de requisitos para presentarse a un futuro ascenso, siendo uno de estos el cumplir con indicadores generalmente alineados a su especialidad, por lo que al no poder cumplirlos podrían quedarse rezagados en el ascenso y perjudicar su sentido de arraigo institucional y de estímulo para continuar con la carrera naval, por lo que al reorientar la carrera del personal naval discapacitado, se les estaría abriendo nuevas oportunidades para motivarlos y continuar en ella.

Por lo que parte de la solución, sería que al personal subalterno discapacitado, que sea Oficial de Mar, se le capacite con programas de capacitación y/o actualización relacionados a las cuatro áreas indicadas y se les reclasifique con la especialidad de secretario administrativo, mientras que a los que sean del grado de Técnico Tercero, se podría utilizar la inclusión de menciones optativas en las áreas de: Auxiliar de Estado Mayor, elaboración y actualización de doctrina, gestión de recursos humanos y gestión educativa, por lo que se podría capacitar al personal, aprovechando que está nombrado en misión de estudios a tiempo completo, y

reclasificándolos también como Secretario Administrativo por lo que la propuesta sería viable, además de que estas menciones, también podrían ser proyectables al personal apto medicamente, a fin de aumentar sus competencias y capacidades para el servicio naval, esto dentro del Programa de Perfeccionamiento Profesional Técnico Naval, o en su defecto también se podría proponer la creación de un Programa Especial de Perfeccionamiento Técnico Naval, en el cual desarrollen las cuatro áreas propuestas, en lugar de llevar asignaturas ligadas a su especialidad, la cual ya no ejercerían debido a su condición médica, ya que en la actualidad en mencionado programa académico, se cursan unidades didácticas propias de cada especialidad.

En el caso de personal discapacitado de los grados de Técnico Segundo y Técnico Primero, se podrían ejecutar programas de capacitación o actualización y posterior reclasificación al igual que a los Oficiales de Mar, mientras que, a los Técnicos Supervisores, ya no sería tan necesaria una reclasificación ni capacitación en las áreas mencionadas, debido a que por la jerarquía militar es personal que cumple funciones de asesoría al Comando de la Unidad o Dependencia a la que pertenezcan, además de que para ostentar ese grado, debieron de haber cursado el Programa de Perfeccionamiento Profesional Técnico de Supervisión y Administración, el cual les otorga capacidades transversales independientemente de su especialidad.

Este planteamiento permitirá aplicar en la Institución dos conceptos clave en la gestión de recursos humanos, el upskilling y el reskilling, permitiendo contar con

personal más capacitado que pueda ser empleado en áreas estratégicas de la institución, pudiendo generar también en el personal naval, que curse las citadas menciones, una sensación de importancia y utilidad dentro de la organización, ya que no solo se les está dando un valor agregado, sino también continuidad en la carrera.

1.5.1. Teórica

Esta propuesta de mejora se elaborará con la finalidad de adaptar la literatura existente sobre capacitación y perfeccionamiento dentro de institutos militares para la mejora de competencias del personal naval con discapacidad para el servicio.

Se da este tipo de justificación cuando la investigación reflexiona sobre la comprensión y comprobación de una teoría y se hace posible verificar resultados.

(Bernal, A, 2010)

1.5.2. Metodológica

El plan de mejora considerará el desarrollo de la metodología científica, con la utilización de técnicas e instrumentos, que permitan diagnosticar, evaluar y proponer acciones de mejora institucional no consideradas previamente.

La justificación metodológica es aplicable cuando la investigación propone o desarrolla una nueva metodología o estrategia que permita adquirir conocimientos válidos o confiables. (Blanco y Villalpando, 2012).

1.5.3. Práctica

La presente propuesta de mejora será de ayuda para otras investigaciones similares proporcionando una base bibliográfica y/o punto de partida para trabajos futuros, así como también, servirá para, en algún futuro materializar la propuesta presentada.

Un trabajo de investigación puede aportar hechos directos o indirectos relacionados al tema tratado (Hernández et.al, 2014).

1.6. Principales definiciones

1.6.1. Discapacidad

La persona con discapacidad es aquella que tiene una o más deficiencias físicas, sensoriales, mentales o intelectuales de carácter permanente que, al interactuar con diversas barreras actitudinales y del entorno, no ejerza o pueda verse impedida en el ejercicio de sus derechos y su inclusión plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones que las demás. (Ley 29973, 2012, p.1)

1.6.2. Discapacidad para el servicio

El personal militar y policial se encuentra en esta condición cuando concluidos los tratamientos médicos y de rehabilitación, se hayan alcanzado los más altos niveles funcionales posibles que le permitan reintegrarse al servicio en esta condición. La valoración de su condición de salud se realiza después que el paciente haya sido tratado, se hayan establecido las secuelas y se encuentre utilizando todos los mecanismos de compensación posibles (prótesis, lentes correctores, audífonos y otros que pueda necesitar). (Decreto Supremo [D.S.].009-2016-DE, 2016, pp. 4-5).

1.6.3. Junta de Sanidad

Junta de naturaleza médico-administrativa y legal colegiada de tres o más profesionales militares o policiales, médicos y jurídicos, responsables de determinar sobre asuntos relacionados con la salud y grado de aptitud psicosomática de un paciente. Es convocada cuando se realiza a los enfermos o lesionados a largo plazo o cuando el caso médico lo amerite. Junta de Asesoramiento al Comando/ Dirección de Salud/Sanidad de las FF.AA. y Policía Nacional. (D.S.009-2016-DE, 2016, p. 16)

1.6.4. Capacidad residual

Al respecto, la Corte Constitucional de Colombia (2020) indica que: “Se trata de la posibilidad que tiene una persona de ejercer una actividad productiva que le permita garantizar la satisfacción de sus necesidades básicas, pese a las consecuencias de la enfermedad.”

1.6.5. Reclasificación

La Consejería de Hacienda, Presupuestos y Asuntos Europeos del Gobierno de Canarias (s.f.), define que: “La clasificación profesional tiene por objeto la determinación, ordenación y definición de los diferentes grupos profesionales a los que puedan ser asignados los trabajadores, de acuerdo con las tareas que efectivamente desempeñen.”

En tal sentido, podría inferirse que la reclasificación no es otra cosa que la reorientación laboral de un trabajador, de acuerdo a la pertenencia a un nuevo grupo profesional y a nuevas tareas asignadas.

1.6.6. Gestión del talento humano

Prieto (2013), la define como: “Un proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de dicha organización en beneficio absoluto del individuo y de la propia empresa.”

1.6.7. Capacitación

Chiavenato I. (2001), definió la capacitación como un proceso educativo corto de aplicación sistemática y ordenada, por la que se adquieren conocimientos, desarrollan habilidades, así como competencias en función de metas específicas.

1.6.8. Perfeccionamiento

Procesos que consiste en alcanzar un mayor nivel de capacidades por medio, generalmente, de cursar programas académicos cuyo estudio permite especializar en áreas específicas al personal estudiante, pero que no otorgan grados académicos.

En el caso de la Marina de Guerra del Perú, eestá orientado a la formación de especialistas y a la adquisición de competencias para la asunción de cargos de mayor responsabilidad en el Comando y Estado Mayor de la Institución Armada, para el cumplimiento de la misión y prosecución de objetivos acorde con la visión institucional. (Reglamento del Sistema Educativo de la Marina [RESIEMAR – 13017], 2013, artículo 213).

Ampliando el concepto anterior, la Secretaría del Ministerio de Educación del Perú, en el artículo 8.8.3 de su Resolución N° 311 – 2017 MINEDU de 2017,

considera una definición similar para especialización y perfeccionamiento, indicando que: “El programa de especialización profesional está dirigido para complementar y profundizar los conocimientos y habilidades basados en los avances científicos y/o tecnológicos de una determinada área profesional. “

1.6.9. Perfeccionamiento Profesional Técnico

Con Resolución Ministerial N° 0165-2018 DE/SG, el Ministerio de Defensa (2018), define este nivel educativo con dos acepciones:

- a. Tercer nivel de educación superior de rango tecnológico/ técnico que se desarrolla en los Institutos de Educación Superior Tecnológico Públicos del Sector Defensa y escuelas de perfeccionamiento de suboficiales, a través de cursos y programas.
- b. Los estudios en este nivel están orientados a perfeccionar al personal de suboficiales, técnicos y supervisores y equivalentes en los aspectos de organización, supervisión y administración tanto de personal como en el área operativa, administrativa y logística, para ejercer funciones de asesoramiento y mantenimiento en sus diferentes niveles.

Perfecciona al Personal Subalterno, para ejercer funciones de asesoramiento en la programación de los planes de operación y mantenimiento en sus diferentes niveles. (Reglamento del Sistema Educativo de la Marina [RESIEMAR – 13017], 2013, artículo 43 del Glosario Académico).

1.6.10. Programa de Perfeccionamiento Profesional Técnico Naval

Del RESIEMAR (2013), se puede extraer que es un programa académico de formación continua, dirigido al personal Subalterno del grado de Técnico Tercero, de las especialidades técnicas navales, cuya finalidad es complementar la educación impartida en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Naval - CITEN, profundizando los conocimientos técnicos que permitan desempeñar trabajos de mantenimiento de segundo nivel y participar bajo dirección técnica en aquellos de mayor nivel. (p. 5-5).

1.6.11. Mención

Especialización optativa dentro de un programa académico, que comprende unidades didácticas o asignaturas diferentes, propias a cada mención, pero que guardan relación con el programa académico principal. No podrán tener mayor número de créditos que el programa académico en el cual se desarrollan y permiten, al estudiante, obtener adicional en el grado académico o diploma de la misma al término del programa.

El Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas [CPEIP] del Ministerio de Educación de Chile (2020), amplía el concepto anterior y considera como mención la especialización en un determinado subsector de aprendizaje o nivel educativo, reconocido como una formación o adicional asociada. Esta podrá constar en el título o en un certificado independiente.

1.6.12. Reskilling

Capacitación de un trabajador para otro puesto, a través de la dotación de nuevas habilidades y competencias. Este proceso suele llevarse a cabo cuando se necesita cubrir una vacante para la que no se encuentran candidatos. (Gil, s.f.)

1.6.13. Upskilling

Formación de un profesional en nuevas habilidades y competencias que le permiten crecer en su rol actual, mejorando su productividad en el propio puesto mejorando su rendimiento y adquiriendo una importancia estratégica para la organización. (Gil, s.f.)

1.6.14. Gestión de Recursos Humanos

Conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. (Acosta, 2008).

1.7. Alcances y limitaciones

El alcance de esta investigación será en el área geográfica donde exista presencia de la Marina de Guerra del Perú, e influirá en la gestión de recursos humanos de la Dirección de Administración de Personal de la institución, así como en la Dirección de Capacitación y Perfeccionamiento del Persona Naval.

Se limitó la investigación al grupo de Técnicos Terceros, debido a que estos son nombrados en misión de estudios a tiempo completo, y, por ende, no habría una

cesión adicional de personal de las unidades y dependencias de la institución para que sean capacitados en las menciones antes comentadas, lo que no mermaría el nivel de alistamiento del personal naval en sus respectivas unidades o dependencias.

1.8. Cronograma

N.º	ETAPAS Y TAREAS DE LA INVESTIGACIÓN	MESES 2022																			
		AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		1ra sem	2da sem	3ra sem	4ta sem	1ra sem	2da sem	3ra sem	4ta sem	1ra sem	2da sem	3ra sem	4ta sem	1ra sem	2da sem	3ra sem	4ta sem	1ra sem	2da sem	3ra sem	4ta sem
1	PLANIFICACIÓN																				
1.1.	Información Básica		X																		
1.2.	Investigación bibliográfica			X	X																
1.3.	Elaboración del Marco Teórico					X	X	X	X	X	X	X	X								
1.4.	Formulación del Proyecto													X							
1.5.	Aprobación														X						
2	INSTRUMENTACIÓN																				
2.1.	Elaboración de instrumentos de investigación															X					
2.2.	Gestión Apoyo Institucional																X				
2.3.	Diseño, validación y aplicación de instrumentos.																	X			
3.	EJECUCIÓN / TRABAJO DE CAMPO																				
3.1.	Organización y tabulación de datos																		X		

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión de Recursos Humanos

La necesidad de gestionar al personal dentro de una organización nace, según diversos autores, entre los que destaca Acosta (2008), debido a la necesidad de organizar al personal empleado para realizar diversas tareas en virtud de sus competencias específicas, a su rendimiento y a sus profesiones. (p. 83).

Lo anteriormente escrito no es una nueva tendencia, quizá con variables que van a actualizándose de acuerdo a la evolución psicosocial del ser humano; ya que, la gestión de los recursos humanos, de acuerdo a Armijos, F., Bermúdez, A. & Mora, N. (2019), puede ser observada desde principios del siglo XX, iniciando en ver al personal como simple mano de obra o como “piezas intercambiables que pueden ser reemplazadas cuando sufren desgaste o dejan de ser útiles”, hasta las nuevas tendencias vistas en la época moderna, 1990 en adelante, periodo considerado como el inicio de la era de la información o del conocimiento, en el cual el personal es la base de una organización, convirtiéndose los recursos humanos en un eje transversal de suma importancia dentro de esta.

“La gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. (Mee, 1958, como se citó en Chiavenato, 2008).

De lo anteriormente citado, podríamos extraer las definiciones de cada uno de los cinco procesos nombrados, definiéndolos como (Chiavenato, 2008):

- a. Reclutamiento: Publicación de una oferta laboral que busca reclutar a un candidato para un puesto disponible dentro de la organización, este proceso puede ser interno o externo, ya que podría ingresar un sujeto ajeno a la organización o un elemento ya perteneciente a ésta, podría acceder a un puesto de trabajo diferente al que venía desempeñando.
- b. Selección: Resulta de elegir a uno de los candidatos del proceso anterior para ocupar el puesto que se encontraba disponible, se da luego de realizar un proceso que podría estar conformado por varias pruebas dependiendo de la complejidad o del perfil del puesto de trabajo ofertado.
- c. Capacitación: Este proceso busca aumentar las competencias con las que cuenta el personal que labora dentro de la organización, este proceso educativo puede realizarse de manera institucional o extrainstitucional, se da con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos por la organización. Las capacitaciones pueden ser de diferente nivel académico, o temática, siendo las principales: teóricas, prácticas o una mezcla de ambas.
- d. Recompensa: Estimulo otorgado por la contraprestación de un trabajo efectuado a favor de la organización, el más frecuente es el salario; sin embargo, existen retribuciones no contables como estacionamientos, vales de consumo, descuentos en entidades con convenios corporativos, entre otras.

e. Evaluación del desempeño: Medición del cumplimiento de metas u objetivos por parte del colaborador, está basada en las funciones que realiza el evaluado, las cuales deberían ir plasmadas en un manual de organización y funciones. Es de utilidad para medir la influencia del evaluado en la consecución de los objetivos institucionales.

