

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSTGRADO



TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PLAN ESTRATÉGICO DEL SISTEMA DE PERSONAL  
DE LA MARINA DE GUERRA DEL PERU

PRESENTADO POR:

MIRKO CHINCHAY PEÑA

DANIEL HERRERA GUERRA

FELIPE GIURIA SÁNCHEZ

Asesor: José Acha Pacheco

Surco, Noviembre de 2013

## **Agradecimiento**

Nuestro genuino agradecimiento a aquellos que contribuyeron de manera directa e indirecta con la elaboración del presente plan estratégico:

A nuestro Creador, quien nos permitió vivir el desafío de llevar esta gran maestría con intensidad y propósito, integridad y compromiso.

A nuestra gran Institución, la Marina de Guerra del Perú, por brindarnos la oportunidad de pertenecer a este prestigioso centro de negocios, siendo los pioneros de esta maestría, dándonos la oportunidad de demostrarle a la comunidad y a nosotros mismos, la posibilidad que representamos en la sociedad como marinos referentes del siglo XXI y herederos de la mística y la gloria del Gran Almirante del Perú Don Miguel Grau Seminario.

A nuestras muy queridas familias, quienes con su paciencia y comprensión, se desprendieron de nuestra valorada presencia por prolongadas horas, convencidas del beneficio que representaba el esfuerzo, no solo para nuestras vidas profesionales sino en el valor de ser mejores personas.

## **Resumen Ejecutivo**

El Sistema de Personal de la Marina juega un papel fundamental para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos y funciones de la Marina de Guerra del Perú como Órgano de Administración interna de la Institución, al ser el encargado de administrar, planear, normar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de bienestar, salud, administración y reservas de la Institución, así como de satisfacer las necesidades de personal en cantidad y calidad de manera oportuna; por este motivo, se ha elaborado el presente plan estratégico, estableciendo como visión: Para el 2019, la Marina de Guerra del Perú deberá contar con un Sistema de Gestión del Talento Humano, reconocido como referente en las instituciones estatales y privadas a nivel nacional, al contar con personal altamente capacitado, competitivo, comprometido y con elevada moral, siendo reconocido por su talento y adaptabilidad al cambio, así como por encontrarse fuertemente identificado con los principios y valores de la Institución, encontrándose esta última comprometida en contribuir permanentemente en el bienestar social de cada uno de sus integrantes y su entorno familiar, trabajando de manera sinérgica con el desarrollo de la Institución, la sociedad y del país.

Para la elaboración del presente plan estratégico, se ha establecido para alcanzar la visión, cinco objetivos de largo plazo y 37 objetivos de corto plazo, así como 39 estrategias de las cuales se han retenido once para su aplicación y ocho han quedado como estrategias de contingencia; asimismo para llevar una evaluación y control eficiente del desarrollo del presente plan, se ha implementado un cuadro de mando integral; siendo relevante destacar que el plan estratégico formulado plantea una nueva estructura orgánica del Sistema de Personal de la Marina, en donde es imprescindible la presencia de líderes transformacionales y de una cultura organizacional que haga posible el cambio.

## **Abstract**

The Navy personnel system plays a key role in the development and implementation of the objectives and tasks of the Peruvian Navy as administrative body within the institution, to be responsible for managing, planning, regulating, directing, implements and monitor the activities of welfare, health, management and booking of the same, and to meet staffing needs in quantity and quality in a timely manner and for this reason, has developed this strategic plan, setting a vision: to by 2019, the Navy of Peru must have a System Human Resource Management, recognized as a leader in state and private institutions nationwide, to have highly trained, competitive, committed and high morals, being recognized for their talent and adaptability to change, for being strongly identified with the principles and values of the institution, the latter being permanently committed to contributing in social welfare of each of its members and their families, working synergistically with the development of the institution, society and country.

For the development of this strategic plan, we have established five long-term goals and 25 short-term objectives to achieve the vision and strategies 34, six of which have been retained for application and five have been as contingency strategies on the other hand, to lead an efficient control evaluation and development of this strategic plan, we have implemented a balanced scorecard, being relevant to point out that the strategic plan formulated, raises a new organizational structure Navy personnel system, where is necessary the presence of transformational leadership and organizational culture that is adaptable to change.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>v</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>vii</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>ix</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Sistema de Personal.....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones.....	21
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....</b>	<b>24</b>
2.1. Antecedentes.....	21
2.2. Visión.....	28
2.3. Misión.....	29
2.4. Valores.....	30
2.5. Código de Ética.....	32
2.6. Conclusiones.....	32
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>33</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones.....	33
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	33
3.1.2. Potencial nacional.....	37
3.1.3. Principios cardinales.....	44
3.1.4. Influencia del análisis del Sistema de Personal.....	48
3.2. Análisis Competitivo del País.....	48
3.2.1. Condiciones de los factores.....	49
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	53
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	62

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	67
3.2.5. Influencia del análisis del Sistema del Personal.....	69
3.3. Análisis del Entorno Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE).....	69
3.3.1. Fuerzas de mayor relevancia en cada uno de los factores claves externos, desde un enfoque mundial.....	69
3.3.2. Fuerzas de mayor relevancia en cada uno de los factores claves externos, desde un enfoque regional.....	78
3.3.3. Fuerzas de mayor relevancia en cada uno de los factores claves externos, desde un enfoque nacional.....	93
3.3.4. Identificación de las oportunidades y amenazas.....	107
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	109
3.5. El Sistema de Personal y sus Competidores.....	109
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	114
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	114
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	114
3.5.4. Amenaza de los entrantes.....	114
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	115
3.6. El Sistema de Personal y sus Referentes.....	116
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	116
3.8. Conclusiones.....	116
<b>Capítulo IV: Análisis Interno del Sistema de Personal.....</b>	<b>122</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT.....	122
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	122
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	129

4.1.3. Operaciones, logística e Infraestructura (O).....	131
4.1.4. Finanzas y Contabilidad (F).....	133
4.1.5. Recursos Humanos & Cultura (H).....	134
4.1.6. Sistema de Información & Comunicaciones (I).....	139
4.1.7. Tecnología & Investigación y Desarrollo (T).....	140
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	141
4.3. Conclusiones.....	142
<b>Capítulo V: Intereses del Sistema de Personal y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>145</b>
5.1. Intereses del Sistema de Personal.....	145
5.2. Potencial del Sistema de Personal.....	145
5.3. Principios Cardinales del Sistema de Personal.....	153
5.4. Matriz de Intereses del Sistema de Personal (MIO).....	155
5.5. Objetivos de Largo Plazo del Sistema de Personal.....	155
5.6. Conclusiones.....	157
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>	<b>158</b>
6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	158
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA).....	159
6.3. Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	162
6.4. Matriz Interna y Externa (IE).....	165
6.5. Matriz de la Gran Estrategia (GE).....	166
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	168
6.7. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).....	170
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	170
6.9. Matriz de Ética (ME).....	171
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia (MR).....	171

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MOLP).....	171
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).....	177
6.13. Conclusiones.....	177
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica.....</b>	<b>180</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo.....	182
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	182
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	192
7.4. Estructura de la Organización.....	201
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	201
7.6. Recursos Humanos.....	203
7.7. Gestión del Cambio.....	203
7.8. Conclusiones.....	204
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>	<b>205</b>
8.1. Perspectivas de Control.....	205
8.1.1. Revisión externa e interna.....	206
8.1.2. Evaluación del desempeño.....	206
8.1.3. Acciones correctivas.....	206
8.2. Tablero de Control Balanceado.....	207
8.3. Conclusiones.....	208
<b>Capítulo IX: Competitividad del Sistema de Personal.....</b>	<b>211</b>
9.1. Análisis Competitivo del Sistema de Personal.....	211
9.1.1. Análisis del Diamante de Porter.....	211
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Sistema de Personal.....	212
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres.....	213

9.4. Conclusiones.....	214
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>215</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	215
10.2. Conclusiones Finales.....	215
10.3. Recomendaciones Finales.....	221
10.4. El futuro de la Organización.....	223
<b>Referencias.....</b>	<b>226</b>



## Lista de Tablas

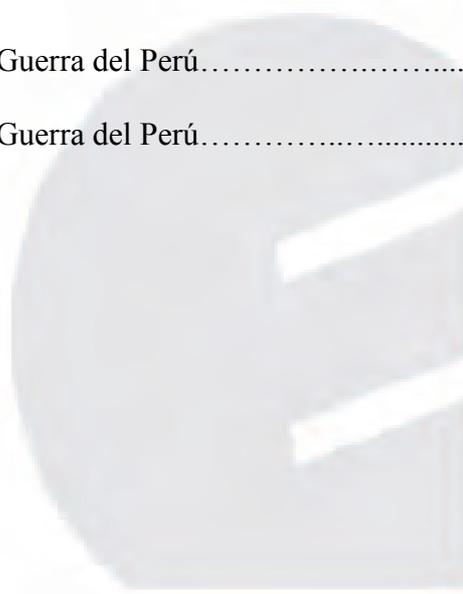
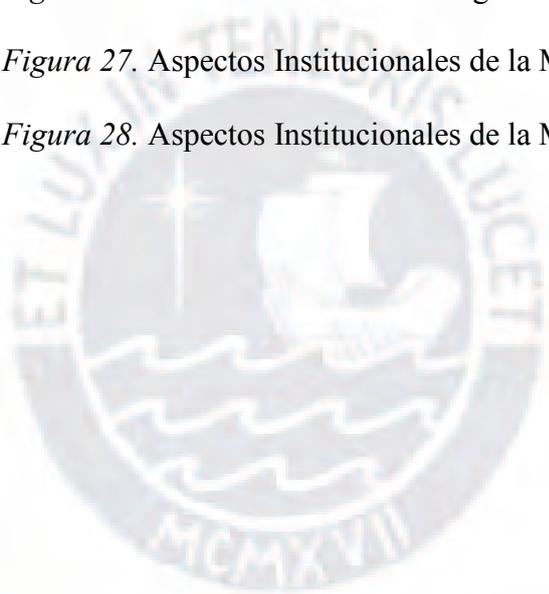
Tabla 1 <i>Cuadro de costos - Escuela Naval del Perú</i> .....	17
Tabla 2 <i>Cuadro de costos - Instituto Superior Tecnológico Naval</i> .....	17
Tabla 3 <i>Estructura actual de ingresos aplicable al personal militar de las FF.AA.</i> .....	20
Tabla 4 <i>Parte Actual de personal superior</i> .....	21
Tabla 5 <i>Parte Actual de personal subalterno</i> .....	22
Tabla 6 <i>Matriz de Intereses Nacionales</i> .....	38
Tabla 7 <i>The World Competitiveness Scoreboard 2013</i> .....	50
Tabla 8 <i>Ranking Mundial de Competitividad 2013 – Perú: Resultado por Factores</i> .....	51
Tabla 9 <i>Exportaciones por Sectores Junio 2013 (millones de dólares)</i> .....	57
Tabla 10 <i>Exportaciones por Mercado Destino Junio 2013 (millones de dólares)</i> .....	59
Tabla 11 <i>Descripción de algunas Variables Estratégicas (Posición en el Ranking)</i> .....	63
Tabla 12 <i>Matriz Evaluación de Factores Externos</i> .....	110
Tabla 13 <i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	117
Tabla 14 <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i> .....	118
Tabla 15 <i>Disponibilidad de Viviendas de Servicio por Zonas Navales para el personal superior</i> .....	126
Tabla 16 <i>Disponibilidad de Viviendas de Servicio por Zonas Navales para el personal subalterno</i> .....	127
Tabla 17 <i>Presupuesto Anual de Metas año 2011 – 2013 relacionados a Personal</i> .....	136
Tabla 18 <i>Matriz Evaluación de Factores Internos</i> .....	143
Tabla 19 <i>Matriz de Intereses del Sistema de Personal</i> .....	155
Tabla 20 <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i> .....	160
Tabla 21 <i>Factores que constituyen las variables de los ejes de la Matriz PEYEA</i> .....	162
Tabla 22 <i>Situación actual de las plantas del Sistema de Personal</i> .....	164

