Integración y Liderazgo Femenino en la Marina de Guerra del Perú: Desafíos y Oportunidades

Female Integration and Leadership in the Peruvian Navy: Challenges and Opportunities

Teniente Segundo Ingeniera Anacelly Marcela Hernández Calderón. Egresó de la Escuela Naval en el año 2023, incorporándose como Oficial de Servicios, procedente de la Universidad Privada del Norte – Trujillo, donde obtuvo el grado de Ingeniera Industrial. Posee más de siete años de experiencia en el sector privado, principalmente en el ámbito agroindustrial, desempeñándose en gestión de la calidad, optimización de procesos, producción, logística y recursos humanos, y cuenta con una maestría en Docencia e Investigación Universitaria por la Universidad Católica de Trujillo. Ejerció el cargo de Jefa de Proyectos de Inversión de la Dirección de los Arsenales Navales de la Marina. Actualmente, se desempeña como gestora responsable de la implementación de la Gestión por Procesos en los Servicios Industriales de la Marina – SIMA S.A., dentro de la Gerencia de Planeamiento y Gobernanza, donde lidera la definición, estandarización y ordenamiento de los procesos institucionales, contribuyendo al fortalecimiento de la eficiencia organizacional y sentando las bases para la futura implementación de soluciones integradas de gestión.

Resumen: El presente artículo analiza la integración y el liderazgo femenino en la Marina de Guerra del Perú a partir de su evolución histórica, las condiciones actuales de participación y los desafíos institucionales que aún persisten. Se examina la incorporación progresiva de la mujer en especialidades operativas, técnicas y de mando dentro de una estructura tradicionalmente masculina, así como las barreras visibles e invisibles que inciden en su desarrollo profesional. Asimismo, se aborda el ejercicio del liderazgo femenino y su contribución a la eficiencia, adaptabilidad y modernización militar, en un proceso de transformación institucional y fortalecimiento de la cultura organizacional. En este contexto, se reconoce la importancia de la igualdad de oportunidades y la inclusión como elementos clave en la evolución institucional. Finalmente, se proponen lineamientos orientados a fortalecer la integración, la formación en liderazgo y la visibilidad del personal femenino, resaltando su importancia como componente estratégico para el desarrollo futuro de la institución.

Palabras clave: Integración femenina, igualdad de oportunidades, cultura organizacional, transformación institucional, liderazgo femenino, inclusión, modernización militar.

Abstract: *This article analyzes female integration and leadership within the Peruvian Navy, based on its historical evolution, current conditions of participation, and the institutional challenges that still persist. It examines the progressive incorporation of women into operational, technical, and command specialties within a traditionally male-dominated structure, as well as the visible and invisible barriers that affect their professional development. Likewise, it addresses the exercise of female leadership and its contribution to efficiency, adaptability, and military modernization, within a process of institutional transformation and strengthening of organizational culture. In this context, the importance of equal opportunities and inclusion is recognized as key elements in institutional evolution. Finally, the article proposes guidelines aimed at strengthening integration, leadership training, and the visibility of female personnel, highlighting their importance as a strategic component for the future development of the institution.*

Keywords: *Female integration, equal opportunities, organizational culture, institutional transformation, female leadership, inclusion, military modernization.*

1. Introducción

La participación de la mujer en las instituciones militares ya no es un hecho aislado, sino una realidad consolidada que impulsa su crecimiento y evolución. En la Marina de Guerra del Perú, este proceso ha adquirido especial relevancia en los últimos años, conforme más mujeres asumen funciones que antes se consideraban inalcanzables en el ámbito naval. Su incorporación a especialidades altamente demandantes, como las Fuerzas de Aviación naval, Submarinos e Infantería, marca un punto de inflexión que refleja la capacidad de adaptación y modernización de la institución, así como el potencial transformador del liderazgo femenino.