2.1.1. Gestión de los Recursos Humanos en la Marina de Guerra del Perú

Dentro de la Institución Naval, la entidad encargada de la gestión de los recursos humanos, es la Dirección de Administración del Personal de la Marina, la cual tiene dentro de sus principales funciones, ejecutar acciones administrativas referente a la movilización de recursos humanos de la institución, en concordancia con lo establecido en la normativa vigente y a las Plantas Orgánicas de las Unidades y Dependencias de la Marina de Guerra del Perú. (Decreto Supremo N° 009-2014-DE, 2014).

La parte inicial del proceso de gestión de los Recursos Humanos, elaborado en la institución, se da con el reclutamiento el que puede ser tanto interno como externo, siendo la primera opción casi siempre la más conveniente para cualquier organización debido a que los colaboradores que ya pertenecen a la empresa, no tendrán que adaptarse a una nueva cultura organizacional, en el caso de la Marina de Guerra del Perú, la cual es una entidad que tiene casi cubierta la demanda de personal con la oferta que la misma institución produce, a través de las escuelas de formación de la misma, solo realiza un reclutamiento externo en dos

oportunidades, para el ingreso a las escuelas de formación básica (profesional y profesional técnica) y cuando requiere de candidatos a puestos específicos que no forma institucionalmente; es decir, personal asimilado, por ejemplo en: arquitectura, economía, medicina humana, educación, música y otras de acuerdo a necesidades institucionales.

Y por el lado del reclutamiento interno, la Dirección de Administración del Personal de la Marina, establece las vacantes de puestos disponibles, debido principalmente a cambio de colocación, ascensos, bajas del personal naval y para ocupar estos puestos, recurre al personal naval egresado de los programas académicos a cargo de la Dirección General de Educación de la Marina, los cuales son de formación básica, capacitación, actualización, especialización y perfeccionamiento del personal naval, empleando dos técnicas antes comentadas, el reskilling y el upskilling.

2.1.2. Gestión del Personal Discapacitado

Las personas con discapacidad son aquellas que tienen deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, en interacción con diversas barreras, pueden obstaculizar su participación plena y efectiva en la sociedad en igualdad de condiciones con los demás. (Organización Panamericana de la Salud [OPS], s.f.).

Al respecto y de la Clasificación Internacional de Deficiencias, Discapacidades y Minusvalías (CIDDDM), manual de consulta elaborado por la Organización Mundial de la Salud [OMS], (2001), se pueden clasificar las discapacidades en 4 grandes grupos:

a. Discapacidad Física o Motora

Impide de manera parcial o total, el movimiento corporal, no siendo posible el realizar actividades de la misma manera que el resto de individuos.

b. Discapacidad Sensorial

Existen limitaciones en la vista o audición, en tal sentido generan limitaciones para la comunicación con otros individuos.

c. Discapacidad intelectual

Presentan limitaciones en el aprendizaje y por ende en la capacidad de desarrollo cognitivo, lo que impide, en diferente medida, un correcto desenvolvimiento social y laboral.

d. Discapacidad Psíquica

Este tipo de discapacidad es ligada al comportamiento del ser humano, presentando trastornos de adaptación con el entorno y con otros sujetos, siendo muchas veces impredecibles.

De lo anteriormente expuesto, es posible comentar que cualquier tipo de discapacidad que sufra un individuo, limitará su comportamiento o desempeño en un escenario cualquiera, lo que de alguna manera impactará también en su desarrollo laboral; sin embargo, esto no significa que no pueda seguir laborando, ya que podría contar con algún tipo de capacidad residual que le permita adaptarse a su actual o a un nuevo entorno de trabajo.

Para ser considerado discapacitado en el Perú, se debe ser evaluado por un médico especialista en el rubro al que pertenezca la patología o lesión a evaluar, quien luego de la evaluación por medio de los exámenes complementarios que se hagan necesarios podrá emitir un certificado de Discapacidad.

El Certificado de Discapacidad acredita la condición de persona con discapacidad. Es otorgado por los establecimientos de salud del Ministerio de Salud como centros médicos y hospitales del MINSA, de los Gobiernos Regionales y Locales, por la Sanidad de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional del Perú, por EsSalud, por el Instituto Nacional Penitenciario (INPE) y por los establecimientos de salud de las clínicas privadas autorizadas. (Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad [CONADIS], s.f.)

Lo descrito en el presente capítulo y adicionado lo citado en el párrafo anterior, evidencia que esta realidad no es ajena al personal de las Fuerzas Armadas del Perú, debido a que en las instituciones que las conforman, también existe personal con diferentes tipos de discapacidades, algunas de ellas contraídas como producto

de actividades relacionadas al servicio militar. Para la presente investigación nos centraremos exclusivamente en el caso de la Marina de Guerra del Perú.

2.1.3. Gestión del Personal Discapacitado en la Marina de Guerra del Perú

Debido al análisis antes comentado y seguramente a otros factores ajenos a la presente investigación, es que, en el caso de la Institución Naval, y basándose en las normativas legales supranacionales, nacionales e institucionales vigentes, como las ya citadas en el primer capítulo de la presente investigación, es que se decidió que en lugar de dar de baja al personal que era catalogado, luego del proceso de evaluación médica o psicosomática a cargo del servicio médico tratante, como discapacitado, se le reclasificara de acuerdo a sus capacidades residuales, para ello de los Códigos y Gravedad de la Clasificación Internacional de Deficiencias Discapacidades y Minusvalías – CIDDM, la dirección General de Intervenciones Estratégicas en Salud Pública, entidad adscrita al Ministerio de Salud, generó la Norma Técnica N.º 127-MINSA/ 2016/ DGISP-V.01 “Norma Técnica de Salud para la evaluación, calificación y certificación de la persona con discapacidad”, la que pauta lo establecido en la tabla 1.

Tabla 1:

Tabla de valoración de discapacidad

CÓDIGOS Y DISCAPACIDAD		
0	Sin limitación (No discapacitado, ninguna discapacidad presente)	NINGUNA Dificultad
1	Realiza y mantiene la actividad con dificultad, pero sin ayuda. (Dificultad presente, dificultad en la ejecución)	Dificultad LIGERA (poca, escasa) Realiza y mantiene la actividad con dificultad, pero sin ayuda.
2	Realiza y mantiene la actividad sólo con dispositivos o ayudas	Dificultad MODERADA (media, regular) Realiza y mantiene la actividad sólo con

	(Ejecución ayudada, ayudas o dispositivos necesarios)	dispositivos o ayudas o con la asistencia momentánea de otra persona.
3	Requiere además de asistencia momentánea de otra persona. (Ejecución asistida, necesidad de una mano que preste ayuda)	
4	Requiere además de asistencia de otra persona la mayor parte del tiempo. (Ejecución dependiente, total – total dependiente de la presencia de otra personal).	Dificultad GRAVE (mucho, extrema) Requiere además de asistencia de otra persona la mayor parte del tiempo.
5	Actividad imposible de llevar a cabo sin el apoyo de otra persona la cual, además, requiere de un dispositivo o ayuda que le permita asistir.	(Ejecución dependiente, total dependencia de la presencia de otra persona)
6	La actividad no se puede realizar no mantener aun con asistencia personal.	Dificultad COMPLETA (total) La actividad no se puede realizar o mantener aún con asistencia personal.

Tomado de *Resolución Ministerial N° 981-2016/MINSA*, 2016

De acuerdo al Decreto Supremo N° 009-2016-DE (2016), luego de que el personal naval sea evaluado medicamente en base a la tabla anterior, es posible presentar tres condiciones médicas:

- a. Apto: Cuando el personal naval, luego de la evaluación médica por medio del servicio tratante, determine que se encuentra en el primer nivel de la tabla 1, es decir, lo que se expresa en la tabla 2:

Tabla 2:

Código de apto

CÓDIGOS Y DISCAPACIDAD		
0	Sin limitación (No discapacitado, ninguna discapacidad presente)	NINGUNA Dificultad

Tomado de *Decreto Supremo N° 009-2016-DE*, 2016

Se puede considerar el tener el grado de “apto”, con cierta variación en la salud, al presentar la subcondición de “enfermo o lesionado”, la cual podría presentarse cuando el sujeto cumpla desde 30 días hasta 2 años con alguna enfermedad o lesión que disminuya sus capacidades físicas o mentales, para ello también podrá encontrarse “hospitalizado” o con “descanso médico”, dependiendo del nivel de la lesión o enfermedad contraída.

- b. Apto con Discapacidad: Para ser considerado dentro de esta condición, el sujeto debe presentar alguna condición médica que se encuentre definida en la Tabla 3

Tabla 3:
Códigos de discapacidad para el servicio

CÓDIGOS Y DISCAPACIDAD		
1	Realiza y mantiene la actividad con dificultad, pero sin ayuda. (Dificultad presente, dificultad en la ejecución)	Dificultad LIGERA (poca, escasa) Realiza y mantiene la actividad con dificultad, pero sin ayuda.
2	Realiza y mantiene la actividad sólo con dispositivos o ayudas (Ejecución ayudada, ayudas o dispositivos necesarios)	Dificultad MODERADA (media, regular) Realiza y mantiene la actividad sólo con dispositivos o ayudas o con la asistencia momentánea de otra persona.

Tomado de *Decreto Supremo N° 009-2016-DE*, 2016

En este grado de aptitud, el personal naval tiene esta condición luego de haber agotado todos los medios de rehabilitación o tratamientos disponibles para la enfermedad o lesión contraída, asimismo se incluye la posibilidad del uso de prótesis para contrarrestar los efectos de la enfermedad o lesión, esto con la finalidad de cumplir con los estándares de la tabla 1 a fin de que el personal naval pueda desempeñar funciones propias a sus capacidades residuales,

siempre y cuando la evaluación médica lo permita. Para ser considerado en esta condición no es necesario esperar que se cumplan dos años desde contraída la enfermedad o lesión.

- c. Inapto: El personal naval ocupa esta condición, en la cual se hace imposible continuar con la carrera militar, cuando luego de la evaluación médica, se determine que se encuentra discapacitado con alguno de los códigos del nivel 3 al 6 según lo establecido en la tabla 1, es decir:

Tabla 4:
Códigos de inaptitud

CÓDIGOS Y DISCAPACIDAD		
3	Requiere además de asistencia momentánea de otra persona. (Ejecución asistida, necesidad de una mano que preste ayuda)	Dificultad MODERADA (media, regular) Realiza y mantiene la actividad sólo con dispositivos o ayudas o con la asistencia momentánea de otra persona.
4	Requiere además de asistencia de otra persona la mayor parte del tiempo. (Ejecución dependiente, total – total dependiente de la presencia de otra personal).	Dificultad GRAVE (muchas, extrema) Requiere además de asistencia de otra persona la mayor parte del tiempo.
5	Actividad imposible de llevar a cabo sin el apoyo de otra persona la cual, además, requiere de un dispositivo o ayuda que le permita asistir.	(Ejecución dependiente, total dependencia de la presencia de otra persona)
6	La actividad no se puede realizar no mantener aun con asistencia personal.	Dificultad COMPLETA (total) La actividad no se puede realizar o mantener aún con asistencia personal.

Tomado de *Decreto Supremo N° 009-2016-DE*, 2016

Asimismo, la institución también cuenta con un reglamento interno subsidiario a las normativas antes comentadas, este es el Reglamento de Capacidad Sicofísica de la Marina (RECASIC-13501).

2.1.4. Capacitación del Recurso Humano

Las nuevas tendencias en la gestión de recursos humanos, generaron que se empiece a considerar al área encargada de la gestión de personal, como un órgano principal dentro de la estructura organizacional de cualquier empresa, creando puestos gerenciales para tal fin, además de ello, de acuerdo a Alles, M. (2002), se hace necesario que el personal reúna ciertas competencias para realizar un óptimo trabajo.

En tal sentido, el área encargada de recursos humanos, es la encargada de verificar que el personal se encuentre permanentemente capacitado y que ocupe cargos en los que se pueda desempeñar por contar con las competencias requeridas para el mismo.

Para tal efecto, Steinmetz y Campbell (citados en Chiavenato, 2001) consideran las capacitaciones como parte importante del proceso de desarrollo educativo del empleado cuya finalidad es mejorar rápida y proyectivamente el desenvolvimiento laboral en el cargo asignado.

Reforzando esta última idea, Márquez, J. & Díaz, J. (2005), comentan que:

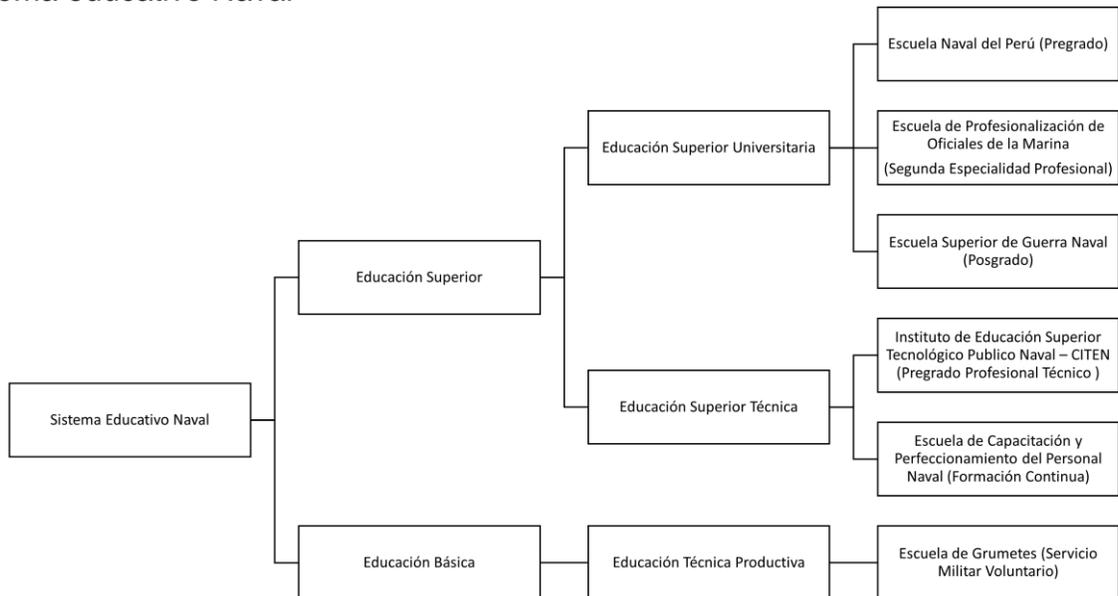
Al hablar de educación está implícita la idea de cambio, por tanto, todos los procesos están encaminados hacia el desarrollo de la organización y del personal, lo que lleva a un mejoramiento del recurso humano reflejado en mayor efectividad en el desempeño laboral y en calidad de los productos o servicios.