Tabla 23 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	169
Tabla 24 <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	172
Tabla 25 <i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	173
Tabla 26 <i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	174
Tabla 27 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	175
Tabla 28 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i> .....	176
Tabla 29 <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)</i> .....	179
Tabla 30 <i>Objetivos de Corto y Largo del Sistema de Personal</i> .....	184
Tabla 31 <i>Tablero de Control Balanceado</i> .....	210
Tabla 32 <i>Plan Estratégico Integral</i> .....	235

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	ix
<i>Figura 1.</i> Organigrama de la Marina de Guerra del Perú.....	7
<i>Figura 2.</i> Organigrama de la Dirección General de Personal de la MGP.....	7
<i>Figura 3.</i> Zonas Navales de la Marina de Guerra del Perú.....	8
<i>Figura 4.</i> Comandancia de la Primera Zona Naval de la Marina de Guerra del Perú.....	9
<i>Figura 5.</i> Comandancia de la Segunda Zona Naval de la Marina de Guerra del Perú.....	10
<i>Figura 6.</i> Comandancia de la Tercera Zona Naval de la Marina de Guerra del Perú.....	11
<i>Figura 7.</i> Comandancia de la Cuarta Zona Naval de la Marina de Guerra del Perú.....	12
<i>Figura 8.</i> Comandancia de la Quinta Zona Naval de la Marina de Guerra del Perú.....	13
<i>Figura 9.</i> Identificación fuerzas competitivas que moldean la estrategia.....	16
<i>Figura 10.</i> Distribución porcentual del Personal Naval por Zonas Navales.....	19
<i>Figura 11.</i> Ejes de Integración del IIRSA.....	54
<i>Figura 12.</i> Exportaciones del Perú de enero 2011- junio 2013.....	55
<i>Figura 13.</i> Saldo comercial, exportaciones e importaciones (US\$ Millones).....	56
<i>Figura 14.</i> Numero de postulantes a la Escuela Naval del Perú 2000 – 2010.....	60
<i>Figura 15.</i> Notas promedio de exámenes de conocimiento ESNA 2000–2010.....	61
<i>Figura 16.</i> Evolución de personal superior que se retiró del servicio activo a su solicitud y por medida disciplinaria (deserción) año 2000 – 2012.....	65
<i>Figura 17.</i> Evolución de oficiales superiores (Capitán de Navío, Fragata y Corbeta) que se retiró del servicio activo 2000 – 2012 por las causales a su solicitud y medida disciplinaria (deserción).....	65
<i>Figura 18.</i> Evolución de oficiales subalternos (Teniente Primero, Teniente Segundo y Alférez de Fragata) que se retiró del servicio activo 2000 – 2012 por las causales a su solicitud y medida disciplinaria (deserción).....	66

<i>Figura 19.</i> Evolución de personal subalterno que se retiró del servicio activo 2000 - 101.....	66
<i>Figura 20.</i> Proyección PIB mundial años 2009, 2014 y al 2050.....	71
<i>Figura 21.</i> Organigrama de la Dirección de Administración de Personal.....	124
<i>Figura 22.</i> Organigrama de la Dirección de Bienestar de la Marina.....	126
<i>Figura 23.</i> Matriz PEYEA Sistema de Personal.....	175
<i>Figura 24.</i> Matriz BCG del Sistema de Personal.....	164
<i>Figura 25.</i> Matriz Interna y Externa.....	165
<i>Figura 26.</i> Matriz de la Gran Estrategia.....	168
<i>Figura 27.</i> Aspectos Institucionales de la Marina de Guerra del Perú.....	183
<i>Figura 28.</i> Aspectos Institucionales de la Marina de Guerra del Perú.....	202



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

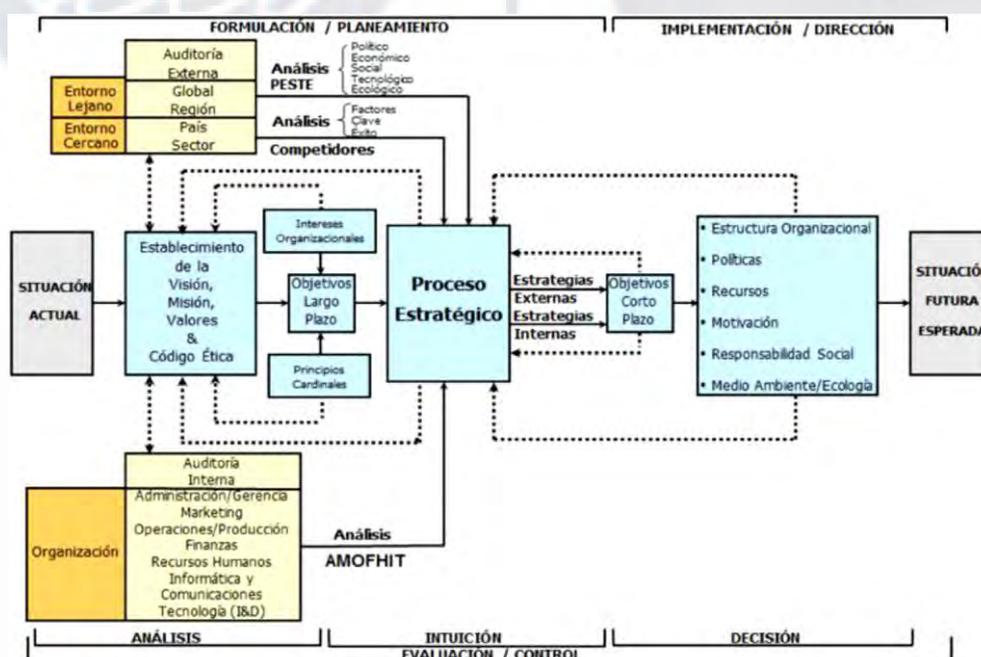


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas, Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores.

Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los actores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

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

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

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP. Las matrices presentadas, MEFÉ, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE). De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuyo atractivo se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con xx las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los

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

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse.” (D’Alessio, 2008, p.373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua. Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización.

## Capítulo I

### Situación General del Sistema de Personal

#### 1.1 Situación General

Con la finalidad de describir la situación actual del Sistema de Personal, empezaremos por indicar que el fin supremo del Estado es el Bien Común, el cual comprende en esencia el Bienestar General y la Seguridad Nacional que la complementa, siendo ambas interdependientes por naturaleza, haciéndose necesario el empleo del Poder Nacional y el Potencial Nacional por parte del Estado, para el logro del referido fin.

Es preciso recalcar que es necesario el Desarrollo Nacional para la transformación del Potencial Nacional en Poder Nacional; en la publicación doctrinaria “Doctrina y Política General de la Marina de Guerra del Perú” (DOPOLMAR-11108), se indica:

El Potencial Nacional es la totalidad de medios tangibles e intangibles de disponibilidad mediata, que en determinado momento existen en la Realidad Nacional en situación latente y que son susceptibles de aprovechamiento por el Estado para la consecución de sus fines, mediante su incorporación al Poder Nacional.

De la misma forma, la mencionada publicación doctrinaria define al Poder Nacional, de la siguiente manera:

El Poder Nacional es la capacidad actual resultante de la integración de los medios de disponibilidad inmediata, tangibles e intangibles, que puede aplicar el Estado en un momento determinado, para viabilizar la voluntad de realizar sus fines en el ámbito interno y externo, pese a los obstáculos de diversa índole que se interpongan.

En este sentido, es preciso mencionar que el Poder Nacional se encuentra clasificado de acuerdo a su ámbito de aplicación en Poder Terrestre, Poder Marítimo y Poder Aeroespacial, encontrándose el Poder Marítimo constituido por los Intereses Marítimos y el Poder Naval.

Bajo este contexto, el Poder Marítimo se encuentra definido como la capacidad del Estado para contribuir al logro del bienestar y la seguridad de la Nación, mediante el mejor y más amplio uso del ámbito marítimo, como instrumento de acción político-militar y como factor de desarrollo económico y social. Los Intereses Marítimos son el componente que impulsa al desarrollo, mientras que el Poder Naval es el componente encargado de la defensa y seguridad; la simbiosis del desarrollo y la seguridad, relacionados con el mar y el ámbito acuático, dan la real connotación del Poder Marítimo de la Nación.

Los Intereses Marítimos son la parte del Poder Marítimo que abarcan la totalidad de recursos y actividades que se emplean para el logro de los objetivos de desarrollo relacionados con el ámbito marítimo y que contribuyen a alcanzar los objetivos de seguridad nacional. Se desarrollan en cuatro ámbitos geográficos claramente diferenciados: el Dominio Marítimo, los sistemas fluviales de los ríos Amazonas y Madre de Dios, el sistema lacustre del lago Titicaca y la presencia en el continente Antártico. Los intereses marítimos comprenden tanto la actitud de la población expresada en su identidad y conciencia marítima, como la capacidad de desarrollo marítimo alcanzado.

Entre las principales actividades que forman parte de los Intereses Marítimos se pueden mencionar: el transporte marítimo, fluvial y lacustre, la Marina Mercante Nacional, las infraestructuras y servicios portuarios, la industria naval, la seguridad para la navegación, la investigación científica, la acción cívica en las poblaciones ribereñas, las expediciones y la presencia en la Antártida, la protección ecológica del medio marítimo, fluvial y lacustre, la pesca, la protección de la riqueza ictiológica, la explotación de minerales en el zócalo continental y fondo marino, la seguridad de la vida en el mar y áreas navegables, así como la represión de actividades ilícitas en las mismas, entre otros.

De la misma forma podemos indicar que el Poder Naval es la expresión militar de la capacidad del Poder Marítimo; en tiempo de paz, para proteger los derechos de la Nación y la

propiedad, disuadir y/o repeler la agresión y apoyar la política nacional, contribuyendo al logro de los objetivos marítimos de desarrollo; en tiempo de guerra, para ganar y mantener el control de las áreas acuáticas para asegurar su uso continuo, negándole al adversario el uso del mar e imponiéndole su voluntad; siendo oportuno recalcar que el Poder Naval, es responsabilidad de la Marina de Guerra del Perú y está constituido por las Fuerzas Navales, el Establecimiento Naval Terrestre, así como la infraestructura de Comando y Control. El conjunto constituido por el Poder Naval e Intereses Marítimos otorga al Poder Marítimo su real dimensión política, económica, social y estratégica. Para alcanzar sus objetivos, los dos se apoyan y complementan.

La Constitución Política del Perú (CPP) en su Artículo 163° establece que “El Estado garantiza la seguridad de la Nación mediante el Sistema de Defensa Nacional. La Defensa Nacional es integral y permanente, se desarrolla en los ámbitos externo e interno. Toda persona natural o jurídica está obligada a participar en la Defensa Nacional, de conformidad con la ley” (p. 40). Del mismo modo en su Artículo 165° establece que “Las Fuerzas Armadas están constituidas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea. Tienen como finalidad primordial garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República. Asumen el control del orden interno de conformidad con el artículo 137° de la Constitución” (p. 41); asimismo, en su Artículo 54° establece que:

El territorio del Estado es inalienable e inviolable. Comprende el suelo, el subsuelo, el Dominio Marítimo, y el espacio aéreo que los cubre. El Dominio Marítimo del Estado comprende el mar adyacente a sus costas, así como su lecho y subsuelo, hasta la distancia de doscientas millas marinas medidas desde las líneas de base que establece la ley. En su dominio marítimo, el Estado ejerce soberanía y jurisdicción, sin perjuicio de las libertades de comunicación internacional de acuerdo con la ley y con los tratados ratificados por el Estado. El Estado ejerce soberanía y jurisdicción sobre el

espacio aéreo que cubre su territorio y el mar adyacente hasta el límite de las doscientas millas, sin perjuicio de las libertades de comunicación internacional de conformidad con la ley y con los tratados ratificados por el Estado (p.13).

En este sentido podemos definir a la Defensa Nacional como el conjunto de previsiones y acciones que el Gobierno genera y ejecuta permanentemente para lograr la Seguridad Nacional y alcanzar sus Objetivos; las principales actividades de la Defensa, son la Defensa Interna, la Defensa Externa, la Movilización, la Inteligencia y la Defensa Civil.