A pesar de estos avances, la integración plena aún enfrenta desafíos. Las estructuras militares, por su propia naturaleza, se sustentan en tradiciones, jerarquías y dinámicas históricamente marcadas por una presencia masculina predominante. Esto genera barreras que no siempre son visibles, pero que influyen en el acceso equitativo a oportunidades, la percepción del liderazgo femenino y el reconocimiento de competencias dentro del entorno naval. La verdadera integración, y no solo la participación, exige superar estas brechas para garantizar que todas las mujeres militares puedan desarrollarse en igualdad de condiciones.

En medio de este proceso de transformación institucional, diversos estudios sobre liderazgo inclusivo, como los desarrollados por ONU Mujeres

y el U.S. Department of Defense, coinciden en que la eliminación de barreras estructurales y culturales permite que emerjan capacidades que antes permanecían invisibilizadas. Esta idea resulta especialmente pertinente para entender el camino que recorren las Fuerzas Armadas y, dentro de ellas, la Marina de Guerra del Perú, en materia de integración femenina. A medida que la institución amplía los espacios de participación y reconoce las competencias de su personal femenino, se hace visible un potencial de liderazgo que durante años estuvo condicionado por limitaciones históricas y culturales. La apertura progresiva de roles operativos, técnicos y de mando tradicionalmente reservados a hombres, no solo representa un avance en igualdad de oportunidades, sino que también fortalece la eficiencia, la adaptabilidad y la proyección futura de la institución.

El presente artículo examina este proceso en la Marina de Guerra del Perú, analizando los avances institucionales, los desafíos que aún persisten y las oportunidades que surgen con la participación y el liderazgo femenino. Se sostiene que la integración de la mujer en la institución no se define únicamente por su presencia, sino por su capacidad de ejercer un liderazgo efectivo dentro de estructuras tradicionalmente masculinas, contribuyendo así a la modernización, eficiencia y adaptación de la fuerza naval frente a las demandas del siglo XXI.

2. La integración femenina en estructuras tradicionalmente masculinas

La incorporación de la mujer a las Fuerzas Armadas ha sido un proceso progresivo que implicó enfrentar estructuras históricamente diseñadas bajo una lógica masculina. Durante décadas, esta configuración institucional determinó la manera en que se entendía el rol femenino dentro del ámbito militar. Por ello, la integración plena ha demandado ajustes culturales, cambios en las dinámicas de trabajo y una nueva comprensión del liderazgo. Este proceso no solo transformó prácticas establecidas, sino que también permitió reconocer el aporte profesional de las mujeres en un entorno que, por muchos años, no contempló su participación activa.

En este contexto general de transformación institucional, un dato relevante a considerar en el análisis de la integración de las mujeres en las Fuerzas Armadas del Perú es que su participación, si bien ha aumentado progresivamente en las últimas décadas, aún se mantiene en niveles minoritarios. Actualmente, las mujeres representan aproximadamente entre el 10% y 12% del personal total de las Fuerzas Armadas peruanas, lo que equivale a cerca de 9,000 a 10,000 mujeres en servicio activo, según estimaciones del Ministerio de Defensa. Aunque el marco normativo

garantiza el acceso en condiciones de igualdad desde finales de la década de 1990, su presencia continúa concentrándose en determinados ámbitos operativos, técnicos y administrativos, mientras que su representación en los niveles superiores de decisión sigue siendo reducida. Este indicador evidencia un avance en términos de inclusión formal, pero también refleja los desafíos persistentes para alcanzar una integración plena y una participación equitativa en todos los niveles jerárquicos.

2.1 Evolución histórica de la integración femenina

Figura 1
Línea de Tiempo Ámbito Internacional



Fuente. Elaboración propia basada en información de la ONU, OTAN y literatura histórica especializada sobre la participación femenina en instituciones militares.

Figura 2
Línea de Tiempo Ámbito Nacional



Fuente. elaboración propia basada en información del Ministerio de Defensa del Perú.

Estas líneas de tiempo evidencian un proceso de avance sostenido que marcó un antes y un después en la historia. Desde los primeros ingresos a escuelas y programas de formación hasta la ocupación de cargos de mayor responsabilidad, cada hito reflejó un cambio estructural en la manera de entender el rol de la mujer en la defensa. Estos hechos no solo ampliaron oportunidades, sino que consolidaron su presencia como parte permanente y necesaria de las Fuerzas Armadas.