De lo antes citado, en los párrafos precedentes, podríamos inferir que toda capacitación hacia el personal, redundará en un óptimo desempeño de sus funcionales, siempre y cuando el área en cargada de recursos humanos, así como las respectivas áreas usuarias del personal, hayan identificado plenamente las brechas de conocimientos prácticos y/o teóricos que tengan que ser cubiertas, asimismo, como ya se comentó previamente, es menester que el personal capacitado ejerza puestos de trabajo acordes a sus nuevas competencias, ya que de lo contrario la inversión realizada durante la capacitación se convertirá en gasto al no ser utilizada a favor de la empresa.

2.1.5. Capacitación del Recurso Humano en la Marina de Guerra del Perú

La Institución naval, tal como se comentó en párrafos precedentes, cuenta con programas académicos de distintos niveles, estando configurado el sistema educativo naval, de acuerdo a la Figura 5.

Figura 5:
Sistema educativo Naval



Fuente: Anchorena (2023). Propuesta de mejora en la Gestión del Personal Militar Discapacitado en la Marina de Guerra del Perú, 2022.

La capacitación dentro de la institución, tal como se puede apreciar en la tabla anterior, está distribuida en 2 grandes niveles: Educación Básica, dirigida al personal del Servicio Militar Voluntario y Educación Superior, compuesta por la formación profesional, dirigida para los Oficiales de la Institución y formación profesional técnica, dirigida al Personal Subalterno.

Cabe mencionar que los programas de posgrado tanto de nivel profesional como profesional técnico, están orientados a aumentar las competencias del personal naval, de acuerdo a las funciones que desempeñen en un puesto actual como también están orientadas para satisfacer necesidades de un puesto futuro de acuerdo a la especialidad y/o grado militar del personal.

2.1.6. Capacitación del personal discapacitado en la marina de Guerra del Perú

Actualmente dentro de la institución, al personal de Oficiales que, por razones médicas, se encuentren en la condición de “apto con discapacidad” y no puedan seguir ejerciendo su especialidad primigenia, lo que podría ocurrir sobre todo cuando la especialidad del Oficial es netamente operativa, se les puede reclasificar dentro de las Subclasificaciones de Orientaciones Ejecutivas de Recursos Humanos y Logística. (PERSUPE, 2012).

Para llevar a cabo lo comentado en el párrafo precedente, la Dirección de Salud de la Marina (DISAMAR), elabora la Junta de Sanidad del paciente, la cual establece las condiciones para el servicio de éste, indicando su grado de aptitud, en caso este sea el de “discapacidad para el servicio”, la Dirección de Administración del Personal de la Marina (DIPERADMON), gestiona ante la Dirección General de Educación de la Marina (DIREDUMAR), que el Oficial sea considerado en misión de estudios extrainstitucionales en las áreas antes indicadas (debido a que la Marina de Guerra del Perú no cuenta con programas académicos de Recursos Humanos o Logística propios).

Al término de la capacitación extrainstitucional, el Oficial es reclasificado en la Subclasificación de Orientación Ejecutiva de Recursos Humanos o Logística (de acuerdo a los estudios cursados), y le es asignado un empleo dentro de la institución acorde a las nuevas competencias adquiridas.

Sin embargo, lo mismo no ocurre con el Personal Subalterno, ya que estos no cuentan con alguna opción parecida, si es posible que el Personal Subalterno cambie de especialidad, pero esta gestión es independiente a su nivel de discapacidad para el servicio, por lo general se da cuando el miembro de la institución estudia alguna carrera profesional o técnico profesional por cuenta propia en horas no laborales y luego solicita a la Dirección de Administración del Personal de la Marina su cambio de especialidad, por ejemplo, un miembro de la institución ostenta la especialidad de Infantería de Marina pero estudió Administración de Empresas por cuenta propia y solicita que se le cambie de especialidad a la de Administrativo.

En tal sentido, lo que se propone con el presente plan de mejora, es realizar la propuesta de reclasificación del personal subalterno discapacitado, previa capacitación institucional (creando los programas académicos respectivos) en tres áreas que son fundamentales dentro de la institución la gestión educativa, el manejo de recursos humanos y elaboración y actualización de doctrina institucional.

Esta propuesta se hace debido a que en la actualidad el personal naval que cubre puestos de trabajo en las tres áreas antes indicadas, no reúne las competencias necesarias para desempeñarse óptimamente en ellos, ya que su aprendizaje se ha basado en el empirismo, el cual no es del todo ideal, lo propuesto va de la mano con un enfoque por competencias, ya que la institución, elabora la asignación de empleo, de acuerdo a lo establecido en los reglamentos vigentes, tomando, por lo general, como elementos de juicio el grado militar y especialidad del personal naval,

estableciendo para ello los criterios de asignación de empleo para Personal Superior (PERSUPE - 13006, 2012, p. 4-1) y para el Personal Subalterno (PERSUBA- 13007, 2012, p. 4-1).

En tal sentido, se hace necesario indicar que competencias son las Técnicas, conocimientos y destrezas que se adquieren mediante el estudio, la experiencia y la práctica, son de más fácil adquisición y desarrollo, asimismo, la eficacia profesional está relacionada con las actuaciones y resultados en puesto de trabajo. (Levy – Leboyer, 2003, como se citó en Márquez & Díaz, 2005).

2.2. Análisis comparativo de las bases teóricas

Luego de haber revisado las bases teóricas del presente trabajo de investigación, es propio realizar una síntesis de las mismas a manera de comparación, para tal efecto se elaboró la siguiente tabla:

Tabla 5:
Análisis comparativo de las bases teóricas

Tema	Autor	Definición	Comentario
Gestión de Recursos Humanos	Acosta, 2008	Necesidad de organizar al personal empleado para realizar diversas tareas en virtud de sus competencias específicas, a su rendimiento y a sus profesiones.	El autor toca un tema obvio pero que no siempre se cumple en las organizaciones, si se le asigna un empleo a alguien que no se encuentra capacitado para el mismo, los resultados no serán óptimos.
	Chiavenato, 2008	La gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales	El autor hace énfasis en la importancia de que los encargados de la gestión del recurso humano cuenten con cierta ascendencia en la

		relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.	organización y por ende ocupen puestos gerenciales.
	Organización Panamericana de la Salud, s.f.	Las personas con discapacidad son aquellas que tienen deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, en interacción con diversas barreras, pueden obstaculizar su participación plena y efectiva en la sociedad en igualdad de condiciones con los demás.	Esta organización Supranacional, considera las dificultades que podría tener una persona con discapacidad para su desenvolvimiento en ciertas actividades, dentro de las que se podrían incluir las laborales.
	Dirección General del Personal de la Marina, 2012	Criterios de asignación de empleo para personal Superior y subalterno en relación a su especialidad, grado militar y competencias.	Esta Dirección General de la institución, sustenta la empleabilidad del personal naval en las competencias inherentes propias al grado y especialidad del personal naval, a fin de satisfacer las necesidades que cada puesto de trabajo tiene.
Capacitación del Recurso Humano	Alles, 2002	Se hace necesario que el personal reúna ciertas competencias para realizar un óptimo trabajo.	Esta autora, toca el tema de las competencias y su influencia sobre el rendimiento laboral, lo que argumenta directamente lo propuesto en el presente trabajo.
	Steinmetz y Campbell (citados en Chiavenato, 2001)	Las capacitaciones como parte importante del proceso de desarrollo educativo del empleado cuya finalidad es mejorar	Los autores tocan un tema importante, el desarrollo progresivo y proyectivo por medio de capacitaciones a fin de optimizar el desenvolvimiento laboral.

		rápida y proyectivamente el desenvolvimiento laboral en el cargo asignado.	
	Márquez, J. & Díaz, J. (2005),	Al hablar de educación está implícita la idea de cambio, por tanto, todos los procesos están encaminados hacia el desarrollo de la organización y del personal, lo que lleva a un mejoramiento del recurso humano reflejado en mayor efectividad en el desempeño laboral y en calidad de los productos o servicios.	Estas autoras, sustentan no solo el desarrollo personal sino organizacional que se general con la educación de sus colaboradores, al ser estos más efectivos en sus labores.
	Reglamento del Personal Superior de la Marina, 2012	Actualmente dentro de la institución, al personal de Oficiales que, por razones médicas, se encuentren en la condición de “apto con discapacidad” y no puedan seguir ejerciendo su especialidad primigenia, lo que podría ocurrir sobre todo cuando la especialidad del Oficial es netamente operativa, se les puede reclasificar dentro de las Subclasificaciones de Orientaciones Ejecutivas de Recursos Humanos y Logística	Con este planteamiento la institución genera un precedente importantísimo, ya que al ser viable la ejecución de la reclasificación para oficiales que tiene la condición de “discapacidad para el servicio”, podría ser argumento necesario para plantear la proyección de esta realidad al Personal Subalterno de la institución.

Fuente: Anchorena (2023). Propuesta de mejora en la Gestión del Personal Militar Discapacitado en la Marina de Guerra del Perú, 2022.

2.3. Análisis crítico de las bases teóricas.

2.3.1. Análisis crítico de la gestión del personal discapacitado en la Marina de Guerra del Perú.

El gestionar correctamente al personal dentro de una organización, no solo genera mejores indicadores, podrían tomarse en consideración varios, tales como: desempeño, calidad de atención, clima laboral, nivel de ausentismo, nivel de integración colaborador – empresa; entre otros, sino también podría generar un mayor nivel de satisfacción del colaborador en su puesto de trabajo y una mayor sensación de pertenencia a la institución, por considerar éste que es pieza clave y fundamental para la organización, pero esto podría darse siempre y cuando el personal sienta que es útil para la empresa y esta condición definitivamente está estrechamente relacionada con el empleo que se le asigne al colaborador, y si este no es concurrente con sus competencias o capacidades, podría generar más bien un efecto contrario, tal como insatisfacción o frustración.

En tal sentido, en el caso de la Marina de Guerra del Perú, institución en la cual, por lo general el personal desempeña funciones propias a su grado militar y/o especialidad, existen situaciones en las que esta condición no se cumple, y el personal termina desempeñando funciones en las que no se encuentra capacitado, debido a ello, es que muchas veces se generan errores en los que se invierten recursos de manera incorrecta, principalmente recursos humanos, financieros y tiempo, a esa condición se le podría agregar que el personal subalterno con el grado de aptitud de “discapacidad para el servicio”, que ostente

una especialidad operativa y ya no pueda ejercerla, terminará desempeñando funciones administrativas para las que no haya recibido capacitación alguna, y generen las situaciones antes descritas.

En conclusión, y debido a esta situación es que se hace recomendable el proponer el plan de mejora desarrollado en el presente trabajo de investigación.

CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1 Reseña histórica

La historia naval peruana se remonta a las culturas prehispánicas como la Lambayeque y Chimú que habitaron en las costas del pacifico sur y dominaron las técnicas de navegación en embarcaciones menores (Romero, 2022).

Asimismo, ya en la cultura Inca, Túpac Yupanqui, alrededor de 1465, lideró una expedición náutica que recorrió más de 4000 kilómetros llegando hasta la polinesia francesa, en una embarcación menor impulsada por vela. (Del Busto, 2000).

Estos antecedentes, previos a la llegada de los españoles denotan que existía una predisposición cultural a explorar el mar, sin embargo; hablando ya de la Marina de Guerra del Perú, esta institución fue creada el mismo año de la independencia de la república, específicamente el 08 de octubre de 1821, siendo el libertador Don José de San Martín, quien debido a que las tropas independentistas aun no tomaban control militar del puerto del Callao, que seguía bajo el dominio español, encomendó al Capitán de Navío Jorge Martin Guise el conformar una escuadra nacional con la finalidad de ocupar el puerto del Callao, esta acción marcó el inicio de la Marina de Guerra del Perú.

La historia institucional cuenta ya con 201 años de trayectoria, durante los cuales ha marcado hitos inmarcesibles dentro del imaginario colectivo nacional, estando presente en cada ocasión que el país lo necesita, no solo en actividades bélicas, pasando desde la independencia nacional, la Guerra del Pacífico, el Conflicto con la

Gran Colombia, la Guerra con Ecuador, así como durante la época del terrorismo en el Perú, enfrentando a la Organización Terrorista Sendero Luminoso y al Movimiento Revolucionario Túpac Amaru, siendo el último enfrentamiento con estos últimos durante la Operación Chavín de Huántar, que consistió en el rescate de rehenes de la embajada japonesa en el año 1997, en la cual ingresaron Infantes de Marina de la Unidad Especial de Combate de la Fuerza de Infantería de Marina.

Hoy en día, la institución por medio de su personal, realiza actividades de control territorial, apoyo a la Policía Nacional en el control interno, impulsa la industria naval, ejecuta acciones de intervención ante desastres naturales, así como otras que demande la constitución, pero es propio resaltar la invaluable acción contra los remanentes narcoterroristas que mantienen presencia en los valles de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), que aún siguen cobrando la vida de valerosos marinos.