El Sistema de Defensa Nacional es el conjunto interrelacionado de principios, normas, procedimientos, técnicas, instrumentos y elementos del Estado, cuya finalidad es garantizar la Seguridad Nacional mediante la concepción, planeamiento, dirección, preparación, ejecución y supervisión de acciones en todos los campos de la Defensa, contemplando al Ministerio de Defensa como órgano rector y a las entidades públicas bajo su ámbito de competencia y responsabilidad política y funcional. Su composición, estructura orgánica y funciones se encuentran regulados en la “Ley N° 29605, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Defensa” (2010). En la misma se establece que la Marina de Guerra del Perú (MGP), como órgano de ejecución es encargada de: (a) ejecutar las acciones de preparación, educación, capacitación, organización, mantenimiento y equipamiento del componente naval de las Fuerzas Armadas, en función de los objetivos de la política de seguridad y defensa nacional, para lo cual administra y ejecuta los recursos presupuestales asignados; (b) ejercer el control, la vigilancia y defensa del patrimonio marítimo, fluvial y lacustre del país; (c) participar en la ejecución de la política de seguridad y defensa nacional en el ámbito de su competencia; (d) ser responsable de la organización, entrenamiento y empleo de las reservas navales y (e) contribuir a garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República.

En este sentido, el marco jurídico institucional de la MGP está dado por sus Lineamientos de Política, Misión, Visión, Valores, Objetivos y Políticas Institucionales, los

cuales se encuentran alineados con la Constitución Política, la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Defensa, los Lineamientos de Política de la Institución y la Ley de la Marina de Guerra del Perú y sus Reglamentos.

Asimismo, como parte del cumplimiento de sus funciones, podemos afirmar que la MGP no constituye un organismo aislado en el mundo, debido a la interrelación directa e indirecta del Perú con diferentes países limítrofes y lejanos, en donde la interrelación entre sus Marinas de Guerra o Armadas, juegan un papel fundamental como parte de las relaciones internacionales; la MGP, en adición a los intercambios de personal que realiza con las algunas marinas del mundo para fines académicos, profesionales y protocolares, participa en los diferentes ejercicios multinacionales, bilaterales de cooperación y en misiones de paz, interactuando activamente con algunas de las marinas más referentes del mundo.

Teniendo como base el hecho probado que la economía mundial actual nos favorece, al haber alcanzado el Perú un crecimiento económico sostenible durante los últimos años, es imprescindible establecer alianzas con otros países que nos permitan mantener el desarrollo económico alcanzado e incluso incrementarlo. Un hecho a tomar en cuenta es la crisis económica internacional de los últimos años la cual ha reducido la hegemonía de Estados Unidos y la Unión Europea, hecho que ha permitido a las potencias emergentes obtener un poder que anteriormente era inimaginable, lo que ha traído como resultado un mundo multipolar; en este sentido, podemos resaltar el hecho de que el Perú se encuentra en una posición económica en crecimiento continuo durante los últimos años, lo que le ha permitido mantenerse ubicado entre los líderes de la región en el ámbito económico, haciéndose necesario e ineludible el mantener políticas serias y proactivas, orientadas a desarrollar la competitividad del país y obtener una estabilidad económica sólida y sostenible, haciéndose imprescindible la repotenciación de sus Fuerzas Armadas (FF.AA.), en aras de salvaguardar los intereses nacionales y soberanía de la nación.

Con la finalidad de ubicar a la MGP dentro del entorno nacional, podemos indicar que esta se desarrolla como parte del Sistema de Defensa Nacional, tal como se mencionó líneas arriba, por ser uno de los órganos de ejecución del Ministerio de Defensa (MINDEF); asimismo para ubicar al Sistema de Personal, podemos indicar que este sistema se encuentra como parte constituyente del organigrama de la MGP, siendo este fundamental para el desarrollo de la misma y el cumplimiento de sus Objetivos Institucionales (ver Figura 1); en tal sentido podemos indicar que la Dirección General de Personal de la Marina (DIPERMAR), para el cumplimiento de sus funciones se encuentra conformada por los organismos que se puede apreciar en la Figura 2; esta Dirección tiene como misionamiento administrar, planear, normar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de bienestar, salud, administración y reservas de la MGP, con el fin de satisfacer las necesidades de personal en cantidad, calidad y oportunidad en concordancia con los Objetivos Institucionales; bajo estos lineamientos, es necesario indicar que la presencia de la MGP, representada por su personal a lo largo de todo el territorio nacional, siendo imprescindible para el cabal cumplimiento de sus funciones primordiales, garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial en el ámbito de sus competencias; así como también el asumir el control del orden interno en caso de ser requerido, de conformidad con el Art.137° de la Constitución Política del Perú, participando en adición de forma activa en el desarrollo económico y social del país.

Como podemos apreciar, el Personal Naval de la MGP se encuentra distribuido en las diferentes unidades y dependencias, ubicadas dentro de cinco grandes áreas del territorio nacional de acuerdo a la Figura 3, denominadas Zonas Navales (ZZ.NN.) las mismas que se encuentran compuestas principalmente por estaciones y bases, las cuales constituyen el eje principal administrativo y logístico de la Institución, con la finalidad de ejercer eficientemente sus funciones.

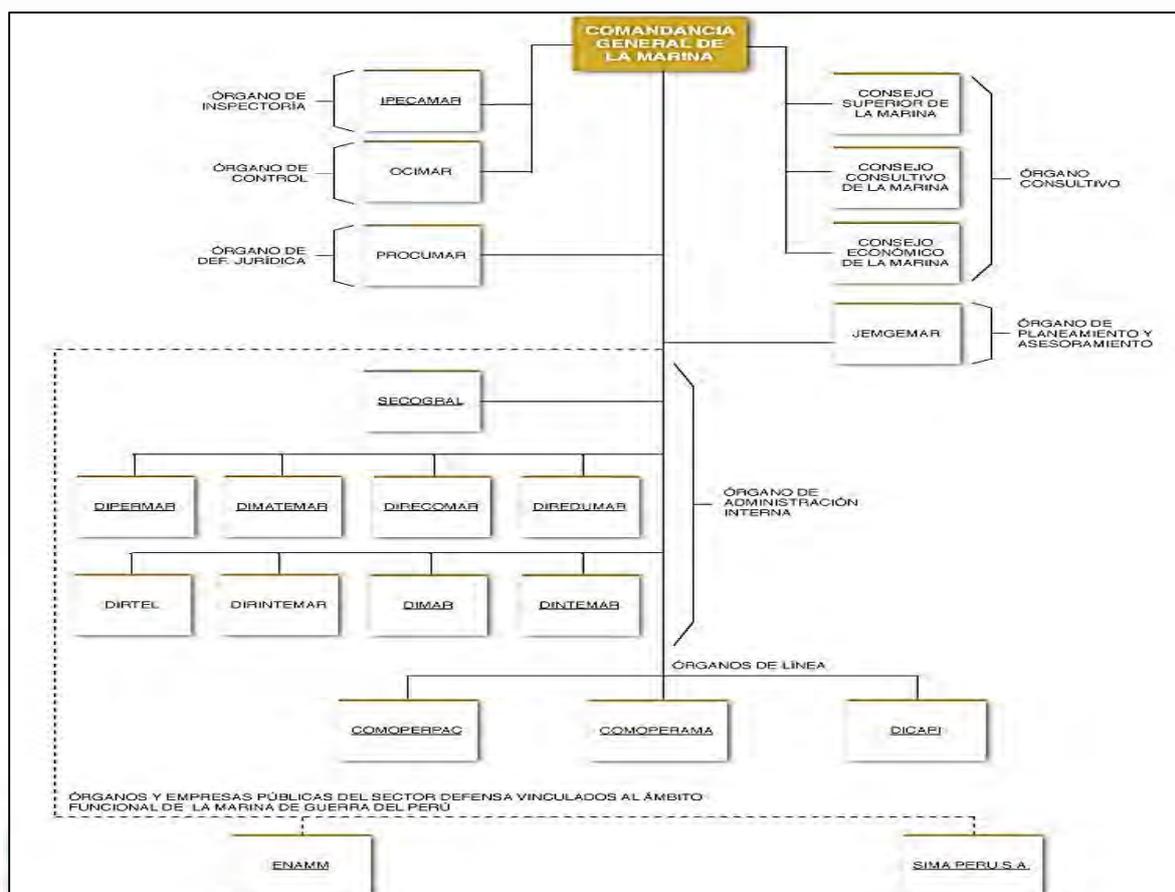


Figura 1. Organigrama de la Marina de Guerra del Perú. Recuperado de <http://www.marina.mil.pe/page/organigrama>

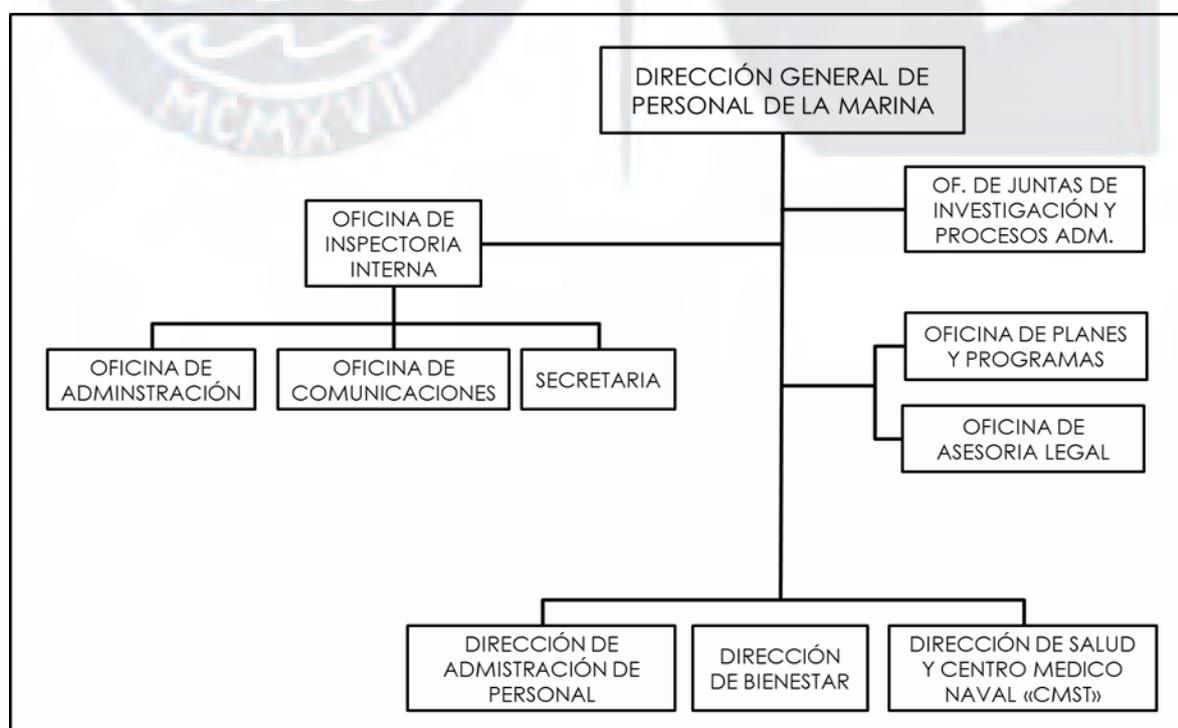


Figura 2. Organigrama de la Dirección General de Personal de la MGP. Recuperado de <http://www.marina.mil.pe/page/organigrama>



*Figura 3. Zonas Navales de la Marina de Guerra del Perú. Modificado del Mapa Político del Perú. Recuperado de <http://www.saberia.com/mapas-del-mundo/peru/mapa-politico/>*

Es así, que la Primera Zona Naval cuya Comandancia se encuentra en la ciudad de Piura, se encuentra conformada principalmente por la Estación Naval del Salto, Estación Naval de Paita y la Estación Naval de Caleta La Cruz, así como a las Capitanías de Salaverry, Paita, Talara, Zorritos y Pimentel (ver Figura 4).