2.2 Barreras visibles e invisibles

Las barreras que actualmente inciden en la integración femenina en estructuras tradicionalmente masculinas pueden clasificarse en visibles e invisibles, entendidas respectivamente como limitaciones materiales y organizacionales, y como condicionamientos culturales implícitos que operan en la práctica institucional.

En el caso de las barreras visibles, persisten brechas asociadas principalmente a la adecuación logística y a las condiciones materiales de servicio. Si bien existe un marco normativo que promueve la igualdad de oportunidades, aún se evidencian diferencias en la disponibilidad de infraestructura adaptada, equipamiento adecuado y condiciones operativas que respondan plenamente a la incorporación femenina en distintas unidades y especialidades.

Por otro lado, las barreras invisibles constituyen factores más complejos de identificar, ya que no están formalmente establecidos, pero influyen directamente en la dinámica institucional. Entre ellas destacan los sesgos culturales, entendidos como percepciones o creencias implícitas que pueden condicionar la forma en que se valora el desempeño y el liderazgo femenino dentro de entornos militares. En este contexto, se mantiene vigente el denominado “techo de cristal”, concepto que hace referencia a un conjunto de barreras no escritas, como estereotipos, prácticas informales o limitaciones culturales, que dificultan que las mujeres accedan a los niveles más altos de responsabilidad y toma de decisiones, a pesar de contar con formación y méritos equivalentes.

En conjunto, estas barreras evidencian que la desigualdad no se presenta únicamente en el plano normativo, sino principalmente en la implementación práctica de la igualdad dentro de la cultura institucional.

3. Condiciones actuales de la integración femenina en la Marina de Guerra del Perú

La integración de la mujer en la Marina de Guerra del Perú ha seguido un proceso progresivo de apertura institucional que se inicia con su incorporación formal a las escuelas de formación y se extiende hasta su participación en unidades operativas de alta exigencia. Este desarrollo ha sido gradual y acumulativo, marcado por la ampliación progresiva de especialidades y niveles de responsabilidad dentro de la estructura naval.

Un primer conjunto de hitos relevantes en la integración femenina en la Marina de Guerra del Perú se remonta a la incorporación del personal subalterno femenino, cuando en 1985 se integraron las primeras grumetes al servicio activo en el Centro de Instrucción Técnica y Entrenamiento Naval (CITEN), en modalidad no acuartelada, marcando el inicio de la presencia femenina en la estructura naval técnica. Posteriormente, en diciembre de 1997, se produjo la graduación de la primera promoción de personal subalterno femenino, consolidando su participación en el ámbito técnico y administrativo de la institución.

De manera paralela, en 1997 se incorporó la primera promoción de mujeres oficiales de procedencia universitaria, quienes ingresaron con formación profesional previa para desempeñarse en áreas especializadas dentro de la Marina de Guerra del Perú. Un año después, en 1998, se produjo otro hito significativo con el ingreso de las primeras mujeres a la Escuela Naval del Perú, iniciando así su formación como oficiales de comando general, bajo el mismo régimen académico y militar que el personal masculino, con acceso a la línea de mando naval.

En conjunto, estos procesos marcaron la ampliación progresiva de la participación femenina en distintos niveles de la estructura naval, evidenciando una transformación institucional gradual hacia una mayor apertura en la carrera militar femenina.

Asimismo, con el transcurso del tiempo, la integración se extendió hacia ámbitos operativos y técnicos de mayor complejidad, evidenciándose inicialmente la incorporación de mujeres en espacios de liderazgo operativo, donde se registran casos de oficiales femeninas que han asumido funciones de mando en Unidades Navales dentro de la Fuerza de Superficie y Guardacostas, lo que refleja su progresiva inserción en estructuras de responsabilidad dentro de la institución.

Posteriormente, este proceso de apertura institucional se consolidó con la incorporación de personal femenino en la Fuerza de Aviación Naval, donde han desempeñado funciones como pilotos de aeronaves militares, marcando un avance significativo en el acceso a especialidades de alta exigencia técnica y operativa.