3.2 Filosofía organizacional

3.2.1 Misión

“Ejercer la vigilancia y protección de los intereses nacionales en el ámbito marítimo, fluvial y lacustre, y apoyar a la política exterior del Estado a través del Poder Naval; asumir el control interno, coadyuvar en el desarrollo económico y social del país y participar en la defensa civil de acuerdo a ley; con el fin de contribuir a garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República y el bienestar general de la población”. (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2022)

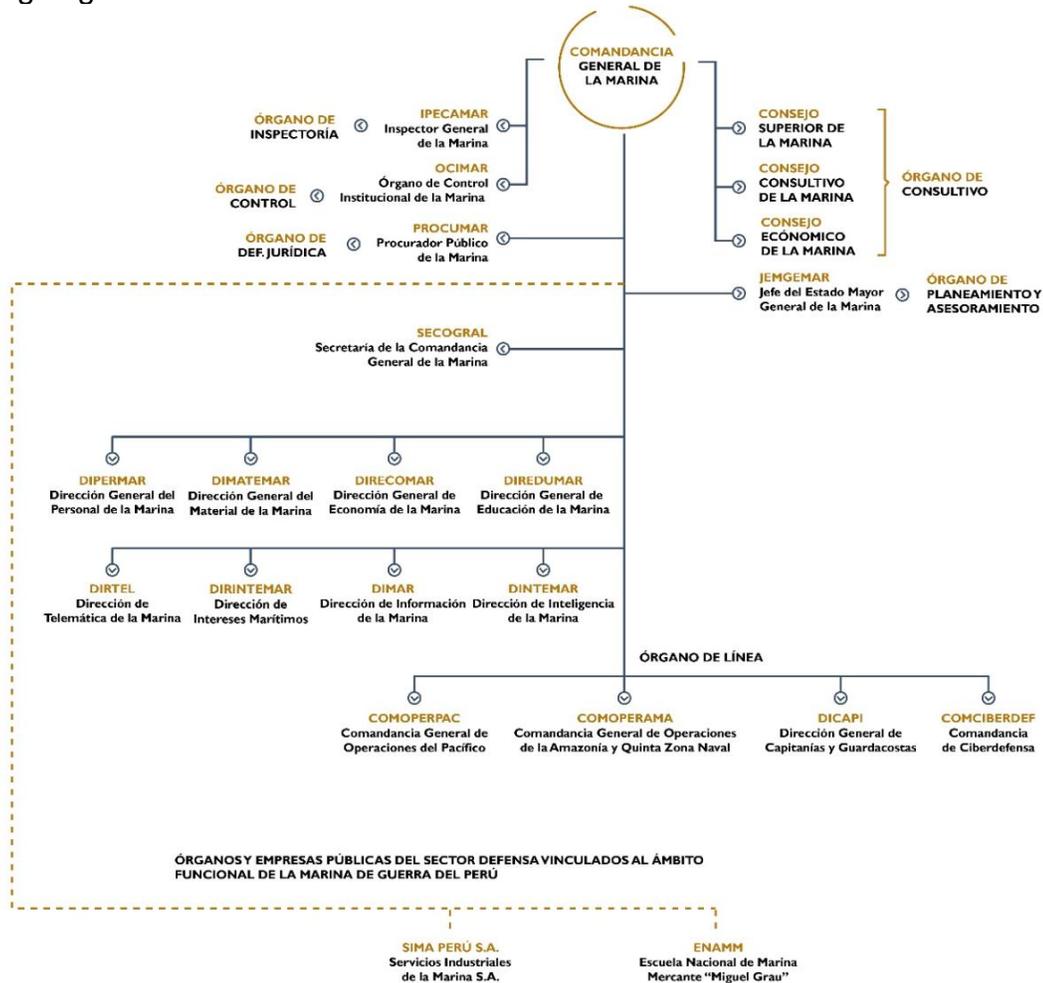
3.2.2 Visión

“Poder Naval capaz de actuar con éxito donde lo requieran los intereses nacionales”. (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2022)

3.3 Diseño organizacional

El organigrama de la Marina de Guerra del Perú es el siguiente:

Figura 6:
Organigrama de la Marina de Guerra del Perú



Tomado de *Plataforma digital única del Estado Peruano, 2022*

3.4 Productos y/o servicios

En el caso de esta institución del sector defensa, se podría entender como productos y/o servicios, a las funciones asignadas por ley, las que son las siguientes (Marina de Guerra del Perú, 2022):

1. Garantizar la independencia, la soberanía e integridad territorial de la República, en el ámbito de su competencia.
2. Ejercer el control, la vigilancia y la defensa del dominio marítimo, el ámbito fluvial y lacustre del país.
3. Participar en el control del orden interno, de acuerdo con lo establecido en la Constitución Política del Perú y la normativa legal vigente.
4. Participar en la ejecución de las Políticas de Estado en materias de Seguridad y Defensa Nacional.
5. Participar en la elaboración de las políticas relacionadas con el empleo de la Marina Mercante Nacional, como componente de la reserva naval.
6. Desarrollar actividades de inteligencia orientadas a la Seguridad y Defensa Nacional en el ámbito de su competencia.
7. Ejercer, a través de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas, la

autoridad marítima, fluvial y lacustre a nivel nacional, en el ámbito que le confiere la ley.

8. Participar en la ejecución de las políticas de Estado en materia de desarrollo económico y social del país, defensa civil, ciencia y tecnología, objetos arqueológicos e históricos, asuntos antárticos, asuntos amazónicos, y de protección del medio ambiente, de acuerdo a la normativa legal vigente.
9. Conducir las acciones de preparación, formación, capacitación, especialización, perfeccionamiento, entrenamiento, mantenimiento y equipamiento del Componente Naval de las Fuerzas Armadas, en función de los objetivos y de las Políticas de Seguridad y Defensa Nacional.
10. Conducir el Sistema de Información y Monitoreo del Tráfico Acuático en el ámbito de su competencia, a través de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas.
11. Participar en Operaciones de Paz convocadas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) u otros organismos internacionales.
12. Mantener a través de los medios navales la presencia del Estado peruano en el continente antártico.

13. Desarrollar la investigación académica y científico-tecnológica en el ámbito naval; así como desarrollar actividades oceanográficas, meteorológicas, biológicas y de los recursos marítimos, fluviales y lacustres; actuando por sí o en colaboración con otras instituciones nacionales o extranjeras.
14. Ejercer funciones de acuerdo a ley, en el ámbito de la Cartografía Náutica y Oceanográfica del Perú, así como administrar las actividades relacionadas con las ciencias del ambiente en el ámbito marítimo, fluvial y lacustre.
15. Participar con los organismos de otros sectores en la formulación de los objetivos y políticas para el desarrollo de los Intereses Marítimos Nacionales.
16. Promover y participar en la investigación científica e histórica destinada a la protección del patrimonio cultural subacuático, en coordinación con el sector correspondiente.
17. Promover e impulsar la industria naval a través de los Servicios Industriales de la Marina (SIMA)
18. Gestionar ante el Ministerio de Defensa el patrocinio del personal militar sometido a investigaciones o procesos judiciales como consecuencia del ejercicio de sus funciones.

3.5 Diagnóstico organizacional

Tabla 6: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Marina de Guerra del Perú en la gestión del personal discapacitado.

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>F1. Control sobre las gestiones de las juntas de sanidad.</p> <p>F2. Líneas de carrera definidas para Personal Superior.</p> <p>F3. Personal Superior especialista en RRHH.</p> <p>F4. Control con la asignación de empleo del Personal Superior y Subalterno.</p>	<p>D1. Personal especialista en RRHH insuficiente para la demanda de puestos del rubro.</p> <p>D2. No existen líneas de carrera para el Personal Subalterno.</p> <p>D3. Los perfiles de puestos no están correctamente definidos por competencias.</p> <p>D4. No existen capacitaciones especiales para el personal subalterno discapacitado.</p> <p>D5. El no contar con perfiles de puesto no permitiría establecer las competencias que debería tener el personal que labore en ellos, por lo que no se podría saber con exactitud en que áreas específicas capacitar al personal.</p> <p>D6. Resistencia al cambio.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA OFENSIVA MANTENER LAS FORTALEZAS PARA EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN CORREGIR DEBILIDADES PARA EXPLOTAR OPORTUNIDADES	
<p>O1. Existen convenios de cooperación educativa con Institutos de educación superior que cuentan con programas de formación en gestión educativa, RRHH y doctrina.</p> <p>O2. Que el personal discapacitado no pueda continuar con actividades operativas (dependiendo de su especialidad) abre la posibilidad de ser empleados en actividades administrativas demandadas.</p> <p>O3. Se cuenta con programas académicos institucionales cuyas mallas curriculares pueden ser modificadas de acuerdo a las necesidades del servicio.</p> <p>O4. En las juntas de sanidad se establece el nivel de discapacidad del personal naval, así como las capacidades residuales que posee.</p>	<p>FO1. Especificar las líneas de carrera del personal superior para dar continuidad al Oficial en áreas o dependencias en la que ya se haya laborado a fin de capacitarlo institucional o extra institucionalmente en temas específicos de aplicación directa en el empleo asignado. (F2, O1, O3)</p> <p>FO2. Realizar reuniones de coordinación entre la Dirección de Salud de la Marina y la Dirección General del Personal de la Marina a fin de establecer parámetros comprensibles, ejecutables y específicos en las juntas de sanidad. (F1, O2, O4)</p>	<p>DO1. Aumentar el personal especialista en RRHH a través de convenios o con programas propios, a fin de optimizar la gestión del personal discapacitado (D1, O1, O2)</p> <p>DO2. Asignar empleo en actividades administrativas al personal discapacitado previa capacitación institucional o extrainstitucional. (D4, O2, O3)</p> <p>DO3. Sustentar estadísticamente la asignación de empleo y la optimización de ejecución de funciones previa capacitación al personal superior (D5, O1)</p> <p>DO4. Elaboración de capacitaciones específicas de acuerdo a las capacidades residuales y especialización del personal discapacitado. (D3, D4, O4)</p>	
AMENAZAS	ESTRATEGIA DEFENSIVA USAR LAS FORTALEZAS PARA AFRONTAR LAS AMENAZAS	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA CORREGIR DEBILIDADES PARA AFRONTAR AMENAZAS	
<p>A1. Cambios en la normatividad legal sobre discapacidad podrían generar complicaciones en la ejecución de normativas institucionales.</p> <p>A2. De concretar la propuesta, podría ser necesaria la modificación de la Ley de Ascensos del Personal Subalterno de las FFAA, lo que podría generar entrapamientos burocráticos.</p>	<p>FA1. Actualizar permanentemente las reglamentaciones internas, nombrando comités de trabajo de expertos en el tema, a fin de verificar posibles vacíos legales o cambios en la normatividad vigente sobre discapacidad laboral. (F1, F2, F3; F4, A1)</p>	<p>DA1. Elaborar líneas de carrera para el personal subalterno discapacitado en base a los puestos de gestión educativa, RRHH y doctrina para identificar las brechas formativas que pudieran ser satisfechas con la oferta de los programas académicos de los institutos del convenio o con la modificación de los ya existentes dentro de la institución, a fin de cubrir o satisfacer la demanda de competencias de perfiles de puesto propuestos. (D2, A1, A2)</p>	

Fuente: Anchorena (2023). Propuesta de mejora en la Gestión del Personal Militar Discapacitado en la Marina de Guerra del Perú, 2022.

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1. Diagnóstico

Luego de haber revisado el Diagnostico Organizacional, del capítulo anterior, así como por medio de la observación directa y del uso de entrevistas y encuestas, se hace posible determinar que la institución tiene algunos problemas que derivan de la falta de una óptima gestión del Personal Subalterno con discapacidad para el servicio, de acuerdo a lo determinado por la Junta de Sanidad correspondiente, falencias dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

- a. El Personal Subalterno luego de ser declarado con discapacidad para el servicio, no es reorientado en la carrera naval, lo que no le brinda nuevas competencias ni destrezas para desenvolverse en unidades o dependencias afines a sus capacidades residuales.
- b. Este personal discapacitado, no solo podría sufrir las consecuencias de una lesión y/o enfermedad que forzosamente reoriente su carrera naval, sino también las consecuencias psicológicas de un cambio en su estilo de vida y en la proyección de su carrera naval.
- c. En base al punto anterior, se hace importante hacer sentir al personal la utilidad que pueda tener en la institución, generando y/o reforzando la importancia del capital humano dentro de la organización, y parte de este re vinculación podría generarse brindándole capacitaciones que permitan que el personal se sienta revalorizado al sentirse útil para la Marina de Guerra del Perú, en nuevas áreas laborales.

- d. Existen campos laborales aun no muy explotados en la institución que sin embargo son sumamente importantes dentro de la organización, como lo son la gestión de recursos humanos, la gestión educativa y la gestión de doctrina; en tal sentido, este personal podría ser capacitado en estas áreas, lo que generaría que personal operativo, no sea empleado en estas áreas administrativas, y más bien el personal con la condición de discapacidad para el servicio sea capacitado en las áreas antes indicadas, lo que permitirá que no disminuya el nivel de alistamiento de personal operativo en las Unidades operativas de la institución.

- e. Esta capacitación en gestión de recursos humanos, gestión educativa y gestión de doctrina, podría darse a través de programas académicos de formación continua a cargo de la Dirección de Capacitación y Perfeccionamiento del Personal Naval, la cual cuenta con diferentes niveles de programas académicos.

- f. Para definir el nivel académico del programa de capacitación a impartir en el Personal Subalterno que sea declarado con discapacidad para el servicio, se tomará en consideración el grado militar del afectado, de tal manera que éste sea concurrente con el nivel del programa a cursar.

El Personal Subalterno puede ser trasladado al contar con cuatro años de permanencia continua en alguna Unidad o Dependencia de la Institución. (PERSUBA- 13007, 2012, p. 4-4).

En tal sentido, se haría viable, que, si el tripulante aun no ostenta el grado de Técnico Tercero y por ende no se encuentra apto para cursar el Programa de Perfeccionamiento Técnico Naval afín a su especialidad, podría cursar cursos de menor nivel académico como de actualización o capacitación en áreas administrativas afines a las que desempeña.

4.1.1. Análisis de la Entrevista

Tabla 7

Análisis de la entrevista dirigida al Jefe del Departamento de Personal Subalterno de la Dirección de Administración de Personal de la Marina realizada el 14 de febrero del 2023

Pregunta	Respuesta	Análisis
1. ¿Qué funciones cumple actualmente dentro de la institución el Personal Subalterno declarado con “discapacidad para el servicio”	Labores Administrativas independientemente de su especialidad	El personal con discapacidad para el servicio sólo ejecuta labores administrativas.
2. ¿El personal que por condiciones médicas tenga que cubrir puestos de trabajo ajenos a su especialidad principal, es capacitado para ello?	A veces	Se debería determinar el motivo por el cual no siempre el personal discapacitado recibe alguna capacitación para desempeñar un cargo.
3. ¿Considera Ud. necesario que este personal sea capacitado en temáticas afines a la gestión administrativa institucional?	si	No sólo se hace necesario capacitar al personal, sino que se hace incidencia en la capacitación en áreas administrativas.
4. Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿está de acuerdo con que el personal sea capacitado como Auxiliar de EEMM, en gestión de RRHH, en gestión Educativa y en Doctrina?	si	Se hace importante que una autoridad institucional considere estos temas presentados como parte importante para el desarrollo profesional del personal discapacitado.