*Figura 4.* Comandancia de la Primera Zona Naval de la Marina de Guerra del Perú. Modificado del Mapa Político del Perú. Recuperado de <http://www.saberia.com/mapas-del-mundo/Perú/mapa-político/>

La Segunda Zona Naval cuya Comandancia se encuentra en la Provincia Constitucional del Callao, se encuentra conformada principalmente por la propia Base Naval del Callao, la Estación Naval de San Lorenzo, la Base Naval de Chimbote y la Base Naval de

San Juan; cabe resaltar que en esta zona naval se encuentra la Comandancia General de la MGP y DIPERMAR, ubicadas al interior de la Estación Naval de la Perla (ver Figura 5).



*Figura 5.* Comandancia de la Segunda Zona Naval de la Marina de Guerra del Perú. Modificado del Mapa Político del Perú. Recuperado de <http://www.saberia.com/mapas-del-mundo/Perú/mapa-político/>

La Tercera Zona Naval cuya Comandancia se encuentra en la ciudad de Arequipa, está conformada principalmente por la Estación Naval de Mollendo, la Capitanía del Puerto de Ilo, Capitanía de Puerto Maldonado, Capitanía del Puerto de Mollendo, Capitanía del Puerto de Puno, Estación Naval de Hueaje – Lago Titi-Caca, Destacamento de Infantería de Marina de Mollendo, Escuela de Grumetes III, y por el Grupo de Salvamento del Altiplano ubicado en la ciudad de Puno (ver Figura 6).



*Figura 6.* Comandancia de la Tercera Zona Naval de la Marina de Guerra del Perú. Modificado del Mapa Político del Perú. Recuperado de <http://www.saberia.com/mapas-del-mundo/Perú/mapa-político/>

La Cuarta Zona Naval cuya Comandancia se encuentra en la ciudad de Pucallpa, se encuentra conformada principalmente por el Grupo de Operaciones Especiales III, el Batallón de Infantería de Marina de Selva II, Capitanía del Puerto de Pucallpa, Estación Naval de Pucallpa, Escuela de Grumetes IV, Componente Naval del VRAEM, Estación Naval de Pichari (ver Figura 7).



*Figura 7.* Comandancia de la Cuarta Zona Naval de la Marina de Guerra del Perú. Modificado del Mapa Político del Perú. Recuperado de <http://www.saberia.com/mapas-del-mundo/Perú/mapa-político/>

La Quinta Zona Naval cuya Comandancia se encuentra en la ciudad de Iquitos, se encuentra conformada principalmente por la Comandancia General de Operaciones de la Amazonía, Estación Naval Clavero, Comandancia de la Flotilla Fluvial, Batallón de Infantería de Marina de Selva I, Servicio Naviero de la Amazonía, Servicio Hidrográfico de la Amazonía, Grupo de Salvamento de la Amazonía, Capitanía del Puerto de Iquitos, Base Naval de Nanay, Escuela de Operaciones Ribereñas, Escuela de Grumetes V, Servicio Industrial de la Marina – Iquitos, Escuadrón aeronaval de la Amazonía, Estación Naval “El Estrecho”, Capitanía Puerto de Yurimaguas y las Unidades de Control Fluvial (ver Figura 8).



*Figura 8.* Comandancia de la Quinta Zona Naval de la Marina de Guerra del Perú. Modificado del Mapa Político del Perú. Recuperado de <http://www.saberia.com/mapas-del-mundo/peru/mapa-politico/>

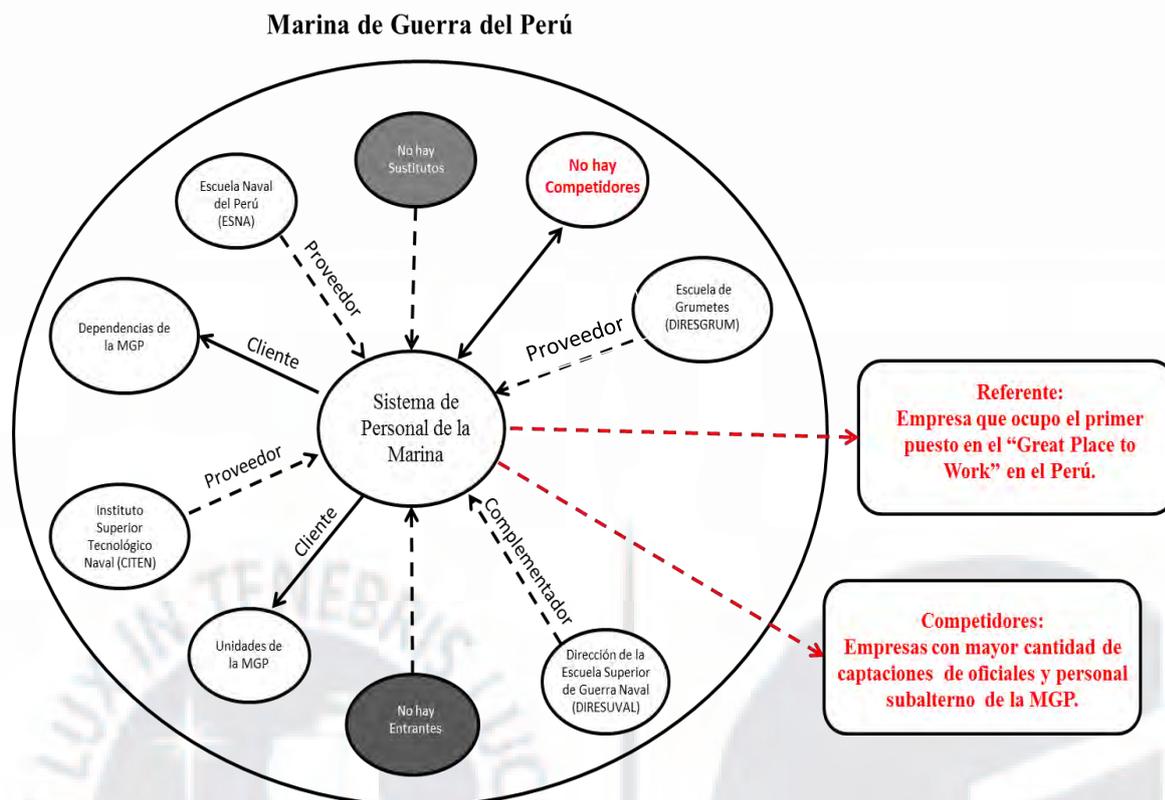
Bajo este enfoque general, podemos indicar que el personal integrante de la Institución se encuentra directamente influenciado por la diversidad cultural de sus integrantes, debido a los diferentes lugares de procedencia del mismo, así como por las diferentes condiciones ambientales y geográficas inherentes a cada zona naval, por lo que es indispensable, de que el Sistema de Personal promueva de manera permanente la identificación y compromiso de los integrantes de la MGP, con los conceptos y valores de la cultura institucional.

Otro punto a tomar en cuenta para incentivar la uniformización de conceptos y valores de la cultura organizacional, es el hecho de que el Personal Naval participa en diferentes viajes de instrucción y de entrenamiento operacional en las unidades, así como en misiones diplomáticas, de paz y de estudios como intercambio académico o en comisiones del servicio, en donde necesariamente se establecen relaciones laborales, académicas y/o sociales con otras culturas, resultando fundamental el considerar estos aspectos para la adecuada Gestión del Talento Humano por parte del Sistema de Personal.

Para el desarrollo del presente plan estratégico, tomaremos como *referente* a la empresa Kimberly Clark Perú por haber ocupado el primer puesto en el ranking “*Great Place to Work*” por contar con personal satisfecho referente al clima laboral que se percibe en la empresa, demostrando que juntos pueden trabajar como una gran organización o sistema, alineada con la visión, misión y las estrategias; mostrando la empresa su voluntad y preocupación por el factor humano, siendo esta su consigna permanente; cabe resaltar el hecho, de que si bien es cierto se está tomando como referente a esta empresa civil, la Marina de Guerra por ser una Institución Armada, intrínsecamente juega un papel preponderante en las relaciones del Perú con otros Estados, por lo que es fundamental el enfoque de la Marina en proyección al mundo con las armadas y marinas de otros países. Este hecho de tener como referente a una empresa no militar, es debido a que priorizaremos para el presente plan estratégico, el conseguir de que la Marina de Guerra del Perú se convierta en uno de los

mejores lugares para trabajar, lo cual hará más atractiva la profesión naval, derivando consecuentemente en una mayor demanda por parte de la población civil para poder formar parte de la Institución, lo cual derivará en tener un mejor insumo para el proceso de selección de sus integrantes.

En este sentido, se ha efectuado un profundo análisis para poder identificar las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia; sin embargo al centrarnos en la identificación de nuestros competidores (actuales, entrantes y sustitutos), encontramos un monopolio por parte del Sistema de Personal de la Institución al no contar con competidores, tal como se explicará detalladamente en el Capítulo III; por este motivo, con la finalidad de darle un sentido de innovación, enriquecer y darle mayor valor a este plan estratégico, se ha visto conveniente crearle competidores autoimpuestos al Sistema de Personal, considerando principalmente como competidores a todos los sistemas de personal de las empresas nacionales y extranjeras que operan en el país que hayan captado personal de la Institución con mayor frecuencia. Pudiéndose identificar como proveedores de Personal Naval a la Escuela Naval del Perú, al Instituto Superior Tecnológico Naval (CITEN) y a la Dirección de la Escuela de Grumetes (DIRESGRUM), y como proveedores de personal civil a las Universidades e Institutos Técnicos del medio; como clientes a las Unidades y Dependencias de la MGP; como complementadores a la Dirección de la Escuela Superior de Guerra Naval (DIRESUVAL) siendo la encargada de brindar la segunda especialidad y el perfeccionamiento profesional así como de la especialización complementaria de los oficiales; y a la Jefatura de Capacitación de Personal (CAPPER) siendo la encargada de brindar el perfeccionamiento técnico profesional y la especialización técnica profesional complementaria del personal subalterno. No existiendo organizaciones entrantes ni sustitutos tal como se muestra en la Figura 9.



*Figura 9.* Identificación de fuerzas competitivas que moldean la estrategia.

De los dos centros de instrucción, proveedores de personal militar, que proporcionan la mayor cantidad de efectivos a la Institución, se encuentra Instituto Superior Tecnológico Naval (CITEN) y la Escuela Naval del Perú (ESNA), siendo los encargados de la formación del personal subalterno y el personal superior, respectivamente; de los cuales, concluida la formación, el Personal Naval egresa con títulos a nombre de la nación de nivel técnico especialista y el con el grado de Bachiller en Ciencia Navales, respectivamente. Formación que representa, el inicio y la base necesaria para todos los conocimientos que habrán de recibir y que deben de ser puestos en práctica para su óptimo desempeño profesional, es por esto que es importante resaltar el esfuerzo económico desplegado por la Institución para este fin, para lo cual se han preparado tablas donde se podrá apreciar los rubros más representativos de la estructura de costos de cada uno de estos centros de formación, como se puede observar en la Tabla 1 y en la Tabla 2, respectivamente.

Tabla 1

*Cuadro de costos - Escuela Naval del Perú*

	Formación Académica	Alimento	Vestuario	Propina	Sub-Totales por Año
Aspirante	S/.2,645.74	S/.2,232.00	S/. -	S/.1,542.80	S/. 6,420.54
Cadete 1°	S/.2,546.32	S/.2,678.40	S/.2,278.27	S/.2,115.84	S/. 9,618.83
Cadete 2°	S/.5,212.96	S/.2,678.40	S/.5,171.06	S/.2,380.32	S/.15,442.74
Cadete 3°	S/. 7,101.56	S/.2,678.40	S/.2,598.94	S/.2,644.80	S/.15,023.70
Cadete 4°	S/.12,160.73	S/.2,678.40	S/.3,077.19	S/.3,967.20	S/.21,883.52
					S/. 68,389.32

*Nota.* Cuadro de Costos, considerados para la formación del Cadete Naval – Escuela Naval del Perú.