De manera complementaria, se produjo también la incorporación de mujeres a la Fuerza de Submarinos, considerado uno de los entornos más especializados de la institución debido a sus condiciones operativas altamente exigentes y a los requerimientos físicos y psicológicos asociados a su desempeño.

Finalmente, uno de los hitos más recientes ha sido la incorporación de la primera mujer en la Fuerza de Infantería, una especialidad que requiere altos estándares de preparación física, capacidades tácticas y fortaleza mental, lo que representa un avance sustantivo en la ampliación de oportunidades dentro de áreas tradicionalmente vinculadas al personal masculino.

En la actualidad, las oficiales femeninas de las primeras promociones alcanzaron el grado de Capitán de Navío, el nivel más alto logrado hasta la fecha por personal femenino dentro de la jerarquía naval. Ese mismo grupo pionero ha pasado recientemente a la situación de retiro, luego de una trayectoria profesional que contribuyó de manera decisiva a la apertura de espacios y oportunidades para las generaciones que las suceden. En este escenario, un desafío institucional aún pendiente es el acceso femenino a los grados de mayor jerarquía. La eventual promoción de una mujer al grado de Contralmirante constituiría un hito histórico para la Marina de Guerra del Perú, al representar la llegada de personal femenino a los niveles de conducción estratégica de la institución.

En conjunto, estos elementos evidencian que, si bien la integración femenina ha avanzado de manera significativa en términos de acceso a especialidades operativas, técnicas y de mando, la progresión hacia los niveles más altos de la jerarquía naval continúa desarrollándose dentro de un proceso institucional gradual. En este proceso, no solo se han producido cambios estructurales y funcionales, sino también ajustes en la dinámica sociocultural interna de la institución, evidenciados en la adaptación de normas de convivencia, el fortalecimiento de un trato profesional entre géneros y la modificación progresiva de códigos de comunicación y lenguaje militar, lo que refleja una transformación integral de la cultura organizacional.

4. Liderazgo femenino en la Marina de Guerra del Perú

El liderazgo ejercido por el personal femenino se evidencia en su desempeño operativo, técnico y de gestión dentro de las distintas reparticiones de la institución. Perfiles como pilotos navales, submarinistas, comandantes de unidades y líderes tácticos reflejan la aplicación de estilos de mando actuales, que integran competencias técnicas, criterio táctico y una adecuada gestión del personal. Estas experiencias permiten identificar patrones de liderazgo consolidados y coherentes con las exigencias del entorno naval.

4.1 Ejercicio del Liderazgo

a. Liderazgo situacional en entornos operativos
El personal femenino ha demostrado capacidad para ajustar su conducción a escenarios operativos diversos: desde la navegación y gobierno seguro de unidades, hasta la ejecución de acciones tácticas en el dominio marítimo y la conducción de operaciones fluviales en espacios restringidos. Este tipo de liderazgo requiere una lectura rápida del entorno, priorización bajo presión y toma de decisiones oportunas que garanticen la seguridad de la unidad y el cumplimiento de la misión.

b. Liderazgo técnico especializado
El personal femenino ejerce liderazgo a partir de su competencia profesional y del dominio técnico adquirido tanto en su formación académica como en la especialización militar. Este tipo de autoridad no se sustenta únicamente en el grado o en el cargo, sino en la capacidad demostrada para operar, gestionar y resolver situaciones en áreas críticas como aeronáutica naval, operaciones submarinas, comunicaciones, ingeniería, logística, sanidad naval y planeamiento estratégico. En estos campos, tanto suboficiales como oficiales han alcanzado posiciones de referencia debido a su alto nivel de conocimiento y solvencia técnica, convirtiéndose en puntos de consulta dentro de sus unidades. Su liderazgo se manifiesta en la toma de decisiones informadas, la continuidad operativa y el aporte experto.