5. ¿Considera Ud. que los temas propuestos en la pregunta anterior permitirían el cerrar brechas de conocimientos del personal en áreas administrativas y mejorar su rendimiento?	si	Se acepta que existen brechas de conocimientos para desempeñar ciertos cargos.
6. ¿Plantearía algún cambio en los temas antes indicados?, de ser así cual sería?	Laborar en áreas de apoyo a la gestión administrativa mayormente.	Una posibilidad que no genera un cambio radical en el personal afectado.
7. ¿Está de acuerdo en que se cree un Programa Especial de Perfeccionamiento Técnico Naval para el personal discapacitado de las especialidades técnicas navales?	no	No se ve necesaria la creación de un programa nuevo, lo que significaría dar capacitaciones a través de programas ya existentes, sin embargo, a la fecha no existe programa académico alguno que toque los temas propuestos.

Fuente: Anchorena (2023). Propuesta de mejora en la Gestión del Personal Militar Discapacitado en la Marina de Guerra del Perú, 2022.

Tabla 8

Análisis de la entrevista dirigida al Jefe de la División de Cambios del Departamento de Personal Subalterno de la Dirección de Administración de Personal de la Marina realizada el 15 de febrero del 2023

Pregunta	Respuesta	Análisis
1. ¿Qué funciones cumple actualmente dentro de la institución el Personal Subalterno declarado con “discapacidad para el servicio”	Labores administrativas afines a su especialidad Labores Administrativas independientemente de su especialidad	El personal con discapacidad para el servicio no ejecuta más que labores administrativas.
2. ¿El personal que por condiciones médicas tenga que cubrir puestos de trabajo ajenos a su especialidad principal, es capacitado para ello?	No	Se evidencia la falencia de capacitaciones en el ejercicio de funciones ajenas a las especialidades del personal.

3. ¿Considera Ud. necesario que este personal sea capacitado en temáticas afines a la gestión administrativa institucional?	si	Es evidente que para ocupar un nuevo cargo se debería recibir capacitaciones al respecto
4. Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿está de acuerdo con que el personal sea capacitado como Auxiliar de EEMM, en gestión de RRHH, en gestión Educativa y en Doctrina?	si	Se hace importante que una autoridad institucional considere estos temas presentados como parte importante para el desarrollo profesional del personal discapacitado.
5. ¿Considera Ud. que los temas propuestos en la pregunta anterior permitirían el cerrar brechas de conocimientos del personal en áreas administrativas y mejorar su rendimiento?	si	Se acepta que existen brechas de conocimientos para desempeñar ciertos cargos.
6. ¿Plantearía algún cambio en los temas antes indicados?, de ser así cual sería?	Sí, también en gestión logística y en procesos de contratación.	Una posibilidad que no genera un cambio radical en el personal afectado.
7. ¿Está de acuerdo en que se cree un Programa Especial de Perfeccionamiento Técnico Naval para el personal discapacitado de las especialidades técnicas navales?	Sí.	El entrevistado concurre con la propuesta realizada en el presente trabajo

Fuente: Anchorena (2023). Propuesta de mejora en la Gestión del Personal Militar Discapacitado en la Marina de Guerra del Perú, 2022.

Tabla 9

Análisis de la entrevista dirigida al Jefe de la División de Asuntos Administrativos del Departamento de Personal Subalterno de la Dirección de Administración de Personal de la Marina realizada el 17 de febrero del 2023

Pregunta	Respuesta	Análisis
1. ¿Qué funciones cumple actualmente dentro de la institución el Personal Subalterno declarado con “discapacidad para el servicio”	Labores administrativas afines a su especialidad Labores operativas con limitaciones propias a sus condiciones médicas, Actividades de docencia, Labores Administrativas independientemente de su especialidad	El personal con discapacidad para el servicio no ejecuta más que labores administrativas.
2. ¿El personal que por condiciones médicas tenga que cubrir puestos de trabajo ajenos a su especialidad principal, es capacitado para ello?	A veces	Estas capacitaciones posiblemente recibidas, no siempre son de amplio alcance, solo para temas muy puntuales.
3. ¿Considera Ud. necesario que este personal sea capacitado en temáticas afines a la gestión administrativa institucional?	si	Es evidente que para ocupar un nuevo cargo se debería recibir capacitaciones al respecto
4. Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿está de acuerdo con que el personal sea capacitado como Auxiliar de EEMM, en gestión de RRHH, en gestión Educativa y en Doctrina?	si	Se hace importante que una autoridad institucional considere estos temas presentados como parte importante para el desarrollo profesional del personal discapacitado.
5. ¿Considera Ud. que los temas propuestos en la pregunta anterior permitirían el cerrar brechas de conocimientos del personal en áreas administrativas y mejorar su rendimiento?	si	Se acepta que existen brechas de conocimientos para desempeñar ciertos cargos.
6. ¿Plantearía algún cambio en los temas antes indicados?, de ser así cual sería?	Crear una línea de carrera para el Personal Subalterno	Una posibilidad interesante de analizar, no solo para el personal discapacitado.

7. ¿Está de acuerdo en que se cree un Programa Especial de Perfeccionamiento Técnico Naval para el personal discapacitado de las especialidades técnicas navales?	Sí.	El entrevistado concurre con la propuesta realizada en el presente trabajo
---	-----	--

Fuente: Anchorena (2023). Propuesta de mejora en la Gestión del Personal Militar Discapacitado en la Marina de Guerra del Perú, 2022.

Tabla 10

Análisis de la entrevista dirigida al Jefe del Departamento de Programas Institucionales de la Dirección General de Educación de la Marina realizada el 10 de febrero del 2023

Pregunta	Respuesta	Análisis
1. ¿Qué funciones cumple actualmente dentro de la institución el Personal Subalterno declarado con “discapacidad para el servicio”	Labores Administrativas independientemente de su especialidad	El personal con discapacidad para el servicio no ejecuta más que labores administrativas.
2. ¿El personal que por condiciones médicas tenga que cubrir puestos de trabajo ajenos a su especialidad principal, es capacitado para ello?	A veces	Estas capacitaciones posiblemente recibidas, no siempre son de amplio alcance, solo para temas muy puntuales.
3. ¿Considera Ud. necesario que este personal sea capacitado en temáticas afines a la gestión administrativa institucional?	si	Es evidente que para ocupar un nuevo cargo se debería recibir capacitaciones al respecto
4. Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿está de acuerdo con que el personal sea capacitado como Auxiliar de EEMM, en gestión de RRHH, en gestión Educativa y en Doctrina?	si	Se hace importante que una autoridad institucional considere estos temas presentados como parte importante para el desarrollo profesional del personal discapacitado.

5. ¿Considera Ud. que los temas propuestos en la pregunta anterior permitirían el cerrar brechas de conocimientos del personal en áreas administrativas y mejorar su rendimiento?	si	Se acepta que existen brechas de conocimientos para desempeñar ciertos cargos.
6. ¿Plantearía algún cambio en los temas antes indicados?, de ser así cual sería?	También agregaría que pudieran ser Telemáticos o Administrativos como cambio de especialidad	Comentario valido, ya que ambas son labores netamente administrativas
7. ¿Está de acuerdo en que se cree un Programa Especial de Perfeccionamiento Técnico Naval para el personal discapacitado de las especialidades técnicas navales?	si	Se acepta lo recomendado en la presente investigación

Fuente: Anchorena (2023). Propuesta de mejora en la Gestión del Personal Militar Discapacitado en la Marina de Guerra del Perú, 2022.

Tabla 11

Análisis de la entrevista dirigida al Director de Capacitación y Perfeccionamiento del Personal Naval realizada el 20 de febrero del 2023

Pregunta	Respuesta	Análisis
1. ¿Qué funciones cumple actualmente dentro de la institución el Personal Subalterno declarado con "discapacidad para el servicio"?	Cumple acciones administrativas y logísticas	No realizan funciones operativas o de riesgo, es decir, trabajo de oficina
2. ¿El personal que por condiciones médicas tenga que cubrir puestos de trabajo ajenos a su especialidad principal, es capacitado para ello?	No recibe la capacitación para cubrir puestos de trabajo ajenos a su especialidad	Se evidencia la falencia de capacitaciones en el ejercicio de funciones ajenas a las especialidades del personal.

3. ¿Considera Ud. necesario que este personal sea capacitado en temáticas afines a la gestión administrativa institucional?	Sí, considero necesario para que éste personal sea capacitado en temas afines a la gestión administrativa.	Se resalta la importancia del conocimiento en labores propios a la gestión administrativa dentro de la institución.
4. Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿está de acuerdo con que el personal sea capacitado como Auxiliar de EEMM, en gestión de RRHH, en gestión Educativa y en Doctrina?	Sí, estoy de acuerdo.	El entrevistado concurre con las áreas temáticas consideradas en la presente investigación
5. ¿Considera Ud. que los temas propuestos en la pregunta anterior permitirían el cerrar brechas de conocimientos del personal en áreas administrativas y mejorar su rendimiento?	Sí, es correcto	El entrevistado concurre con las áreas temáticas consideradas en la presente investigación
6. ¿Plantearía algún cambio en los temas antes indicados?, de ser así cual sería?	No	No se considera necesario ampliar lo propuesto
7. ¿Está de acuerdo en que se cree un Programa Especial de Perfeccionamiento Técnico Naval para el personal discapacitado de las especialidades técnicas navales?	Sí, estoy de acuerdo, pero previa evaluación por la Dirección General de Personal de la Marina y por la Dirección de Administración del Personal de la Marina.	Considera importante lo planteado, pero adicionando la opinión técnica de dos autoridades institucionales afines a lo tratado.

Fuente: Anchorena (2023). Propuesta de mejora en la Gestión del Personal Militar Discapacitado en la Marina de Guerra del Perú, 2022.

Tabla 12

Análisis de la entrevista dirigida al Jefe del Departamento Académico de la Dirección de Capacitación y Perfeccionamiento del Personal Naval realizada el 21 de febrero del 2023

Pregunta	Respuesta	Análisis
1. ¿Qué funciones cumple actualmente dentro de la institución el Personal Subalterno declarado con “discapacidad para el servicio”	Labores administrativas independientemente de su especialidad	No realizan funciones operativas o de riesgo, es decir, trabajo de oficina
2. ¿El personal que por condiciones médicas tenga que cubrir puestos de trabajo ajenos a su especialidad principal, es capacitado para ello?	No	Se evidencia la falencia de capacitaciones en el ejercicio de funciones ajenas a las especialidades del personal.
3. ¿Considera Ud. necesario que este personal sea capacitado en temáticas afines a la gestión administrativa institucional?	Sí	Se resalta la importancia del conocimiento en labores propios a la gestión administrativa dentro de la institución.
4. Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿está de acuerdo con que el personal sea capacitado como Auxiliar de EEMM, en gestión de RRHH, en gestión Educativa y en Doctrina?	Sí.	El entrevistado concurre con las áreas temáticas consideradas en la presente investigación
5. ¿Considera Ud. que los temas propuestos en la pregunta anterior permitirían el cerrar brechas de conocimientos del personal en áreas administrativas y mejorar su rendimiento?	Sí	El entrevistado concurre con las áreas temáticas consideradas en la presente investigación
6. ¿Plantearía algún cambio en los temas antes indicados?, de ser así cual sería?	De repente mejora de la gestión administrativa documentaria	El entrevistado adiciona la importancia del correcto desempeño del personal administrativo en cuanto a la gestión documentaria.

7. ¿Está de acuerdo en que se cree un Programa Especial de Perfeccionamiento Técnico Naval para el personal discapacitado de las especialidades técnicas navales?	Sí	Se acepta lo recomendado en la presente investigación
---	----	---

Fuente: Anchorena (2023). Propuesta de mejora en la Gestión del Personal Militar Discapacitado en la Marina de Guerra del Perú, 2022.

4.1.2. Análisis de encuesta

Pregunta 1. ¿Considera Ud. Necesaria una capacitación previa a ocupar a un cargo dentro de la institución?

Tabla 13

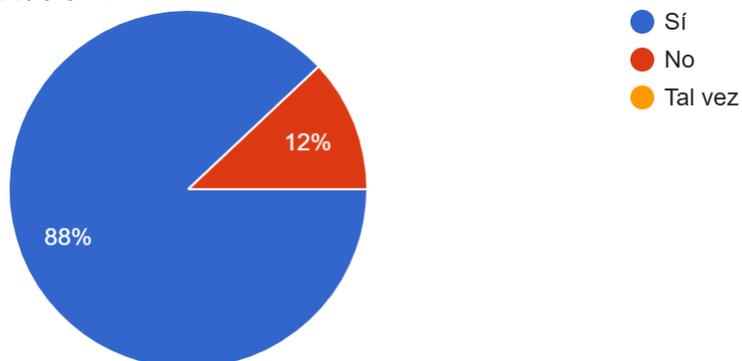
Pregunta 1. ¿Considera Ud. Necesaria una capacitación previa a ocupar a un cargo dentro de la institución?

Respuesta	Encuestados	Porcentaje
Sí	22	88%
No	3	12%
Tal vez	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Anchorena (2023). Propuesta de mejora en la Gestión del Personal Militar Discapacitado en la Marina de Guerra del Perú, 2022.

Figura 7

Pregunta 1. ¿Considera Ud. Necesaria una capacitación previa a ocupar a un cargo dentro de la institución?



Fuente: Anchorena (2023). Propuesta de mejora en la Gestión del Personal Militar Discapacitado en la Marina de Guerra del Perú, 2022.

Análisis: Según las respuestas de los encuestados, un 88% cree que sería necesaria una capacitación previa a ocupar un cargo dentro de la institución, mientras que un 12% considera que no sería necesaria, pudiendo inferir que sí sería obligatorio o necesario hacer alguna capacitación. Estos resultados nos permiten deducir que una amplia mayoría de personal encuestado valora la importancia de tener conocimientos acordes a un nuevo cargo a desempeñar.

Pregunta 2. ¿Cómo personal con la condición de discapacidad para el servicio, siente que de alguna manera la proyección de su carrera naval podría verse afectada?