Tabla 2

*Cuadro de costos - Instituto Superior Tecnológico Naval*

	Formación Académica	Alimento	Vestuario	Propina	Sub-Totales por Año
Alumno 1°	S/.2,645.74	S/.2,232.00	S/.1,890.00	S/.1,400.00	S/. 8,167.74
Alumno 2°	S/.2,546.32	S/.2,678.40	S/. 630.00	S/.1,920.00	S/. 7,774.72
Alumno 3°	S/.2,572.92	S/.2,678.40	S/. 630.00	S/.2,160.00	S/. 8,041.32
					S/.23,983.78

*Nota.* Cuadro de Costos, considerados para la formación del Alumno – Instituto Superior Tecnológico Naval

En el aspecto económico, a partir de la década de los años 80', el Perú se enfrentó a un mundo embarcado en un proceso acelerado de globalización económica en medio del retorno y reforzamiento del sistema democrático recientemente recuperado, trazándose los objetivos de lograr la estabilidad económica, garantizar los derechos humanos y el desarrollo social. Sin embargo, la crisis económica mundial y la guerra interna con el terrorismo fueron obstáculos para el cumplimiento de estos objetivos. Este estancamiento económico empezó a variar en los años 90's con el control del avance terrorista que marcó el inicio de la estabilidad social y con la aplicación de medidas drásticas en el ámbito económico y la instauración de una nueva moneda peruana.

En la actualidad, luego de más de dos décadas de mantener los lineamientos económicos por los distintos gobiernos, el Perú es considerado como un país poseedor de una economía emergente, estable y recomendable para la inversión; lo que ha generado un gran aumento en las oportunidades laborales, mejores propuestas económicas a nivel país y un creciente nivel socioeconómico. Es por ello que es parte fundamental de la situación actual, el mencionar la relevancia que representa el aspecto económico remunerativo para nuestro Personal Naval; puesto que, en la última década, la creciente demanda laboral en las distintas industrias nacionales, de la mano con el estancamiento de las remuneraciones del personal de las FF.AA. ha motivado un importante éxodo de talentos hacia el sector privado, ocasionando una pérdida progresiva de personal altamente entrenado y capacitado, siendo especialmente crítico el caso del personal superior, por su gran impacto en el servicio, al ser difícilmente manejable la sustitución de cargos y el cubrimiento de plantas.

El aumento de la oferta laboral del mercado local, en la última década, ha tenido un gran impacto en la decisión de pase a retiro a solicitud de un gran número de oficiales, incrementando el número de salidas de la Institución en diversas formas o causales.

Este hecho motivó que el Supremo Gobierno considerara el aumento de los ingresos del personal militar de las FF.AA., reconociendo así el rol esencial que esto representa en su motivación y desempeño laboral, disponiendo de conformidad con lo dispuesto por el numeral ocho del artículo 118° de la Constitución Política del Perú, la Ley N° 29158 - Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, se aprobó, el Decreto Legislativo N° 1132; que determina la nueva estructura de ingresos aplicable al personal militar de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional del Perú, la cual dispone mejorar los ingresos del referido personal, mediante un proceso de implementación progresivo; esta programación determina la actual estructura de ingresos aplicable al personal militar de las FF.AA. la cual tomaremos solo como insumo o variable durante nuestro análisis en los próximos capítulos (ver Tabla 3).

El Sistema de Personal, administra una población aproximada de 25,000 personas, la misma que se encuentra distribuida por categorías y grados. Asimismo, en la Figura 10, se puede observar la densidad poblacional correspondiente a la concentración del Personal Naval en cada uno de las ZZ.NN en donde la MGP tiene presencia en el país y del mismo modo, en mucha menor cantidad, en el extranjero.

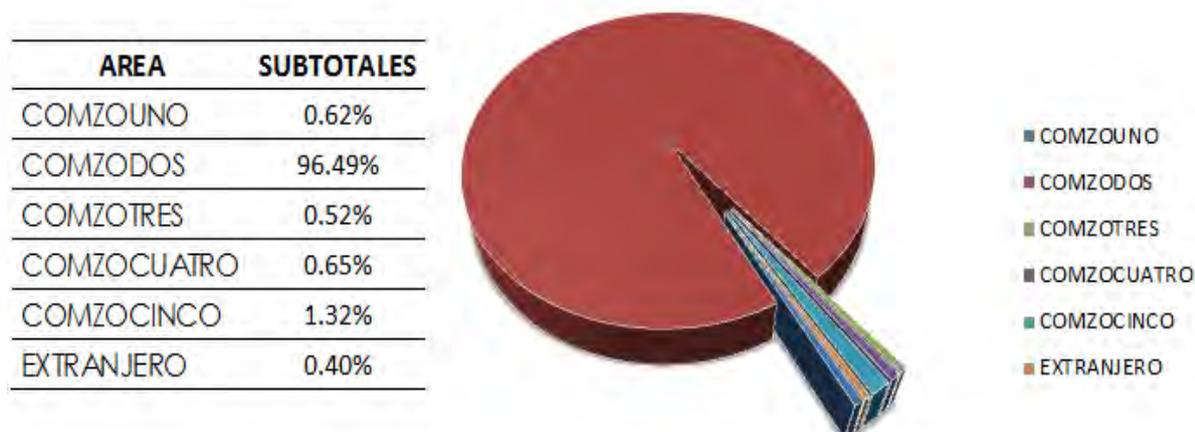


Figura 10. Distribución porcentual del Personal Naval por Zonas Navales.

La capacidad de personal requerida que responde a las necesidades de la Institución de dotar todos los puestos de acuerdo al grado y clasificación o especialidad, de las plantas orgánicas de los Oficiales de Comando General y Especialistas, actualmente se encuentra cubierta en un 84.8%, lo que representa MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y SIETE (1,997) Oficiales de Comando General y Especialistas; sin embargo, la Institución demanda DOS MIL TRESCIENTOS CINCUENTA Y CUATRO (2,354) Oficiales, existiendo un déficit de TRESCIENTOS CINCUENTA Y OCHO (358) Oficiales para el cubrimiento de las plantas orgánicas (ver Tabla 4), debido principalmente al aumento de solicitudes de baja a requerimiento, las deserciones y al no incremento oportuno de vacantes para el ingreso a la Escuela Naval del Perú y a la disminución del número de oficiales que gradúa anualmente.

Tabla 3

*Estructura actual de ingresos, aplicable al personal militar de las FF.AA.*

Grado Equivalente	Ingreso Bruto Promedio Anterior a la Norma	Ingreso Máximo Bruto, Mensual Total				
		Etapa I Actual	Etapa II 2013	Etapa III 2014	Etapa IV 2015	Etapa V 2016
<b>Oficiales</b>						
Vicealmirante	S/. 8,255	<b>S/. 8,461</b>	S/. 9,583	S/.10,750	S/.11,916	S/.13,083
Contralmirante	S/. 8,034	<b>S/. 8,213</b>	S/. 9,236	S/.10,258	S/.11,281	S/.12,303
Capitán de Navío	S/. 6,693	<b>S/. 6,798</b>	S/. 7,622	S/. 8,446	S/. 9,269	S/.10,093
Capitán de Fragata	S/.3,555	<b>S/.3,612</b>	S/. 4,615	S/.5,618	S/. 6,621	S/. 7,623
Capitán de Corbeta	S/.2,785	<b>S/.2,855</b>	S/.3,625	S/. 4,394	S/.5,164	S/.5,933
Teniente Primero	S/.2,391	<b>S/.2,438</b>	S/.2,825	S/.3,211	S/.3,597	S/.3,983
Teniente Segundo	S/.1,981	<b>S/.2,016</b>	S/.2,346	S/.2,675	S/.3,004	S/.3,333
Alférez	S/.1,926	<b>S/.1,975</b>	S/.2,217	S/.2,459	S/.2,701	S/.2,943
<b>Suboficiales</b>						
Técnico Supervisor Primero	S/.2,421	<b>S/.2,512</b>	S/.3,160	S/.3,808	S/. 4,456	S/.5,105
Técnico Supervisor Segundo	S/.2,379	<b>S/.2,427</b>	S/.3,012	S/.3,615	S/. 4,209	S/. 4,803
Técnico Primero	S/.2,217	<b>S/.2,255</b>	S/.2,691	S/.3,127	S/.3,564	S/. 4,000
Técnico Segundo	S/.1,879	<b>S/.1,907</b>	S/.2,267	S/.2,667	S/.2,987	S/.3,347
Técnico Tercero	S/.1,844	<b>S/.1,863</b>	S/.2,171	S/.2,479	S/.2,788	S/.3,096
Oficial de Mar Primero	S/.1,799	<b>S/.1,814</b>	S/.2,009	S/.2,204	S/.2,399	S/.2,594
Oficial de Mar Segundo	S/.1,780	<b>S/.1,799</b>	S/.1,935	S/.2,071	S/.2,207	S/.2,343
Oficial de Mar Tercero	S/.1,772	<b>S/.1,794</b>	S/.1,869	S/.1,943	S/.2,017	S/.2,092

*Nota.* Estructura actual de ingresos, aplicable al personal militar de las FF.AA. Modificado del Ministerio de Defensa del Perú (MINDEF)

Tabla 4

*Parte Actual de personal superior*

<b>Grado</b>	<b>Planta Orgánica</b>	<b>Efectivo Actual</b>	<b>Déficit</b>
<b>Vicealmirante</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>-2</b>
<b>Contralmirante</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>0</b>
<b>Capitán de Navío</b>	<b>219</b>	<b>235</b>	<b>16</b>
<b>Capitán de Fragata</b>	<b>357</b>	<b>353</b>	<b>-4</b>
<b>Capitán de Corbeta</b>	<b>443</b>	<b>274</b>	<b>-169</b>
<b>Teniente Primero</b>	<b>459</b>	<b>392</b>	<b>-68</b>
<b>Teniente Segundo</b>	<b>446</b>	<b>374</b>	<b>-72</b>
<b>Alférez de Fragata</b>	<b>377</b>	<b>318</b>	<b>-59</b>
<b>Totales</b>	<b>2354</b>	<b>1997</b>	<b>-358</b>

*Nota.* Cuadro demostrativo de la Planta Orgánica (P.O.) y Efectivo Actual (E.A.) del Personal superior de la Marina de Guerra del Perú.

Contrariamente el cubrimiento actual de plantas orgánicas de personal subalterno se encuentra al 94.7%, simulando un cubrimiento muy cercano al óptimo, sin embargo esta sería una apreciación errónea, ya que se encuentra distorsionado en términos de grados y especialidades, como se puede apreciar en la Tabla 5; esto ha generado una problemática distinta pero igual de apremiante para reducir su impacto a corto plazo y que sea solucionada o corregida a largo plazo. La reposición de personal es un proceso largo y dificultoso de realizar por lo cambiante del mismo y del entorno.

## **1.2 Conclusiones**

Respecto al presente capítulo se puede concluir que el Sistema de Personal si cuenta con personal capacitado y entrenado para el cumplimiento de los Objetivos Institucionales; sin embargo, se hace evidente la constante realización de un sobre esfuerzo en las labores diarias por parte de los mismos, con el propósito de cubrir la falta de personal existente en todos los

Tabla 5

*Parte Actual de personal subalterno*

<b>Grado</b>	<b>Planta Orgánica</b>	<b>Efectivo Actual</b>	<b>Déficit</b>
<b>Técnico Supervisor Primero</b>	<b>112</b>	<b>108</b>	<b>-4</b>
<b>Técnico Supervisor Segundo</b>	<b>353</b>	<b>341</b>	<b>-12</b>
<b>Técnico Primero</b>	<b>1674</b>	<b>1138</b>	<b>-536</b>
<b>Técnico Segundo</b>	<b>2195</b>	<b>1740</b>	<b>-455</b>
<b>Técnico Tercero</b>	<b>2716</b>	<b>2853</b>	<b>137</b>
<b>Oficial de Mar Primero</b>	<b>3534</b>	<b>3424</b>	<b>-110</b>
<b>Oficial de Mar Segundo</b>	<b>2869</b>	<b>3476</b>	<b>607</b>
<b>Oficial de Mar Tercero</b>	<b>4149</b>	<b>3594</b>	<b>-59</b>
<b>Totales</b>	<b>17602</b>	<b>16674</b>	<b>-432</b>

*Nota.* Cuadro demostrativo de la Planta Orgánica (P.O.) y Efectivo Actual (E.A.) del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú.

grados, clases y especialidades, haciéndose necesario cubrir cargos y asumiendo responsabilidades adicionales y en algunos casos por partida doble; generando malestar, sumado a los inconvenientes de un Sistema de Personal que no cambia a la misma velocidad de la que evolucionan sus colaboradores. El Personal Naval representa una fuerte inversión para el Estado Peruano, al haberlo formado, capacitado y para mantenerlo entrenado; sin embargo, este personal está siendo aprovechado por el sector privado, tentándolo con remuneraciones y beneficios distintos a los cubiertos por la Institución, abarcando sus expectativas personales, familiares y de desarrollo profesional. Esto representa una gran amenaza para las FF.AA. y entre ellas para la MGP por el alto costo y tiempo de reposición que representa reemplazar a los mismos; adicionalmente este personal ha sido formado y calificado, cuenta con entrenamiento de alta especialización recibido a lo largo de los años en diferentes centros de formación de la MGP y fuera de ella (educación superior, entrenamiento especializado, operaciones para entrenamiento continuo en la unidades navales, etc.), en algunos casos muchos de ellos han recibido una formación complementaria con cursos de

posgrado de elevado costo, así como también con otros programas de intercambio para entrenamiento a nivel internacional; de esta manera se está perdiendo un talento irremplazable a corto plazo.