c. Liderazgo basado en disciplina, comunicación y cohesión
En la dinámica diaria, el personal femenino demuestra un liderazgo que combina disciplina, claridad en las órdenes y una conducción orientada a mantener la cohesión del equipo. Este tipo de liderazgo se refleja en la forma de organizar tareas, supervisar procesos y asegurar que cada integrante conozca su rol y responda en el momento que corresponde. No es un mando distante, sino uno que acompaña, corrige cuando es

necesario y sostiene un ambiente de trabajo donde la dotación confía en la conducción. La comunicación fluida y la consistencia en la forma de dirigir son las claves que permiten que las unidades funcionen con orden y eficiencia, incluso bajo presión.

d. Liderazgo transformacional

La presencia femenina también ha generado un cambio importante dentro de la institución. No se trata solo de ocupar nuevos espacios, sino de demostrar con resultados que el desempeño y la capacidad profesional son los que definen el liderazgo. Esto ha ido modificando percepciones y ampliando la visión sobre lo que las nuevas generaciones pueden alcanzar. Cada avance, ya sea en una especialidad técnica o en un cargo de mando, se convierte en un referente para otras mujeres que vienen detrás. Es un liderazgo que transforma porque abre camino, porque muestra que es posible y porque contribuye a una cultura más orientada al mérito y al desarrollo profesional sin distinciones.

En conjunto, el ejercicio del liderazgo femenino se caracteriza por la combinación de competencia técnica, disciplina militar e influencia positiva en las dinámicas de equipo, elementos plenamente alineados con la cultura naval.

4.2 Reconocimiento institucional

El reconocimiento institucional hacia la mujer en la Marina de Guerra del Perú ha evolucionado desde una presencia inicial limitada hacia una etapa de mayor visibilidad, legitimación del mérito y participación en espacios estratégicos de representación nacional e internacional. Este proceso no se desarrolla de manera aislada, sino que responde también a una tendencia global de fortalecimiento del liderazgo femenino en organizaciones militares, impulsada por políticas de igualdad de género y enfoques contemporáneos de empoderamiento.

En este contexto, el reconocimiento ya no se limita únicamente a ascensos dentro de la jerarquía naval, sino que se expresa también en la asignación de responsabilidades de alto impacto, en la ocupación de primeros puestos dentro de sus especialidades y en el acceso a procesos de selección por mérito que incluyen oportunidades de formación avanzada dentro y fuera del país. Estas oportunidades permiten que el personal femenino participe en cursos internacionales, capacitaciones especializadas y representaciones institucionales en distintos países, fortaleciendo así la proyección profesional de la institución en el ámbito global.

Asimismo, un aspecto relevante del reconocimiento institucional se evidencia en la participación de oficiales femeninas en espacios académicos y estratégicos de alto nivel, como el Simposio Internacional de Oficiales de la Nueva Generación de las Marinas de las Américas (SIONGA), evento que se realiza cada cuatro años y que reúne a futuros líderes navales de distintas marinas del continente. La última edición se realizó en el año 2025 en la Escuela Naval del Perú, consolidándose como un espacio de integración, cooperación internacional y fortalecimiento de capacidades profesionales entre oficiales jóvenes. Dentro de su programa, el simposio incluyó el Foro Internacional "La Mujer en las Fuerzas Armadas", concebido como un espacio específico de análisis y reflexión sobre el rol de la mujer en el ámbito de la defensa, su liderazgo y su contribución a las instituciones militares.

En este foro participaron delegaciones femeninas de oficiales navales provenientes de 13 países de América y Europa, así como especialistas internacionales, entre ellas la Capitán de Fragata Lorena Márquez Ismodes como moderadora, la Doctora Saira Yamin del U.S. Naval War College, la Capitán de Navío María Concepción Rodrigo Bayo de la Armada Española y la astronauta Capitán de Navío USN (r) Sunita L. Williams, quienes compartieron experiencias vinculadas al liderazgo femenino, la gestión en defensa y los desafíos globales en materia de igualdad.

En el caso de la Marina de Guerra del Perú, la participación de sus oficiales femeninas en este tipo de espacios refuerza su posicionamiento institucional y evidencia su progresiva inserción en escenarios de cooperación internacional, donde el liderazgo y la preparación profesional se consolidan como ejes de representación. De esta manera, el reconocimiento institucional hacia la mujer en la Marina de Guerra del Perú trasciende los mecanismos formales internos y se proyecta también en espacios académicos y multilaterales de alto nivel, consolidándose como un proceso en construcción que fortalece su rol dentro de la estructura naval contemporánea, lo cual evidencia la relevancia de continuar promoviendo y reconociendo su participación como un componente esencial en la modernización, legitimidad y proyección de las Fuerzas Armadas.