Tabla 14

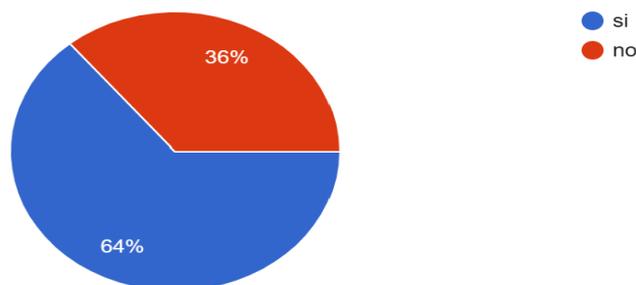
Pregunta 2 ¿Cómo personal con la condición de discapacidad para el servicio, siente que de alguna manera la proyección de su carrera naval podría verse afectada?

Respuesta	Encuestados	Porcentaje
Sí	16	64%
No	9	36%
Total	25	100%

Fuente: Anchorena (2023). Propuesta de mejora en la Gestión del Personal Militar Discapacitado en la Marina de Guerra del Perú, 2022.

Figura 8

Pregunta 2. ¿Cómo personal con la condición de discapacidad para el servicio, siente que de alguna manera la proyección de su carrera naval podría verse afectada?



Fuente: Anchorena (2023). Propuesta de mejora en la Gestión del Personal Militar Discapacitado en la Marina de Guerra del Perú, 2022.

Análisis: Según las respuestas de los encuestados, un 64% cree que el tener la condición de “discapacidad para el servicio” podría afectar su proyección en la carrera naval, mientras que un 36% de los encuestados, no cree que esta condición médica podría perjudicar su proyección en la carrera naval. Estos resultados nos permiten deducir que una mayoría del personal discapacitado podría estar sujeto a preocupaciones o un estrés adicional por la inseguridad en su proyección en la carrera naval, lo que podría desencadenar una serie de situaciones adversas en su desenvolvimiento laboral e incluso personal.

Pregunta 3. ¿Al cambiar su condición de aptitud para el servicio, cambió el tipo de trabajo que realizaba?

Tabla 15

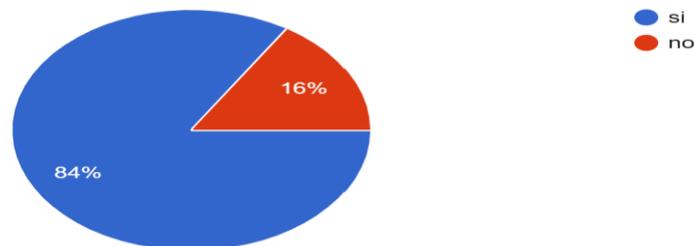
Pregunta 3 ¿Al cambiar su condición de aptitud para el servicio, cambió el tipo de trabajo que realizaba?

Respuesta	Encuestados	Porcentaje
Sí	21	84%
No	4	16%
Total	25	100%

Fuente: Anchorena (2023). Propuesta de mejora en la Gestión del Personal Militar Discapacitado en la Marina de Guerra del Perú, 2022.

Figura 9

Pregunta 3. ¿Al cambiar su condición de aptitud para el servicio, cambió el tipo de trabajo que realizaba?



Fuente: Anchorena (2023). Propuesta de mejora en la Gestión del Personal Militar Discapacitado en la Marina de Guerra del Perú, 2022.

Análisis: Según las respuestas de los encuestados, casi la totalidad de los mismos, afirma que luego de ser declarados con “discapacidad para el servicio”, cambió el tipo de trabajo a desempeñar, por lo que probablemente se desempeñe en áreas para las que no fue capacitado previamente, debido a que una condición médica, por lo general no puede preverse.

Pregunta 4. ¿Fue Ud. capacitado para el nuevo cargo a desempeñar?

Tabla 16

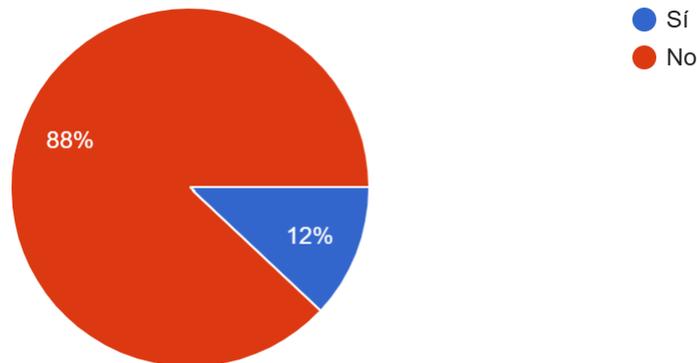
Pregunta 4 ¿Fue Ud. capacitado para el nuevo cargo a desempeñar?

Respuesta	Encuestados	Porcentaje
Sí	22	88%
No	3	12%
Total	25	100%

Fuente: Anchorena (2023). Propuesta de mejora en la Gestión del Personal Militar Discapacitado en la Marina de Guerra del Perú, 2022.

Figura 10

Pregunta 4. ¿Fue Ud. capacitado para el nuevo cargo a desempeñar?



Fuente: Anchorena (2023). Propuesta de mejora en la Gestión del Personal Militar Discapacitado en la Marina de Guerra del Perú, 2022.

Análisis: Según las respuestas de los encuestados, un 88% de los mismos, afirma que luego de ser declarados con “discapacidad para el servicio”, no fue capacitado en el nuevo cargo a desempeñar, por lo que se puede

confirmar lo inferido en la pregunta anterior, lo que probablemente haya generado un periodo no solo de adaptación al nuevo puesto de trabajo, sino también de resultados de desempeño por debajo de lo esperado.

Pregunta 5. ¿Considera Ud. que, con este cambio en su condición, su especialidad debería ser reorientada de acuerdo a sus capacidades residuales?

Tabla 17

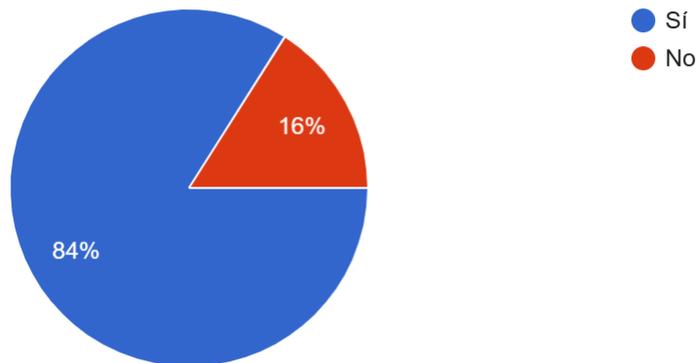
Pregunta 5 ¿Considera Ud. que, con este cambio en su condición, su especialidad debería ser reorientada de acuerdo a sus capacidades residuales?

Respuesta	Encuestados	Porcentaje
Sí	21	84%
No	4	16%
Total	25	100%

Fuente: Anchorena (2023). Propuesta de mejora en la Gestión del Personal Militar Discapacitado en la Marina de Guerra del Perú, 2022.

Figura 11

Pregunta 5. ¿Considera Ud. que, con este cambio en su condición, su especialidad debería ser reorientada de acuerdo a sus capacidades residuales?



Fuente: Anchorena (2023). Propuesta de mejora en la Gestión del Personal Militar Discapacitado en la Marina de Guerra del Perú, 2022.

Análisis: Según las respuestas de los encuestados, un 84% de ellos consideró que la condición de “discapacidad para el servicio”, debería generar que su especialidad pudiera reorientarse, por lo que podría inferirse que este

personal considera que, con esta nueva condición de salud, no podría ejercer su especialidad, debido a las limitaciones medicas propias a su enfermedad o lesión.

Pregunta 6. ¿Considera Ud. razonable, cursar un Programa Especial de Perfeccionamiento Técnico Naval, a través del cual se le permitan desarrollar nuevas competencias?

Tabla 18

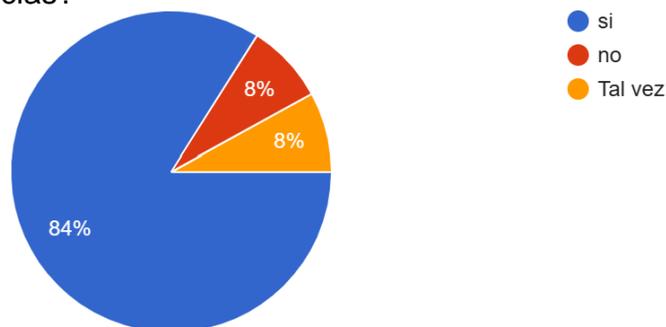
Pregunta 6 ¿Considera Ud. razonable, cursar un Programa Especial de Perfeccionamiento Técnico Naval, a través del cual se le permitan desarrollar nuevas competencias?

Respuesta	Encuestados	Porcentaje
Sí	21	84%
No	2	8%
Tal Vez	2	8%
Total	25	100%

Fuente: Anchorena (2023). Propuesta de mejora en la Gestión del Personal Militar Discapacitado en la Marina de Guerra del Perú, 2022.

Figura 12

Pregunta 6. ¿Considera Ud. razonable, cursar un Programa Especial de Perfeccionamiento Técnico Naval, a través del cual se le permitan desarrollar nuevas competencias?



Fuente: Anchorena (2023). Propuesta de mejora en la Gestión del Personal Militar Discapacitado en la Marina de Guerra del Perú, 2022.

Análisis: Según las respuestas de los encuestados, un 84% de ellos consideró viable la propuesta de cursar un Programa Especial de Perfeccionamiento Técnico Naval a fin de desarrollar competencias nuevas, por lo que podría asumirse que el otro 16% que no y tal vez, lo consideró necesario, estimaría que este nuevo programa no influirá en su desempeño profesional, esto podría deberse a que por la especialidad que ostenta no sería necesario aprender nuevas capacidades para futuros empleos, generalmente esto podría pasar al ostentar especialidades administrativas ya que no cambia radicalmente el tipo de labores a desempeñar, lo cual es concurrente con los resultados obtenidos en la pregunta 3.

4.2. Diseño de la Mejora

4.2.1. Propuesta de mejora en la Gestión del Personal Militar Discapacitado en la Marina de Guerra del Perú

4.2.1.1. Introducción

Dado que en la actualidad el Personal Subalterno declarado, de acuerdo a la junta de sanidad correspondiente, con “discapacidad para el servicio”, no cuenta con capacitaciones académicas teóricas y/o prácticas a fin de desempeñarse en funciones acordes con sus capacidades residuales, se genera una problemática en la correcta gestión de este personal, ya que si bien es cierto, la Dirección de Administración de Personal de la Marina, les asigna un empleo administrativo afín a sus capacidades residuales, el periodo de adecuación así como su desempeño

en el cargo no es el óptimo, debido a que el personal no está capacitado para desempeñarlo.

En tal sentido, para una correcta gestión del Personal Subalterno discapacitado en la Marina de Guerra del Perú, es que se hace necesario que éste sea capacitado en áreas afines a sus capacidades residuales, lo que permitiría que estos sean asignados a empleos en los que puedan desempeñarse eficaz y eficientemente en pro de los objetivos institucionales.

Las capacitaciones a impartir al personal Subalterno, quienes por su nivel profesional técnico pueden acceder a programas de formación continua del mismo nivel académico, estarían a cargo de la Dirección de Capacitación y Perfeccionamiento del Personal Naval.

4.2.1.2. Objetivos

Establecer el subnivel y contenidos de los programas académicos de formación continua que cursaría el Personal Subalterno, estando estos ligados al grado militar que ostenten al momento de ser declarados con la condición de discapacidad para el servicio.

4.2.1.3. Alcance

Todo el Personal Subalterno de las especialidades técnicas navales de la Marina de Guerra del Perú con la condición médica de “discapacidad para el servicio”, establecida con el Acta de la Junta de Sanidad correspondiente.

4.2.1.4. Ámbito de aplicación

En todas la Unidades y Dependencias de la Marina de Guerra del Perú, por medio de la Dirección de Administración del Personal de la Marina y la capacitación para el personal discapacitado estará a cargo de la Dirección de Capacitación y Perfeccionamiento del Personal Naval.

4.2.1.5. Responsables

Los responsables dentro de la Marina de Guerra del Perú, de la posible ejecución del plan de mejora que se propone, son los siguientes:

Director del Centro Médico Naval: Será en encargado de nombrar al Personal Superior, integrante de las Juntas de Sanidad Institucionales de los servicios médicos.

Juntas de Sanidad Institucional: Conformada por Personal Superior de procedencia universitaria del área de Sanidad, quienes determinarán, previa evaluación, la condición para el servicio, del Personal Naval, que sufra alguna enfermedad y/o lesión que pudiera tener implicancias para el servicio.

Director de Administración del Personal de la Marina: Será el encargado de disponer que el Personal con la condición de “discapacidad para el servicio”, preste servicios en áreas afines a sus capacidades residuales, determinadas por la Junta de Sanidad correspondiente, una vez que éste sea capacitado por la Dirección de

Capacitación y Perfeccionamiento del Personal Naval.

Jefe de Cambios del Personal Subalterno de la Dirección de Administración del Personal de la Marina: Gestionará que el Personal Subalterno discapacitado, sea primero destacado a la Dirección de Capacitación y Perfeccionamiento del Personal Naval, para ser instruido en el programa académico que corresponda y al término de la capacitación, sea trasladado a dependencias en las que se cumplan las condiciones laborales dispuestas en la Junta de Sanidad correspondiente y que cuenten con puestos de trabajo afines a la instrucción recibida.

Director de Capacitación y Perfeccionamiento del Personal Naval: Propondrá y desarrollará los programas académicos que el personal discapacitado pueda cursar a fin de dotarles de competencias necesarias para su óptimo desempeño en las áreas que sean asignados, estos deberán estar alienados al grado militar y a la ley de ascensos correspondiente, a fin de garantizar la proyección en la carrera naval de este personal.

Aprobará u observará el proyecto de las encuestas presentadas por la Oficina de Calidad Educativa a fin de medir el nivel de satisfacción del programa académico dirigido al Personal Subalterno discapacitado.

Jefe del Departamento Académico de la Dirección de Capacitación y Perfeccionamiento del Personal Naval: Propondrá la conformación de un comité de trabajo, integrado por personal de la Dirección de Capacitación y Perfeccionamiento del Personal Naval, del departamento de programas institucionales de la Dirección General de Educación de la Marina y del Departamento de Personal Subalterno de

la Dirección de Administración del Personal de la Marina, con la finalidad de determinar el nivel académico, contenidos específicos y posibles repercusiones en la carrera naval de los programas académicos dirigidos a capacitar al Personal Subalterno que se encuentre en la condición de “discapacidad para el servicio”.