Por otro lado, está el hecho de que el Personal Naval labora en forma extra institucional para complementar sus ingresos y poder cubrir de mejor manera sus necesidades primarias, hecho que destruye sistemática y progresivamente la moral, la disciplina y el sólido espíritu del Personal Naval, dado que con el tiempo priorizan su trabajo a tiempo parcial antes que su profesión. La poca atractividad del Sistema de Personal para los postulantes a los centros de formación y la baja capacidad de elegibilidad de la Institución respecto a ellos, ha ocasionado un paulatino deterioro en la calidad del personal que está ingresando a la Institución en los últimos años; decreciendo anualmente el número de postulantes a los diferentes procesos de selección que se convocan, manteniéndose el número de vacantes, tanto para la Escuela Naval del Perú (ESNA) como para el Instituto Superior Tecnológico – CITEN y del mismo modo para el reclutamiento a nivel nacional. Todas estas variables y más, serán consideradas en el presente plan estratégico a fin de aproximarnos a una adecuada gestión del Personal Naval, cualquiera que sea su antigüedad, función, categoría, grado, género, nivel académico o edad.

## Capítulo II

### Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

#### 2.1 Antecedentes

En el año 2000 por decisión política del Gobierno de Transición, se dispuso la disminución de los efectivos del personal de las Fuerzas Armadas en forma paralela con la implementación de una significativa reducción presupuestal.

En el año 2001, mediante la Directiva N° 008-2001 MD-H/2 de fecha 7 junio 2001 del Ministerio de Defensa, se establecieron los lineamientos para la ejecución del proceso de racionalización del sector Defensa.

En el mes de marzo del año 2002 con la Resolución Suprema N° 038 DE/SG de fecha 8 marzo 2002, se aprobó el informe presentado por la Comisión para la Reestructuración Integral de las Fuerzas Armadas. Asimismo, el Acuerdo Nacional, suscrito ese mismo año, materializó las políticas de Estado señalándose la cautela a la institucionalidad de las Fuerzas Armadas y su servicio a la democracia.

Uno de los aspectos principales del proceso de reestructuración de las Fuerzas Armadas antes señalados, se orientó a la evaluación de las Plantas Orgánicas de las Instituciones Armadas, lo cual permitió determinar aspectos de personal que eran necesarios modificar, ampliar o corregir, culminando este proceso con la aprobación del Plan Estratégico Institucional en el Área de Personal 2002-2010 (PEIP-2010) mediante Resolución Ministerial N° 1318-de/sg de fecha 26 agosto 2003.

Con la Resolución de la Comandancia General de la Marina N° 0694-2004-CGMG (S) de fecha 4 agosto 2004, se emitieron los Lineamientos del Comandante General de la Marina para el Planeamiento Estratégico de la Marina de Guerra del Perú al 2012, los mismos que sirvieron de orientación para los Estudios Estratégicos desarrollados posteriormente por los Comandos Operativos subordinados a la Comandancia General de Operaciones del Pacífico,

la Comandancia General de Operaciones de la Amazonía y la Dirección General de Capitanías y Guardacostas.

Con la Resolución de la Comandancia General de la Marina N° 0966-2004-CGMG (S) de fecha 21 octubre 2004, se dispuso la denominación del Plan Estratégico Institucional “Plan Grau” compuesto por cuatro Planes Estratégicos: Fuerzas Navales, Establecimiento Naval Terrestre, Órganos de Apoyo y Personal. Este proceso se inició con la formulación de los tres primeros con el fin de disponer de los elementos de juicio y criterios necesarios para la actualización del Plan Estratégico de Personal en vigencia.

El Concepto Estratégico del Plan Estratégico del Personal en mención se orientó al proceso de reestructuración y modernización que venía llevando a cabo el sector Defensa, a la revisión integral de los procesos, a la racionalización del personal y a la optimización del uso y obtención de los recursos económicos necesarios para el logro de los objetivos estratégicos institucionales.

En el mes de diciembre 2005, el Ministerio de Defensa dispuso la actualización de los planes estratégicos del personal de las Instituciones Armadas, presentándose la proyección de efectivos de la Institución al año 2010, la misma que fue aprobada mediante la Resolución Ministerial N° 726-2006 DE/SG de fecha 26 julio 2006.

Complementariamente, con Directiva N° 010-2007 MINDEF VALP/B/01 del 28 de agosto del 2007, el Ministerio de Defensa dictó disposiciones para la elaboración de los planes estratégicos de personal de las Instituciones Armadas, en lo concerniente a la proyección de efectivos, periodo 2008-2012.

Finalmente, con Resolución Ministerial N° 795-2008 DE/SG, del 31 julio del 2008, se aprobaron los Planes Estratégicos Institucionales del área de Personal, en lo concerniente a la proyección de efectivos, periodo 2008-2012; mientras que con Resolución de la Comandancia General de la Marina N° 0583-20011-CGMG (S) de fecha 25 julio 2011, se resolvió

modificar el Concepto Estratégico de Líneas de Carrera para el personal superior de la Marina de Guerra del Perú.

Ante la información vertida en el párrafo anterior, se ha podido apreciar que durante los últimos años, se han realizado una serie de estudios y planes mayormente enfocados en la cantidad de efectivos que necesita la Institución para cubrir satisfactoriamente las plantas orgánicas de las unidades y dependencias que la conforman, así como de las especialidades necesarias de las mismas y proyecciones de bajas de personal; las mismas que se han ido materializando acompañada de la progresiva desmotivación del personal, con la decisión de continuar su carrera profesional fuera de la Institución ante la oferta de nuevas posibilidades tanto profesionales como económicas más atractivas en el sector privado; estos enfoques, si bien es cierto fueron necesarios, cabe resaltar el hecho que ninguno de los planes fueron orientados a transformar el concepto de Administración de Personal por el concepto de Gestión del Talento Humano dentro del Sistema de Personal, cuyo énfasis se encuentra orientado en la gestión estratégica de las personas, tratadas como talento humano y cuyo enfoque influirá decisivamente en los resultados de la Marina de Guerra del Perú y generará intrínsecamente, un valor agregado, al establecer acciones y lineamientos, que generen un cambio transformacional dentro de la Institución, contribuyendo así a incrementar la atractividad de la profesión naval dentro de la sociedad, con indicadores que demuestren un excelente clima laboral y un incremento sustancial en el valor profesional del personal que la conforma, todo ello en provecho de la identificación y compromiso permanente del mismo hacia la MGP, conllevando así, a su mejor desempeño en provecho del logro de los Objetivos Institucionales.

Estos hechos, buscarán erradicar estas malas percepciones de raíz, contribuyendo a la sostenibilidad y sustento de la MGP en el tiempo, al hacerse la profesión naval más atractiva, lo que evidenciará por la mayor demanda de vacantes por parte de la sociedad.

En este sentido, se vio la imperiosa necesidad de que el presente plan estratégico sea presentado desde otro enfoque, con la finalidad de viabilizar lo anteriormente expuesto, que no sea cuantitativo, que contribuya a la mejor performance del Sistema de Personal; por este motivo, con la finalidad de darle mayor valor al presente plan, nos enfocaremos en la parte del clima laboral de nuestro personal, con la finalidad de que al implementarlo, repercuta de manera eficiente y satisfactoria en el mismo, con el propósito de poder proyectar en ellos un ambiente laboral capaz de conceptuarlo como el mejor lugar para trabajar acorde a sus competencias, metas y vocación; cabe recalcar que si bien es cierto, no nos enfocaremos en determinar las plantas orgánicas de personal, es necesario utilizar la información producida en planes anteriores, por ser una de las variables principales para el desarrollo de cualquier plan estratégico de personal, como base para la aproximación de montos o partidas a ser empleadas para su aplicación o desarrollo.

De acuerdo a lo descrito y conceptuado en el Capítulo I y de acuerdo a las políticas de la Institución, podemos afirmar que la visión de la MGP, aspira a desarrollar y consolidar los medios de defensa marítima, fluvial y lacustre del país en armonía con el desarrollo nacional, así como viabilizar la proyección bioceánica y presencia en la Antártida. La preservación y defensa exitosa de tales intereses demandan un poderío disuasivo dotado de fuerzas navales, establecimiento naval terrestre e infraestructura de comando, control con superioridad en la información, capaces no solo de resguardar la soberanía e integridad nacional, sino también de proyectar su poder donde sea necesario el resguardo de los intereses nacionales.

Siendo el Poder Naval la expresión militar del Poder Marítimo y parte integrante del Poder Nacional, éste debe tener las capacidades necesarias en tiempo de paz para proteger los intereses de la Nación, disuadir a posibles agresores y apoyar a la política nacional; así mismo, en tiempo de conflicto o guerra poder estar en condiciones de contribuir con éxito a la protección y defensa de los intereses nacionales mediante el empleo de las Fuerzas Navales de

acuerdo a lo dispuesto en los planes vigentes de la Institución. En función a lo indicado, la MGP ha proyectado su Visión como: Poder Naval capaz de actuar con éxito donde lo requieran los Intereses Nacionales.

La Constitución Política del Perú en su Artículo 165° establece que "Las Fuerzas Armadas están constituidas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea. Tienen como finalidad primordial garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República. Así como de asumir el control del orden interno nacional de conformidad con el Artículo 137° de la Constitución Política del Perú, cuando sea requerido.

Por lo tanto, en virtud a lo dispuesto en la Constitución y a la Visión Institucional, la Misión proyectada es: Preparar las Fuerzas Navales para defender al Perú y proteger sus intereses mediante el empleo del Poder Marítimo, a fin de contribuir a garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República.

Por lo expuesto y tomando en cuenta la visión y misión difundida por la MGP, a continuación se planteará la visión y misión correspondiente al Sistema de Personal; la cual nos ha permitido proyectarnos al 2019, como una Institución moderna y flexible que cumpla las tareas asignadas por el Supremo Gobierno. Para construir esta ambiciosa visión, es necesario desarrollar competencias en el talento humano, de tal forma generar una genuina contribución al Sistema de Personal como respuesta sinérgica y continua, buscando principalmente motivarlos para lograr el compromiso que asegure el logro de la visión, la misma que se encuentra alineada con la visión del Ministerio de Defensa y con la normatividad vigente.

## **2.2 Visión**

La visión de la MGP al servir como guía y motivación a todos los miembros de nuestra Institución, deberá cubrir las expectativas de todo el Personal Naval en sus lineamientos, lo que constituye un gran desafío, ya que existen muchas subculturas

subyacentes debido a la diferencia de la naturaleza del personal captado. Para afianzar esta visión en cada uno de los miembros dependerá que se consideren estas cuatro condiciones según D'Alessio (2013):

1. Que sea comunicada y comprendida por todos y cada uno de sus miembros.
2. Que promueva el rol impulsor del proceso estratégico.
3. Que exista un líder comprometido en dicho proceso, lógicamente acompañado de un equipo variado y representado de cada tipo de personal.
4. Que nuestra cultura organizacional facilite el proceso estratégico.