4.3 Testimonio Profesional como Insumo Cualitativo

Con el propósito de complementar el presente artículo, se incorpora un testimonio cualitativo obtenido a partir de la experiencia profesional de una oficial femenina en actividad. Este aporte permite identificar

percepciones, dinámicas internas y prácticas culturales que no siempre quedan reflejadas en documentos, pero que son decisivas para comprender el proceso de integración de la mujer en la Marina de Guerra del Perú.

Percepción sobre la integración inicial

Según la oficial consultada, su ingreso estuvo marcado por expectativas orientadas al desarrollo profesional y al cumplimiento de funciones propias del ámbito naval. No obstante, este proceso de adaptación se vio marcado por la presencia de valoraciones iniciales centradas más en aspectos externos, como la apariencia o presunciones sobre las capacidades femeninas, que en su desempeño real. Esta situación reveló que, aunque el entorno institucional opera sobre principios de mérito y disciplina, aún conviven en sus primeras etapas ciertos sesgos heredados de una tradición predominantemente masculina.

Persistencia de sesgos y estereotipos

La entrevistada señaló que estas percepciones iniciales no fueron generalizadas ni determinantes, pero sí evidenciaron la coexistencia de barreras simbólicas que podían influir en la confianza y legitimación profesional. Estas experiencias reflejan dinámicas propias de organizaciones inmersas en procesos de cambio cultural, donde la apertura formal a la participación femenina aún debe consolidarse en prácticas cotidianas.

Desarrollo profesional y liderazgo

Con el tiempo, la oficial experimentó que la principal vía para consolidar su posición y credibilidad fue la demostración sostenida de competencia técnica, criterio profesional e inteligencia emocional. La asignación gradual de responsabilidades de jefatura reforzó la idea de que el liderazgo femenino se legitima, sobre todo, a través del desempeño consistente, la capacidad de decisión y la gestión efectiva de equipos, incluso en contextos exigentes o de discrepancia.

Diferencias generacionales

Un elemento destacado fue la coexistencia de percepciones distintas entre grupos etarios dentro de la institución. Mientras parte del personal de mayor antigüedad mantenía visiones tradicionales respecto al rol de la mujer, las generaciones más jóvenes mostraban una mayor naturalidad hacia la integración femenina. Este contraste evidencia que el proceso

de cambio cultural avanza de manera gradual, pero con señales claras de modernización institucional.

Conciliación familiar y desempeño

Asimismo, la entrevistada observó que numerosas mujeres en servicio activo, particularmente aquellas que son madres, demuestran una sólida capacidad para conciliar responsabilidades familiares y obligaciones profesionales. Esta realidad refuerza que la maternidad no constituye una limitación operativa ni un impedimento para asumir funciones de liderazgo.

5. Desafíos y oportunidades para la Marina de Guerra del Perú

De acuerdo con lo desarrollado en los puntos anteriores, se puede evidenciar que la integración de la mujer en la Marina de Guerra del Perú continúa avanzando hacia un escenario de mayor consolidación, en el que su participación no solo se amplía en términos de acceso, sino también en su capacidad de ejercer funciones de mayor responsabilidad dentro de la estructura naval.

Entre los principales desafíos se encuentra la necesidad de continuar eliminando los prejuicios y estereotipos aún presentes en determinados espacios institucionales, los cuales, aunque en proceso de disminución, siguen influyendo en la percepción del rol femenino dentro del ámbito militar. En este sentido, resulta fundamental fortalecer una cultura organizacional basada exclusivamente en el mérito, donde el desempeño profesional sea el único criterio de valoración, sin condicionamientos asociados al género.