Jefe de la Oficina de Calidad Educativa de la Dirección de Capacitación y Perfeccionamiento del Personal Naval: Presentará proyectos de encuestas a fin de determinar el nivel de satisfacción con el programa académico que curse el personal subalterno con la condición de discapacidad para el servicio, estas encuestas estarán orientadas de la manera expuesta en la tabla 19.

Tabla 19:

Público objetivo de las encuestas y variables a medir

Público objetivo de la encuesta	Variable a medir
Personal subalterno discapacitado, alumno del programa de formación continua	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de satisfacción con los contenidos del programa 2. Nivel de satisfacción con los docentes a cargo de las asignaturas del programa
Comando receptor del personal egresado del programa académico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de satisfacción con las competencias adquiridas en el programa para el desenvolvimiento en el empleo asignado.

Fuente: Anchorena (2023). Propuesta de mejora en la Gestión del Personal Militar Discapacitado en la Marina de Guerra del Perú, 2022.

Dirección General de Educación de la Marina: Nombrara en misión de estudios en el país al Personal Subalterno discapacitado en los programas académicos que determine la Dirección de Capacitación y Perfeccionamiento del Personal Naval. Evaluará y emitirá sus opiniones y recomendaciones como ente técnico, así como aprobará la ejecución de los programas académicos que sean solicitados, teniendo en consideración la posibilidad de creación de nuevos programas académicos, que

permitan cerrar las brechas de conocimientos del personal discapacitado para desempeñarse eficientemente en las áreas que requiera la institución.

Jefe del Estado Mayor General de la Marina: Dispondrá de la asignación de recursos financieros adicionales que posiblemente puedan ser solicitados para la ejecución de los programas académicos dirigidos al personal discapacitado.

4.2.1.6. Propuesta de Programas Académicos dirigidos al Personal Subalterno con la condición de “Discapacidad para el servicio”

Los programas académicos de formación continua que actualmente son ofrecidos a todo el Personal Naval, actualmente están a cargo de la Dirección de Capacitación y Perfeccionamiento del Personal Naval, y son desarrollados en esa Dirección o en las Escuelas subordinadas a esa, de acuerdo a la naturaleza de cada uno de los programas académicos, y se encuentran organizados como se muestra en la tabla 20.

Tabla 20:
Programas de Formación Continua a Cargo de la Dirección de Capacitación y Perfeccionamiento del Personal Naval.

Nivel	Subnivel		Público Objetivo	Créditos
Formación Continua	Capacitación	Taller	Todo el Personal Naval	Menor a 1
		Capacitación		De 1 a 3
		Actualización		De 4 a 9
	Especialización Profesional Técnica	Por Actividad	Oficiales de Mar	Mínimo 10
		Por Orientación		
	Perfeccionamiento Profesional Técnico Naval	(Afin a cada especialidad del Personal)	Técnicos Terceros	
Administración y Supervisión		Técnicos Primero		

Tomado de *Directiva DIREDUMAR 06 – 20 (p. B – 1 – 2)*, por Dirección General de Educación de la Marina, 2020.

Tal como se puede apreciar en la tabla anterior, y a lo indicado previamente, los programas académicos de formación continua, están orientados a todo el personal naval, por lo que está incluido también el Personal Subalterno, grupo humano en el que se basa el presente plan de mejora.

Asimismo, como no es posible saber en qué momento algún miembro de la institución podría sufrir algún cambio en su condición médica, ya sea producto de una enfermedad o por una lesión, tampoco se podría determinar el nivel del programa académico que podría cursar el tripulante afectado por algún cambio en su condición médica que genere sea declarado con el grado de aptitud de “discapacidad para el servicio”, ya que algunos de estos programas, están orientados a un grado militar en específico, además de que los programas de especialización y perfeccionamiento, de acuerdo a la sección II, artículo 40, inciso (e), de la Ley N° 31251, Ley de Ascensos de Supervisores, Técnicos y Suboficiales u Oficiales de Mar de las Fuerzas Armadas, otorgan un puntaje y bonificación adicional en el ascenso al grado inmediato superior para el Personal Subalterno, de acuerdo a lo establecido en la Tabla 21.

Tabla 21:

Puntaje de bonificación al mérito para el ascenso de los programas académicos del Personal Subalterno

Programa	Puntaje Base	Bonificación al Mérito				Bonificación al Primer Puesto
		Grupo A	Grupo B	Grupo C	Grupo D	
Especialización Profesional Técnica por Actividad	0.800	0.400	0.330	0.270	0.200	0.100
Especialización Profesional Técnica por Orientación	0.400	0.200	0.170	0.130	0.100	0.050

Actualización Profesional Técnica Naval	1.000	0.500	0.420	0.330	0.250	0.125
Administración y Supervisión Naval	1.500	0.750	0.620	0.500	0.380	0.188

Tomado de *Ley N° 31251, Ley de Ascensos de Supervisores, Técnicos y Suboficiales u Oficiales de Mar de las Fuerzas Armadas, 2021.*

Es de acuerdo a lo antes expuesto, que el programa académico en el cual se le nombrará en misión de estudios al personal discapacitado, dependerá del grado militar en el que se le determine la condición de “discapacidad para el servicio”, además es propio recordar que esta situación, podría cambiar radicalmente el desempeño de la especialidad del personal afectado, por lo que en caso de que la Junta de Sanidad recomiende que el tripulante no pueda continuar ejerciendo su especialidad, esto generalmente sucede con especialidades operativas, el Personal Subalterno por lo general es asignado a empleos administrativos, pero sin una mayor capacitación previa, tal como se comentó al inicio del presente trabajo de investigación.

De lo antes comentado, es que se hace razonable suponer que en caso el personal se vea afectado cuando se encuentre en los Grados que comprende la jerarquía de Oficial de Mar, es decir de Oficial de Mar Primero, Segundo o Tercero y no pueda continuar con la especialidad que ostente, podría cursar un programa académico de nivel “actualización”, a fin de dotarle de competencias suficientes para desempeñar nuevas funciones administrativas.

Asimismo, cuando este personal, ascienda al Grado de Técnico Tercero, y como se comentó en el párrafo precedente, no pueda continuar con el ejercicio de su especialidad, no tendría sentido que curse el Programa de Perfeccionamiento Profesional Técnico Naval afín a su especialidad, ya que no la ejercería, por lo que sería recomendable que como este personal realizará labores administrativas, curse un “programa de perfeccionamiento especial” relacionado a la especialidad de Administrativo, con la diferencia que en este se consideren unidades temáticas o asignaturas con contenidos para que el personal discapacitado pueda desenvolverse como auxiliar de Estado Mayor, así como en la gestión de recursos humanos, gestión educativa o doctrina; con la finalidad de que puedan desempeñarse en áreas en las que en la actualidad la institución no tiene personal militar especialista, ya que usualmente estos cargos son ocupados por civiles o personal naval en situación militar de retiro, especialmente el tópico de gestión educativa.

Y por último, si la afección de salud, que genere el cambio a la situación de “discapacidad para el servicio”, se presentara cuando el personal ya hubiese realizado el Programa de Perfeccionamiento Profesional Técnico Naval afín a su especialidad, y no pudiese continuar con la misma, existiría la opción de cursar el “programa de perfeccionamiento especial”, con los contenidos antes mencionados, esto no aplicaría para el personal de Técnicos Primero y Técnicos Supervisores que ya hubiesen seguido el Programa de Perfeccionamiento Profesional Técnico de Administración y Supervisión, ya que en éste, las competencias que se desarrollan

son transversales a cualquier especialidad y debido al grado militar el personal es más asesor del Comando Superior que ejecutor de actividades operativas.

Este “programa especial de perfeccionamiento”, podría contar con la modalidad de menciones, esto a fin de especializar de manera específica al personal en las áreas de recursos humanos, gestión educativa y doctrina, teniendo las tres como base transversal las asignaturas propias al futuro desempeño del personal como Auxiliar de Estado Mayor.

De lo antes comentado, podríamos considerar como contenidos de este programa los indicados en la Tabla 22.

Tabla 22:

Contenidos del Programa Especial de Perfeccionamiento Profesional Técnico Naval

Programa Especial de Perfeccionamiento Profesional Técnico Naval	
Auxiliar de Estado Mayor	<p>Contenidos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Composición de un Estado Mayor tipo 2. Funciones de las Secciones de un Estado Mayor tipo 3. Plataformas de Superficie 4. Plataformas de Submarinos 5. Plataformas de Aviación Naval 6. Plataformas de Infantería de Marina 7. Plataformas de Operaciones Especiales
Gestión de Recursos Humanos	<p>Contenidos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Regímenes laborales del Personal Civil en la Marina de Guerra del Perú 2. Manejo sindical 3. Ley y Reglamento del Régimen disciplinario 4. Normatividad interna de aplicación de la ley del régimen disciplinario. 5. Reglamento del Personal Superior y Subalterno de la Marina
Gestión Educativa	<p>Contenidos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Normatividad vigente sobre gestión educativa interna y superior 2. Elaboración de documentos educativos 3. Sistema Educativo Institucional
Doctrina	<p>Contenidos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura jerárquica doctrinaria institucional 2. Elaboración/actualización de doctrinas

Fuente: Anchorena (2023). Propuesta de mejora en la Gestión del Personal Militar Discapacitado en la Marina de Guerra del Perú, 2022.

Cabe mencionar que el programa especial antes detallado, tendría la misma duración de programa regular, es decir 4 meses, en los cuales el personal involucrado se encontraría en misión de estudios a tiempo completo, nombrado con Resolución Directoral, a cargo de la Dirección General de Educación de la Marina, en la Dirección de Capacitación y Perfeccionando del Personal Naval.

Lo que se lograría con este nuevo programa, no sólo es brindar nuevas competencias al personal discapacitado, sino también darle opciones de ascenso al grado inmediato superior ya que como se comentó en párrafos anteriores, no sería recomendable que el personal de especialidades operativas, que no pueda seguir ejerciéndolas, curse el programa de perfeccionamiento profesional técnico naval afín a su especialidad, ya que no ejercería lo aprendido y por ende sería un gasto de recursos que no se reinvertirían en la institución.

4.3. Mecanismos de Control

Como mecanismos de control, se han ideado los siguientes:

4.3.1. Mecanismo de retroalimentación de la aplicación de la Propuesta de mejora en la Gestión del Personal Militar Discapacitado en la Marina de Guerra del Perú

La retroalimentación es parte integral de la evaluación formativa en cuanto que proporciona información importante para hacer ajustes en el proceso de enseñanza-aprendizaje con el fin de que los estudiantes alcancen los objetivos propuestos (Melmer, Burmaster y James, 2008, como se citó en Osorio y López, 2014).

De lo citado anteriormente, se hace propio inferir que la importancia de la retroalimentación, radica en que permite identificar alguna parte del proceso que pueda ser optimizada o mejorada, en pro de alcanzar objetivos trazados previos.

En nuestro caso específico, el proceso de retroalimentación se dará de tres maneras, al aplicar encuestas que busquen medir el nivel de satisfacción del programa académico propuesto, cuyos resultados, servirán a manera de retroalimentación a fin de mejorar la gestión del Personal Subalterno discapacitado en la Marina de Guerra del Perú, teniendo así que:

4.3.1.1. Encuesta dirigida al Personal Subalterno con discapacidad para el servicio, egresado del Programa Especial de Perfeccionamiento Profesional Técnico, para medir el nivel de satisfacción con el programa académico cursado.

La encuesta estará basada en una escala de Likert, con los siguientes valores:

1	Completamente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Completamente de acuerdo

		Valores				
		1	2	3	4	5
1	¿Cree que las competencias del Programa desarrollado se han logrado?					
2	¿Cree que los sílabos presentan contenidos actualizados?					
3	¿Cree que los contenidos del silabo se han desarrollado en su totalidad?					
4	¿Cree que los instrumentos de evaluación por competencias se aplicaron correctamente?					
5	¿Cree que la bibliografía del silabo le ha servido de consulta?					
6	¿Se dan a conocer oportunamente la información del desarrollo de las unidades didácticas?					

7	¿Se asigna el tiempo necesario para cada sesión de clase?					
8	¿El ritmo al que se imparte la unidad didáctica, es el adecuado?					
9	¿Cree que lo aprendido en la unidad didáctica le ayuda en su desarrollo profesional?					
10	¿Cree que el desarrollo de los contenidos fue desarrollado por especialistas?					

Fuente: Anchorena (2023). Propuesta de mejora en la Gestión del Personal Militar Discapacitado en la Marina de Guerra del Perú, 2022.

4.3.1.2. Encuesta dirigida al Personal Subalterno con discapacidad para el servicio egresado del Programa Especial de Perfeccionamiento Profesional Técnico, para medir el nivel de satisfacción de los docentes del programa.

La encuesta estará basada en una escala de Likert, con los siguientes valores:

1	Completamente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Completamente de acuerdo

		VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Presentación personal del Docente.					
2	Expone con lenguaje claro y preciso los temas de la unidad didáctica.					
3	Demuestra puntualidad en el inicio y término de clases.					
4	Promueve la participación activa de los estudiantes.					
5	Explica los temas logrando captar el interés de los estudiantes desde el inicio hasta el final de la clase.					
6	Promueve el pensamiento crítico y brinda opiniones sobre temas de actualidad relacionados con su unidad didáctica.					
7	Proporciona y promueve el uso de material bibliográfico.					
8	Muestra disponibilidad y respeto para atender dudas y preguntas respecto al tema desarrollado.					

9	El Docente utiliza dinámicas, lecturas, trabajos, fichas, etc., durante el desarrollo de la clase.					
10	Utiliza otro tipo de material didáctico (papelógrafos, diapositivas, videos, transparencias, separatas, entre otros).					
11	Los instrumentos de evaluación fomentan la reflexión crítica y la asimilación de los contenidos.					
12	El Docente propicia la investigación sobre la temática de la unidad didáctica.					

Fuente: Anchorena (2023). Propuesta de mejora en la Gestión del Personal Militar Discapacitado en la Marina de Guerra del Perú, 2022.