En este contexto se propone la siguiente visión para la Gestión de Recursos Humanos en el Sistema de Personal: Para el 2019, la Marina de Guerra del Perú deberá contar con un Sistema de Gestión del Talento Humano, reconocido como referente en las instituciones estatales y privadas a nivel nacional, al contar con personal altamente capacitado, competitivo, comprometido y con elevada moral, siendo reconocido por su talento y adaptabilidad al cambio, así como por encontrarse fuertemente identificado con los principios y valores de la Institución, encontrándose esta última comprometida en contribuir permanentemente en el bienestar social de cada uno de sus integrantes y su entorno familiar, trabajando de manera sinérgica con el desarrollo de la Institución, la sociedad y del país.

### **2.3 Misión**

La Dirección General de Personal de la Marina, dentro de sus competencias tiene la función de administrar, planear, normar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de bienestar, salud, instrucción, administración y reservas de la Marina de Guerra del Perú, con el fin de satisfacer las necesidades de personal en cantidad, calidad y oportunidad en concordancia con los Objetivos Institucionales. Bajo este contexto, se establece la siguiente misión para el Sistema de Personal: El Sistema de Personal conducirá estratégicamente al personal de la Institución, bajo el concepto de Gestión del Talento Humano, del cual depende

el logro de los objetivos trazados por la Marina de Guerra del Perú, administrando efectiva y eficazmente los procesos de selección, formación, medición del desempeño y desarrollo, que permitan cubrir los puestos para cada empleo, promoviendo en todo momento al personal más competitivo y buscando en cada uno de ellos su realización personal, profesional y familiar, con altos niveles de bienestar, educación, salud y recreación.

## 2.4 Valores

Para alcanzar los objetivos trazados por la MGP, es importante que todo su personal, adopte los valores organizacionales que se requiere en cada miembro, cuya adhesión garantizará el éxito del Sistema de Personal, de sus clientes y en el propio Personal Naval. Dichos valores se han tomado en cuenta basándose en los siguientes documentos (a) Ley del Código de Ética de la Función Pública. Ley Nro.27815, (b) Código de Ética de las Fuerzas Armadas del Perú y (c) Manual de Ética-Profesional del personal militar de las Fuerzas Armadas.

Estos valores instrumentales han sido jerarquizados con la finalidad de dar a notar las prioridades del Sistema de Personal, los mismos que constituyen en esencia los cimientos del Código de Ética Naval, que resumen los estándares que regirán el accionar de cada uno de sus miembros y sin los cuales se hará muy vulnerable nuestra Institución ante la corrupción y la ilegalidad; y estos son:

- Honor: Es la virtud que caracteriza al Personal Naval y que la hace consistente con la esencia de su ser y de los ideales que ha prometido defender, respetar y acatar. Nos indica lo que debemos hacer pero sobre todo lo que debemos evitar.
- Integridad: Es la entrega y probidad, que en su conjunto, exigen que el Personal Naval se comporte o proceda en forma coherente entre lo que piensa, siente, dice y hace. En la vida militar la persona íntegra, inspira respeto y confianza.

- **Vocación de servicio:** Actitud de vida que facilita el cumplimiento de un proceso, resuelve una necesidad, demanda o solicitud y satisface una expectativa de alguien, de modo que quien da como quien recibe puedan sentirse agradados.
- **Compromiso:** Es la capacidad de conocer y cumplir con empeño, profesionalismo y sentido de pertenencia los deberes y obligaciones.
- **Patriotismo:** Es el amor incondicional hacia nuestro país, expresado como un sentimiento de conducta y entrega en pos de su estabilidad, libertad y engrandecimiento. Debemos amar al Perú y cuidar su imagen en todos nuestros actos dentro y fuera de nuestro territorio.
- **Profesionalismo:** Comportamiento responsable, conocedor y eficaz de quien es profesional en su trabajo.
- **Valor:** Forma superior de entrega que da el coraje suficiente para cumplir nuestro cometido, cualesquiera que sean los riesgos que se presenten en defensa de nuestros ideales e intereses de la Nación.
- **Lealtad:** Es la sinceridad, solidaridad y confianza que, en su conjunto, exigen que la persona se comporte o proceda con fidelidad a sus ideales, principios y a las obligaciones que el país e institución le demandan; sin faltar a la fe en él depositada.
- **Disciplina:** Es la capacidad de acatar, obedecer y subordinarse, que exige que el Personal Naval se comporte o proceda observando y cumpliendo fielmente las leyes y reglamentos, en forma consciente sin trasgresión de la Constitución y las Leyes. Es la columna vertebral de las Instituciones Armadas.
- **Justicia:** Es la preocupación por conocer, respetar y hacer valer los derechos de las personas, dentro del marco legal correspondiente, dándole a cada quien lo que corresponde, por sus méritos y sus actos.

- Responsabilidad Social: es el compromiso que los miembros de una sociedad ya sea como individuos o como miembros de alguna organización tienen, tanto entre sí como para la sociedad en su conjunto.

## **2.5 Código de Ética**

Si bien los valores mencionados párrafos arriba constituyen la esencia de los cimientos del Código de Ética Naval, no se ha formalizado un código propiamente dicho; sin embargo se viene utilizando los conceptos éticos vertidos en diferentes documentos promovidos por el Ministerio de Defensa (Código de Ética de las Fuerzas Armadas del Perú), Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (Manual del Oficial del Estado Mayor Conjunto) y de la MGP (Guía de Valores Morales, Usos y Costumbres Navales).

## **2.6 Conclusiones**

Los valores organizacionales deben mover al Personal Naval a actuar decididamente, lo que influirá en la toma de decisiones durante toda su permanencia dentro del Sistema de Personal y ayudará a entender la motivación y el comportamiento de cada uno de sus miembros, priorizando finalmente algunos comportamientos antes que otros.

Esto último hace necesario que desde la etapa de captación de los postulantes hasta el término, se establezca un reforzamiento constante durante la etapa de formación, así como una medición continua mediante técnicas adecuadas, durante el transcurso de toda su permanencia en la Institución, ya que de hacerlo en procesos posteriores no asegura su interiorización completa ni mucho menos su práctica.

La efectividad será mayor cuando se gestione con el ejemplo desde el más alto nivel hasta el inferior, lo que creará un efecto multiplicador en todo el Sistema de Personal, agregándole valor al rendimiento organizacional e individual e incidiendo positivamente en la imagen y el prestigio de la MGP, las relaciones humanas y en el desempeño profesional de sus integrantes.

## Capítulo III

### Evaluación Externa

Con la finalidad de efectuar una evaluación externa responsable y efectiva, se ha efectuado la búsqueda y recolección de información confiable dentro y fuera de la Marina de Guerra del Perú, habiéndose realizado un análisis exhaustivo con ella, con la finalidad de introducir un buen insumo dentro de este capítulo en provecho del presente plan estratégico; cabe recalcar que por motivos de la sensibilidad y enfoque de la información presentada, es necesario que la misma y su respectivo análisis, sean considerados como opinión desde el punto de vista grupal, mas no institucional. Como primera instancia se realizará el análisis tridimensional de Hartmann, para luego realizar el análisis de la competitividad nacional y por último efectuar el análisis PESTE basado en los lineamientos y hechos de los dos primeros pasos antes mencionados. Finalmente con toda la información y análisis obtenido, se identificarán las oportunidades y amenazas, con el propósito de elaborar la Matriz de Evaluación de Factores externos (MEFE), la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

#### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Teniendo como base el posicionamiento geoestratégico del Perú y la economía de las naciones en el contexto mundial, se procede a analizar las relaciones internacionales del país en tres grandes dimensiones, de acuerdo a lo planteado por Hartmann: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

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

De acuerdo a la definición de intereses nacionales, según Hartmann (1957/1983) son lo que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados; estos intereses pueden ser comunes u opuestos a los de otros Estados (D'Alessio, 2013); en este sentido se identificarán hechos que definan el contexto que enmarcan los objetivos

estratégicos y fundamentales del país, resaltando las acciones más importantes en las relaciones existentes con otros países durante los últimos años, con la finalidad de tener un panorama claro de la dirección que encamina al Perú, en busca del logro de sus intereses nacionales.

En el Acuerdo Nacional suscrito en el año 2002 entre los líderes políticos, las organizaciones sociales e instituciones religiosas, se estableció formalmente la Visión a largo plazo para el Perú. A partir de este acuerdo, se establece la formación del Centro de Planeamiento Estratégico Nacional (CEPLAN), el mismo que luego de ocho años, en marzo de 2010, publica el “Plan Perú 2021-Plan Estratégico de Desarrollo Nacional” conocido también como Plan Bicentenario; a través del cual se establecieron 21 políticas funcionales, dirigidas a alcanzar cuatro objetivos estratégicos, que son:

- Democracia y Estado de derecho.
- Equidad y justicia social.
- Competitividad del país.
- Estado eficiente, transparente y descentralizado.

Priorizando seis objetivos fundamentales:

- Lograr una sociedad en la que exista la plena vigencia del derecho a la vida, a la dignidad de las personas, a la identidad e integridad y a la no discriminación.
- Alcanzar el acceso universal a servicios básicos de calidad, educación, salud, agua y desagüe, internet y otros, así como la existencia de igualdad de oportunidades.
- Conseguir que el funcionamiento del Estado se oriente al servicio de los ciudadanos, y que el ejercicio de la función pública sea eficiente, democrática, transparente, descentralizada y participativa, en el marco de una ciudadanía ejercida a plenitud por las personas.

- Lograr una economía dinámica y diversificada con un mercado interno desarrollado, e integrada competitivamente a la economía mundial en un marco de reglas estables que promuevan la inversión privada con alta generación de empleo y elevada productividad del trabajo.
- Generar el desarrollo descentralizado de la infraestructura productiva y social, a fin de lograr una ocupación equilibrada del territorio y la competitividad de las actividades productivas regionales.
- Lograr el aprovechamiento racional y sostenible de los recursos naturales, a fin de garantizar la conservación de la biodiversidad y otros recursos para las generaciones futuras, así como el derecho de las personas a gozar de un ambiente equilibrado y adecuado al desarrollo de su vida.

El Ministerio de Relaciones Exteriores, dentro de sus lineamientos en la política exterior peruana, contempla el desarrollo de alianzas estratégicas y la participación en proyectos internacionales de desarrollo, para así lograr una integración física sudamericana, en la que se consideren y valoren las características geoestratégicas del país; es por esto que los lineamientos contemplan la consolidación de la presencia estratégica del Perú en la cuenca del Pacífico, capitalizando su ventaja con su participación directa en la región como miembro de diferentes grupos conformado por los países de Latinoamérica, con intereses comunes.

Es por esto que antes de la iniciativa de la creación del Centro de Planeamiento Estratégico Nacional (CEPLAN), en el entorno internacional sudamericano ya existían algunas iniciativas previas; los Presidentes Suramericanos se reunieron por primera vez los días 31 de agosto y 1 de septiembre del año 2000, en la ciudad de Brasilia, República Federativa de Brasil; en este encuentro de carácter histórico en la región, los mandatarios acordaron realizar acciones conjuntas para impulsar el proceso de integración política, social y económica suramericana, abordando una agenda de temas prioritarios; en particular, en

materia de infraestructura de integración, los presidentes acordaron la conformación de la Iniciativa IIRSA (Integración de la Infraestructura Regional Suramericana), con el objetivo central de avanzar en la modernización de la infraestructura regional y en la adopción de acciones específicas para promover su integración y desarrollo económico y social.

Del mismo modo, en el año 2008, las naciones sudamericanas con la finalidad de aunar esfuerzos para profundizar la unión entre naciones, bajo el reconocimiento de objetivos regionales comunes, fortalezas sociales y recursos energéticos, conformaron la *Unión de Naciones Suramericanas* (UNASUR), la cual dirige sus acciones a la construcción de una identidad regional, apoyada en una historia compartida y bajo los principios del multilateralismo, vigencia del derecho en las relaciones internacionales y el absoluto respeto de los derechos humanos y los procesos democráticos; con la iniciativa de lograr un impulso en la integración regional en materia de energía, educación, salud, ambiente, infraestructura, seguridad y democracia.