Otro desafío relevante es la ampliación sostenida del acceso de las mujeres a todas las especialidades navales, garantizando que puedan integrarse en igualdad de condiciones a cualquier área operativa, técnica o de mando, siempre que cuenten con las capacidades y competencias requeridas. Este proceso debe consolidarse no solo en términos de ingreso, sino también en la progresión hacia posiciones de mayor responsabilidad, incluyendo el comando de unidades navales de gran envergadura y la dirección de dependencias institucionales, roles en los que ya se han registrado antecedentes femeninos y que deben seguir fortaleciéndose en el tiempo.

Asimismo, constituye un reto institucional la proyección de la mujer militar en el ámbito internacional, promoviendo su participación en funciones de representación como agregadas navales y en espacios de cooperación con otras marinas del mundo, lo cual contribuye al fortalecimiento de su liderazgo y visibilidad a nivel global.

En cuanto a las oportunidades, la creciente incorporación y reconocimiento del talento femenino posiciona a la Marina de Guerra del Perú como una institución que se alinea con estándares internacionales de inclusión y modernización. Esta apertura proyecta una imagen institucional positiva ante otras fuerzas armadas, al evidenciar un compromiso progresivo con la igualdad de oportunidades y el aprovechamiento del potencial profesional de la mujer en el ámbito de la defensa.

En conjunto, estos elementos evidencian que la participación femenina no solo representa un proceso de integración, sino también un factor estratégico que contribuye al fortalecimiento, solidez institucional y proyección internacional de la Marina de Guerra del Perú.

6. Propuestas para fortalecer la integración y el liderazgo femenino

En esta línea, el fortalecimiento de la integración y el liderazgo femenino dentro de la Marina de Guerra del Perú requiere el desarrollo de acciones concretas orientadas a consolidar una cultura institucional más consciente, inclusiva y coherente con los procesos de modernización que ya se vienen evidenciando.

Formación en liderazgo inclusivo

Fortalecer la formación en liderazgo inclusivo dentro de los espacios de capacitación y actualización profesional de la Marina. Esto contribuirá directamente a mejorar la integración y el liderazgo femenino, al preparar al personal para trabajar con equipos mixtos, reconocer capacidades sin sesgos y generar entornos donde las mujeres puedan asumir funciones operativas, técnicas o de conducción con plena confianza y respaldo institucional.

Acceso equitativo a oportunidades profesionales

Asegurar una distribución amplia y equilibrada de oportunidades en cursos de especialización, comisiones, misiones y capacitaciones, tanto en el país como en el extranjero, de manera que las mujeres puedan acceder a experiencias profesionales de alto impacto y continuar construyendo trayectorias sólidas dentro de la institución.

Mayor visibilidad del aporte femenino

Incrementar la visibilidad del personal femenino en los distintos espacios institucionales, resaltando su participación en áreas operativas, técnicas, administrativas y de mando intermedio. Esta difusión puede fortalecerse

mediante una presencia más activa en redes oficiales, entrevistas, notas informativas y material institucional que muestre su desempeño, retos y logros. Ampliar estas acciones contribuye a generar referentes positivos, proyectar una imagen más moderna de la institución y reconocer de manera pública el aporte cotidiano de la mujer en la Marina de Guerra del Perú.

Mecanismos de retroalimentación institucional

Fortalecer espacios formales de comunicación interna donde el personal femenino pueda expresar experiencias, dificultades y propuestas de manera segura y directa. Contar con estos canales permite detectar con mayor precisión qué aspectos requieren mejoras y facilita ajustar las dinámicas institucionales de forma continua y efectiva.

Fortalecimiento de la convivencia profesional

Consolidar una cultura de convivencia profesional que refuerce el respeto, la cooperación y la cohesión dentro de las unidades y dependencias navales. Este enfoque ayuda a mantener entornos de trabajo donde las diferencias individuales, incluyendo particularidades propias del personal femenino, sean tratadas con consideración y sin afectar el desempeño colectivo.

7. Conclusiones

La integración de la mujer en la Marina de Guerra del Perú evidencia un proceso de transformación institucional sostenido, en el que se ha ampliado progresivamente su participación en especialidades operativas, técnicas y de mando dentro de una estructura históricamente masculina. Este avance no solo se refleja en el acceso a nuevas funciones, sino también en la consolidación de capacidades profesionales y en la asunción de responsabilidades de mayor complejidad dentro de la organización.