4.3.1.3. Encuesta dirigida a los Jefes inmediatos superiores del Personal Subalterno con discapacidad para el servicio egresado del Programa Especial de Perfeccionamiento Profesional Técnico, para medir el nivel de satisfacción con las competencias adquiridas en el programa para el desenvolvimiento en el empleo asignado, así como para evidenciar que el egresado, se encuentre laborando en áreas afines a sus nuevas capacidades, luego de la instrucción recibida, con la finalidad de garantizar la inversión institucional.

La encuesta estará basada en una escala de Likert, con los siguientes valores:

1	Completamente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Completamente de acuerdo
N	No observado

Tiempo en la dependencia del evaluado							
Cargo actual que desempeña el evaluado							
¿El cargo actual es afín a las capacidades/ especialidad del evaluado? (SI/NO)							
Si la respuesta anterior fue "NO", explique brevemente el motivo.							
		VALORACIÓN					
		1	2	3	4	5	N
1	El evaluado se desempeña correctamente en el puesto asignado.						

2	El evaluado demuestra conocimientos generales propios a su antigüedad, independientemente a su especialidad.						
3	El evaluado conoce como funciona un EEMM y cuáles son las funciones generales de cada sección.						
4	El evaluado aplica/conoce correctamente la normativa vigente para la aplicación de la Ley del Régimen disciplinario de las FFAA.						
5	El evaluado comprende y conoce a nivel básico, cómo funciona el sistema educativo institucional						
6	El evaluado es capaz de actualizar/elaborar un silabo y participar en la elaboración de perfiles académicos						
7	El evaluado comprende la jerarquización doctrinaria en la institución.						

Fuente: Anchorena (2023). Propuesta de mejora en la Gestión del Personal Militar Discapacitado en la Marina de Guerra del Perú, 2022.

Una vez obtenidos los resultados de las encuestas, las mismas que se aplicarán inmediatamente al término del programa académico, la Oficina de Calidad Educativa de la Dirección de Capacitación y Perfeccionamiento del Personal Naval, procederá a elaborar la estadística respectiva, así como analizar los comentarios adicionales realizados en las mencionadas encuestas, a fin de determinar que parte del proceso pudiese optimizarse, corregirse o incluso, anularse; a fin de garantizar que el producto resultante de este programa académico especial, cumpla con los objetivos propuestos, brindar capacidades al personal subalterno discapacitado para poder desempeñarse eficientemente en las áreas de trabajo que le sean asignadas; así como permitir que la Dirección de Administración del Personal de la Marina, pueda identificar que personal se encuentra apto a ser colocado en puestos en los que se requieran las capacidades adquiridas por este personal, mejorando así el proceso de gestión del Personal Subalterno con “discapacidad para el servicio”.

CAPITULO V: SUGERENCIAS

5.1. Conclusiones

A la fecha de elaboración del presente trabajo de investigación se hace posible concluir que no existe una eficiente gestión del personal subalterno con “discapacidad para el servicio”, debido principalmente a que, debido al tipo de lesión o enfermedad contraída, el tripulante muy probablemente no pueda continuar ejerciendo su especialidad, sobre todo si esta pertenece al grupo de las especialidades técnicas navales, debido a la naturaleza de trabajo de las mismas, pero no es capacitado, en su mayoría para asumir nuevas funciones, principalmente administrativas.

De los resultados obtenidos tanto en las entrevistas, así como de las encuestas realizadas, se hace posible considerar que el crear un Programa Especial de Perfeccionamiento Profesional Técnico Naval, permitiría desarrollar nuevas competencias en el Personal Subalterno con “discapacidad para el servicio”, lo que generaría a su vez que este personal pudiera desempeñarse en áreas diferentes a las que fue capacitado en su centro de formación, lo que le daría no solo una nueva proyección en la carrera naval, sino que le daría la seguridad de sentirse valioso y útil para la institución, lo que se reflejaría en un sólido sentido de pertenencia así como en un alto compromiso con la Marina de Guerra del Perú, institución que no solo contará con personal mejor y más preparado, sino que podrá, a través de la Dirección de Administración de Personal de la Marina, entidad encargada de la gestión de Recursos Humanos, poder asignar empleo a personal capacitado en áreas en las que usualmente no se contaba con personal idóneo, lo que generaba que los resultados no fuesen los esperados o que estos se atrasaran con mucha frecuencia

por el desconocimiento en la ejecución de las tareas asignadas.

Cabe mencionar que las entrevistas fueron realizadas a autoridades cuyos cargos son afines al tema desarrollado en la presente investigación, mientras que las encuestas estuvieron dirigidas a una muestra del Personal Subalterno que presenta la condición de “discapacidad para el servicio”, logrando evidenciar la base de la problemática expuesta, que no se puede gestionar correctamente el recurso humano dentro de una organización, si éste no cuenta con la capacitación debida para ocupar eficientemente un puesto dentro de ella.

Por otro lado, en temas propios a la carrera naval, al implementar el Programa Especial de Perfeccionamiento Profesional Técnico Naval se le estaría, no solo otorgando la posibilidad de aprender nuevos tópicos al personal con “discapacidad para el servicio”, sino también se le estaría brindando un programa académico que está contemplado como requisito al grado inmediato superior al personal que ostenta el grado militar de Técnico Tercero, por lo que estaría en igualdad de condiciones que el resto de personal que tenga la condición de “apto”, por lo que su carrera naval no se vería perjudicada en ese aspecto.

Luego de que este personal reciba la capacitación antes expuesta, se puede aplicar lo descrito en los primeros capítulos, es decir, la Dirección de Administración de Personal o los Comandos que cuenten con personal con “discapacidad para el servicio”, podrían utilizar el reskilling o upskilling con este personal, es decir, movimiento de personal dentro de la misma organización de acuerdo a sus nuevas

capacidades, lo que ayudaría en la gestión del personal naval.

Por otro lado, Las encuestas planteadas como mecanismos de control servirán como insumos de retroalimentación para evaluar el nivel de satisfacción con lo expuesto en el presente trabajo de investigación, tanto por parte de los alumnos pero sobre todo la evaluación que tenga mayor trascendencia será la de los Comandos receptores del personal graduado de este Programa Especial de Perfeccionamiento Profesional Técnico Naval, ya que estos datos nos permitirán evaluar si el producto resultante, realmente satisface la necesidad de las áreas administrativas tal como se buscó sustentar en el presente trabajo.

5.2. Recomendaciones

Realizar los trámites correspondientes de acuerdo a las normativas institucionales vigentes, a fin de proponer la creación del Programa Especial de Perfeccionamiento Profesional Técnico Naval, dirigido al Personal Subalterno con “discapacidad para el servicio”, el cual sería cursado por el Personal que pase a la condición médica antes comentada, durante el grado de Técnico Tercero, en caso la lesión o enfermedad se presente antes de este grado, el personal podría recibir los temas comprendidos dentro del programa académico propuesto (Auxiliar de Estado Mayor, Gestión de Recursos Humanos, Gestión Educativa y Doctrina) por separado, es decir como programas académicos de formación continua del nivel de actualización o capacitación (de acuerdo a la duración y composición temática de los mismos), esto con la finalidad de que puedan ir desempeñándose en funciones administrativas requeridas por la institución y así cubrir la demanda de este tipo de labores.

Asimismo, también podría recomendarse, que el personal subalterno con discapacidad para el servicio, cuando esta sea detectada en los primeros grados de este grupo jerárquico, es decir, de Oficial de Mar Tercero o Segundo, se pudiese considerar que el personal pueda capacitarse en alguna especialidad de índole administrativa a fin de realizar un cambio en su especialidad y por ende en su proyección laboral dentro de la institución.

Que la Jefatura del Estado Mayor General de la Marina, a través de su Departamento de Organización, considere la revisión de los Reglamentos Orgánicos de la Dependencias de Marina, con la finalidad de elaborar y/o actualizar los perfiles de puesto que corresponda, a fin de determinar la demanda de personal en áreas administrativas ligadas a los temas recomendados a desarrollar en el Programa Especial de Perfeccionamiento Profesional Técnico Naval, los cuales son Auxiliar de Estado Mayor, Gestión de Recursos Humanos, Gestión Educativa y Doctrina, esto con la finalidad de poder realizar las coordinaciones con la Dirección de Administración del Personal Naval y la Dirección de Capacitación y Perfeccionamiento del Personal Naval, con el objetivo de que al conocer la demanda potencial, se sepa a cuanto personal habría que brindar el Programa Especial de Perfeccionamiento Profesional Técnico Naval para satisfacer la demanda obtenida previamente.

BIBLIOGRAFÍA

Acosta, G. (2008). *Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana*. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 1(2),79-100. [Fecha de Consulta 11 de octubre de 2022]. ISSN: 1856-9099.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016822005>

Alles, M. (2002). Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: el diccionario. Argentina: Granica

Armijos, F., Bermúdez, A. & Mora, N. (2019). *Gestión de Administración de Recursos Humanos*. Universidad y Sociedad vol.11 no.4 Cienfuegos oct.-dic. 2019. [Gestión de administración de los Recursos Humanos \(sld.cu\)](#)

Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales (3ra ed.). Colombia: Pearson Educación

Blanco, M., & Villalpando, P. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. *España: Dykinson*.

Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas. (2020). *¿Qué se entiende por una mención?* Ministerio de Educación de Chile. [¿Qué se entiende por una mención? – Cpeip](#)

Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos. México: Mc. Graw Hill

Chiavenato, Idalberto (2008), Gestión del Talento Humano. (3a ed.)
<https://bit.ly/2JaKYGy>

Consejería de Hacienda, Presupuestos y Asuntos Europeos del Gobierno de Canarias (s.f.). Reclasificación Profesional. [VII.2.C. Reclasificación profesional \(gobiernodecanarias.org\)](#)

Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad (s.f.). Obtener Certificado de Discapacidad. <https://www.gob.pe/467-obtener-certificado-de-discapacidad>

Decreto Legislativo N° 1138 del 2012. Ley de la Marina de Guerra del Perú. 9 de diciembre del 2012. Lima-Perú: Diario Oficial el Peruano.

Decreto Supremo N° 009-2014-DE del 2014, Aprobación del reglamento de la Ley N° 1138. Lima-Perú: Diario Oficial el Peruano.

Decreto Supremo 009 – 2016 – DE del 2016. Reglamento general para determinar aptitud psicosomática para permanencia en la actividad de la FF.AA. y PNP. 26 de julio del 2016. Lima-Perú: Diario Oficial el Peruano.

Decreto Supremo N° 001 – 2022 – DE del 2022. Reglamento de la Ley N° 31251, Ley de Ascensos de Supervisores, Técnicos y Suboficiales u Oficiales de Mar de las Fuerzas Armadas. 14 de enero del 2022. Lima – Perú: Diario Oficial el Peruano.

Del Busto, J. (2000). Túpac Yupanqui, Descubridor De Oceanía. *Perú: Brasa*.

Dirección General de Educación de la Marina. (2013). Reglamento del Sistema Educativo de la Marina.

Dirección General de Educación de la Marina. (2020). Directiva Diredumar 06 – 20, Directiva para normar los lineamientos generales que rigen el sistema educativo del nivel superior y técnico productiva de la Marina de Guerra del Perú.

Dirección General del Personal de la Marina. (2021). Reglamento de Uniformes para el Personal Naval de la Marina de Guerra del Perú

Dirección General del Personal de la Marina. (2012). Reglamento del Personal Superior de la Marina de Guerra del Perú.

Dirección General del Personal de la Marina. (2012). Reglamento del Personal Subalterno de la Marina de Guerra del Perú.

Gil, I. (s.f.). Reskilling y upskilling. *¿Por qué son claves en la gestión del talento?* [Upskillig y reskillig: la gestión del talento | Fundación Adecco \(fundacionadecco.org\)](https://www.fundacionadecco.org/upskillig-y-reskillig-la-gestion-del-talento)

Hernández, R., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). México: McGraw Hill.

Ley 29973 de 2012. Ley general de la Persona con discapacidad. 24 de diciembre del 2012. Lima-Perú: Diario Oficial el Peruano.

Marina de Guerra del Perú (2022). Funciones. [Marina de Guerra del Perú | Nosotros | Funciones](#)

Márquez, J. & Díaz, J. (2005). Formación del Recurso Humano por competencias. SAPIENS,6(1),85-106.http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152005000100006&lng=es&tlng=es

OCDE (2002). Manual de Frascati: propuesta de norma práctica para encuestas de investigación y desarrollo experimental. París: OCDE.

Organización Mundial de la Salud. (2001). Clasificación Internacional de Deficiencias, Discapacidades y Minusvalías. *España: Grafo.*

Organización Panamericana de la Salud, (s.f.). Discapacidad.
<https://www.paho.org/es/temas/discapacidad>

Osorio, K. y López, A. (2014). *La Retroalimentación Formativa en el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje de Estudiantes en Edad Preescolar.* Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa. 7(1), 13-30. [Fecha de consulta 08 de febrero del 2022]. ISSN: 1989-0397
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4704214.pdf>

Plataforma Digital Única del Estado Peruano. (2022). Marina de Guerra del Perú. Información institucional. [Información institucional - Marina de Guerra del Perú - Gobierno del Perú \(www.gob.pe\)](http://www.gob.pe)

Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal.* [Trabajo de Grado]. Universidad de Medellín.

Resolución Ministerial N° 311 – 2017 MINEDU [Secretaría del Ministerio de Educación del Perú]. Aprobación de los lineamientos Académicos General de los Institutos de Educación Superior. 17 de octubre del 2017.

Resolución Ministerial N° 0165-2018 DE/SG [Ministerio de Defensa]. Aprobación del Sistema Educativo del Sector Defensa. 07 de febrero del 2018.

Resolución Ministerial N° 981-2016/MINSA [Ministerio de Salud]. Aprobación de la Norma Técnica N.º 127-MINSA/ 2016/ DGIESP. Norma Técnica de Salud para la evaluación, calificación y certificación de la persona con discapacidad. 21 de diciembre del 2016.

Romero, Javier. (2022). El uso de la vela para la navegación prehispánica frente a las costas peruanas y su trascendencia en el mundo andino. Arqueología y Sociedad. [El uso de la vela para la navegación prehispánica frente a las costas peruanas y su trascendencia en el mundo andino \(unmsm.edu.pe\)](http://unmsm.edu.pe)

Sentencia de la Corte Constitucional de Colombia, de 27 de octubre del 2016, SU588/16, Acción de tutela interpuesta por Orlando Ramos Robayo contra Colpensiones.

Universidad Internacional de la Rioja (2021). *Tipos de muestreo: los principales y sus características*. [Principales tipos de muestreo y sus características | UNIR](#)