A lo largo del desarrollo institucional se identifican cambios relevantes en la dinámica interna de la Marina, expresados en la evolución del liderazgo femenino, el reconocimiento progresivo de su desempeño y la ampliación de espacios de participación en distintos niveles jerárquicos. Sin embargo, este proceso aún convive con barreras visibles e invisibles que influyen en la consolidación plena de la igualdad de oportunidades, lo que evidencia que la integración no se agota en el ingreso, sino que se extiende a la continuidad y desarrollo de la carrera profesional.

Asimismo, la evolución de la cultura organizacional ha permitido fortalecer elementos como la convivencia profesional, el respeto y la cohesión dentro

de las unidades y dependencias, configurando un entorno institucional en transición hacia modelos más inclusivos y funcionales. Estos cambios no son aislados, sino parte de una transformación progresiva que impacta tanto en la estructura como en la forma de interacción interna.

En conjunto, la integración y el liderazgo femenino se consolidan como un componente estratégico para la modernización, eficiencia y proyección futura de la Marina de Guerra del Perú. Su fortalecimiento dependerá de la continuidad de estos procesos de apertura institucional, del afianzamiento de una cultura organizacional más inclusiva y del aprovechamiento integral del talento humano en todos los niveles de la estructura naval.

Referencias

1. ACCESOPERU. (s. f.). *Pioneras en la Marina: una submarinista y una piloto que rompen estereotipos*. https://www.accesoperu.com
2. Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú (CEEEP). (2022, 25 de agosto). *El valioso aporte de la mujer al Ejército del Perú*. https://ceeep.mil.pe/2022/08/25/el-valioso-aporte-de-la-mujer-al-ejercito-del-peru/
3. Defensoría del Pueblo del Perú. (s. f.). *Informes sobre igualdad de género y acceso a la carrera militar en las Fuerzas Armadas*. https://www.defensoria.gob.pe
4. Infobae. (s. f.). *Greta Ruiz Laos, su historia de logros en la Marina de Guerra del Perú*. https://www.infobae.com
5. La República. (2024, 19 de marzo). *La primera mujer que fue elegida entre más de 90 hombres para liderar el Batallón de Comunicaciones del Ejército*. https://larepublica.pe/datos-lr/respuestas/2024/03/19/la-primera-mujer-que-fue-elegida-entre-mas-de-90-hombres-para-liderar-el-batallon-de-comunicaciones-del-ejercito-evat-1012985
6. Ministerio de Defensa del Perú. (2023). *Institucionaliza el 9 de marzo como Día de la Mujer Militar*. https://www.gob.pe/institucion/mindef/noticias/722077-ministerio-de-defensa-institucionaliza-el-9-de-marzo-como-dia-de-la-mujer-militar
7. Marina de Guerra del Perú. (2023). *Reconocen a personal naval femenino durante la conmemoración del Día de la Mujer Militar*. https://www.gob.pe/institucion/marina/noticias/723747-reconocen-a-personal-naval-femenino-durante-la-conmemoracion-del-primer-dia-de-la-mujer-militar
8. Naciones Unidas. (2000). *Resolución 1325 del Consejo de Seguridad sobre mujeres, paz y seguridad*. https://www.un.org
9. Tienda Militar Online. (s. f.). *La evolución del rol de la mujer en el ámbito militar: rompiendo barreras y construyendo igualdad*. https://tiendamilitaronline.com/la-evolucion-del-rol-de-la-mujer-en-el-ambito-militar-rompiendo-barreras-y-construyendo-igualdad/
10. Universidad de Navarra – Global Affairs. (s. f.). *Mujeres en combate: víctimas, alborotadoras o salvadoras*. https://www.unav.edu/web/global-affairs/mujeres-en-combate-victimas-alborotadoras-o-salvadoras
11. Veteranos Perú. (s. f.). *Mujeres en la guerra: conflictos bélicos modernos*. https://www.veteranosperu.org/mujeres-en-la-guerra-conflictos-belicis-modernos/