Recientemente se ha conformado la *Alianza del Pacífico*, bloque comercial conformado por cinco países de América Latina: Chile, Colombia, Perú, México y Costa Rica; actuales líderes en exportaciones y comercio exterior de toda América Latina y con miras a convertirse en el bloque comercial más grande de Latinoamérica. Esta propuesta se dio a conocer en Lima, Perú el 28 de abril del 2011 a través de la *Declaración de Lima*. Panamá ha ingresado a esta Alianza en calidad de observador al igual que lo hizo Costa Rica. La intención de esta alianza según la Declaración de Lima, es alentar la integración regional, así como un mayor crecimiento, desarrollo y competitividad de las economías de sus países, a la vez que se comprometieron a avanzar progresivamente hacia el objetivo de alcanzar la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas. El proyecto busca ser un sistema de integración latinoamericana como contrapeso al bloque del *Mercado Común del Sur* (MERCOSUR), integrado por Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Venezuela y Bolivia.

La Alianza del Pacífico actualmente es la novena mayor economía mundial, de acuerdo a la medición efectuada por el Fondo Monetario Internacional a partir del producto bruto interno (PBI) a valores de la paridad de poder adquisitivo (PAA); conforme a lo planteado se observan las tendencias y la visión de integración presentada por las naciones sudamericanas, con la finalidad en común de establecer un frente de poder y cohesión macroeconómica; complementado con los avances presentados por el Perú en la última década, en lo que respecta al desarrollo de la competitividad del país, de su economía estable, en el proceso de descentralización, en la reducción de la pobreza y la disminución de brechas socio-culturales; estos hechos hacen necesario establecer objetivos a largo plazo que sustenten el desarrollo sostenible en las instituciones estatales, por este motivo la Marina de Guerra del Perú dispuso la elaboración y puesta en marcha de sus planes institucionales de mediano y largo plazo; de los que se desprenderían los Objetivos Generales, los Objetivos específicos y las políticas asociadas para el cumplimiento de la Visión institucional planteada; dispuesta a alcanzar un nivel óptimo de alistamiento y entrenamiento en cada una de las fuerzas navales, de modo que permitan asegurar el resguardo de la soberanía e integridad territorial, así como el establecimiento del control del orden interno cuando lo disponga el Supremo Gobierno.

En base a lo descrito en los párrafos anteriores, en la Tabla 6 se muestra la matriz de Intereses Nacionales, en donde se han identificado en base a la información presentada los Intereses Nacionales y la relación existente de los mismos con los intereses de los países con mayor influencia para el Perú.

### **3.1.2 Potencial nacional.**

Siendo el potencial nacional, la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales (D'Alessio, 2013), se analizará que este de acuerdo a los siete elementos del poder nacional según Hartmann (1957/1983): (a) la estructura poblacional (lo demográfico), (b) el tamaño y la forma del territorio (lo geográfico), (c) el

material estratégico (lo económico), (d) su desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (lo histórico, psicológico y social), (f) la forma de gobierno (lo organizacional y administrativo), y (g) las Fuerzas Armadas y el desarrollo de su equipamiento (lo militar).

Tabla 6

*Matriz de Intereses Nacionales*

Ítem	Intereses Nacionales	Intensidad del Interés			
		Supervivencia	Vital	Mayores	Periférico
1	País con proyección geoestratégica.		Brasil, *Chile, *Ecuador, China	EE.UU., Colombia, Bolivia	
2	Conservación de la soberanía del Estado e integridad territorial.		*Chile, Brasil, Colombia, Bolivia	Ecuador, EE.UU.	
3	Consolidar relaciones internacionales.		Brasil, *Chile,	*Ecuador, China, Colombia, Bolivia	
4	Consolidar presencia estratégica en el Pacífico Sur y su bioceanidad.		Brasil, *Chile , *Ecuador	Colombia, Bolivia	*EE.UU., India , China
5	Desarrollo económico dinámico, alto, sostenible y diversificado.		Brasil, *Chile , *Ecuador	Colombia, Bolivia	*EE.UU., India , China
6	Desarrollo social y seguridad ciudadana, acorde con el desarrollo económico nacional.		EE.UU., Colombia, Brasil	*Chile	Bolivia, Ecuador
7	Enriquecimiento de la identidad nacional.		*Chile	Brasil	EE.UU., Colombia, Bolivia, Ecuador
8	Preservación y promoción de la democracia y el estado de derecho.		EE.UU., Colombia, Brasil	*Chile	Bolivia, Ecuador
9	Desarrollo Industrial en el sector energéticos		Bolivia	Brasil, EE.UU., Colombia, Ecuador	Chile,
10	Consolidar presencia estratégica en la Antártida.		*Chile		*EE.UU.,

*Nota.* Intereses comunes \*Intereses opuestos

**Demográfico.** La población de la República del Perú de acuerdo al último censo realizado, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el año 2007 se contaba con una población de 27'412,157 habitantes, con una densidad promedio de 22 hab/km<sup>2</sup>. La población estimada por el INEI para el 2013 fue de 30'475,144 habitantes, con una densidad promedio de 23.44 hab/km<sup>2</sup>; así mismo se estima que la población en el Perú se incrementa aproximadamente en 335 mil habitantes cada año.

El Perú es un país predominantemente urbano, a lo que corresponde el 75.9% de su población, siendo altamente centralista; el 47,5% de la población vive en alguna de las 15 ciudades más habitadas, de las cuales Lima Metropolitana es la de mayor concentración urbana con 8'472,935 de habitantes hasta el censo del 2007. Es importante mencionar que el Perú es un país multiétnico y pluricultural, hecho que no facilita el establecimiento de políticas sociales por parte del gobierno, que sean interpretadas y aceptadas uniformemente por las diferentes comunidades.

**Geográfico.** El país se encuentra estratégicamente ubicado dentro de la cuenca del Pacífico Sur, en el centro de Sudamérica y del mundo, gozando del acceso directo a los cuatro cuadrantes de la Cuenca del Pacífico, cuyo poder económico se encuentra con mayor influencia en los cuadrantes noroccidental y el nororiental, conformados principalmente por Estados Unidos, Canadá, México, China, Japón, Rusia, Singapur, Corea del Sur y Taiwán, este hecho aunado a la cercanía del país al Canal de Panamá, fortalece su posición estratégica en lo correspondiente al comercio internacional. Estas ventajas comparativas frente a otras naciones, motivó al Perú a su participación en alianzas de cooperación económico comerciales con países que poseen grandes y activas economía que constituyen los principales mercados mundiales, con la finalidad de consolidar y fortalecer el crecimiento económico sostenido del país, como son la alianza *Asia Pacific Economic Cooperation* (APEC), la

participación en la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y la firma de Tratados de Libre Comercio (TLC).

Es importante mencionar que el país cuenta con cuatro regiones naturales, el Dominio Marítimo, la costa, la sierra y la selva; estas regiones se encuentran claramente diferenciadas por sus diversas características geográficas, como: clima, suelo, morfología, hidrografía, biológicas, flora y fauna. El mar peruano es uno de los que presenta mayor productividad hidrobiológica a nivel mundial, fuente de importante de empleo y recursos ictiológicos, influyendo notablemente en las condiciones climáticas de la costa; es importante mencionar que la región sierra cuenta con un importante potencial minero, mientras que la región selva cuenta con una de las floras y faunas más variada del planeta, constituyendo la fuente potencial más importante del país.

**Económico.** El Fondo Monetario Internacional, en su informe anual “Perspectivas de la Economía Mundial” (abril 2013), indicó que se aprecian signos de mejora en las perspectivas económicas mundiales, pronosticándose para el año 2013 y 2014 que el crecimiento será de 3.25% y 4% respectivamente; en este sentido se ha apreciado en el Perú un crecimiento anual en los últimos 7 años mayor al 6.0%, excepto en el 2009, producto de la crisis económica mundial, en donde solo se observó un crecimiento de 0.9% con respecto al año anterior, pronosticándose para el cierre del 2013 un crecimiento en la economía mayor al 6%.; según el Banco Central de Reserva (BCR) la inflación para el 2013 será de 2.5% aproximadamente, siendo la más baja de la región.

Ante un escenario de elevada incertidumbre en la economía mundial, la actual administración es consciente de la necesidad de crear las condiciones necesarias para mantener un alto dinamismo de la inversión privada. Asimismo, ante un entorno internacional tan incierto, es imprescindible mantener la prudencia fiscal de modo que

de materializarse un mayor deterioro del contexto internacional se pueda adoptar un oportuno estímulo fiscal transitorio (Velarde, 2012).

Pese a la crisis mundial que afectó a la mayoría de países en el mundo, el Perú ha sabido mantener su crecimiento económico anual apoyado en el crecimiento constante del PBI, controlando la inflación, reduciendo su riesgo país y fomentando la inversión privada, lo cual ha generado tener una economía robusta y crecimiento del PBI sostenible, lo cual se ve traducido en el incremento de la capacidad económica de las personas; la inversión pública creció 16%, la confianza del consumidor se mantuvo en niveles altamente optimistas y el desempleo en Lima siguió ubicándose en niveles bajos (6.4%).

Considerando que las exportaciones, en su mayor parte, son basadas en materias primas, el Perú se ve afecto a los precios impuestos por el mercado internacional y a la evolución de los mismos, en especial en el mercado de los granos, los metales y el incremento del precio del petróleo.

Para contrarrestar estos efectos, el Ministerio de Economía ya viene trabajando, lo cual implica la adopción de medidas destinadas a elevar la competitividad y productividad, a través de: i) mejora sustancial del capital humano; ii) reducción de la brecha de infraestructura a través de Asociaciones Público-Privadas; iii) simplificación administrativa; iv) impulso a la innovación tecnológica; v) diversificación de la oferta productiva; vi) mayor profundización financiera y desarrollo del mercado de capitales; y viii) diseño de acciones de sostenibilidad ambiental (Velarde, 2012).

**Tecnológico-científico.** El factor tecnológico en nuestro país, no ha tenido el impulso suficiente para la producción de tecnología propia o como producto de alianzas con países desarrollados, en donde la transferencia de tecnología es un punto de suma importancia para el desarrollo tecnológico y científico del país. Esta situación es común en la mayoría de países latinoamericanos, que se caracterizan por no promover estudios de investigación, desarrollo

científico y tecnológico de sus productos de exportación, la *Comisión Económica para América Latina y el Caribe* (CEPAL) indicó que el porcentaje que invierten los países de América Latina en investigación y desarrollo es equivalente a menos de la cuarta parte de lo que invierten los países desarrollados; en este sentido Brasil es el país de la región que más invierte, seguido por Chile que invierte 6 veces más que el Perú.

Según el ranking del *International Grains Council (IGC)* – 2013, la competitividad de nuestro país mejoró 6 posiciones, pasando del puesto 67 al 61; sin embargo ocupaba el puesto 83 en disponibilidad de tecnología, y el puesto 117 en calidad de instituciones de investigación científica, habiendo perdido 14 y 4 posiciones respectivamente, según el *Foro Económico Mundial (World Economic Forum - WEF)*.

**Histórico-psicológico-sociológico.** El Perú es una nación rica en historia, cultura y tradiciones, así como multiétnico y pluricultural, hecho que ha generado esto último divisionismo y desorden social a través de la historia; por otro lado, los conflictos o las tensiones existentes con los países limítrofes como Chile y Ecuador, han afectado los esfuerzos de integración regional en el continente sudamericano desde los tiempos de la República, sin embargo en la actualidad la mayoría de ellos se vienen superando; sin embargo en el ámbito interno, se continua enfrentando una lucha de más de 30 años contra agrupaciones terroristas como Sendero Luminoso, la cual causó la muerte de más de 70,000 personas según la Comisión de la Verdad y Reconciliación. En la actualidad, las Fuerzas Armadas continúan luchando contra la referida organización terrorista, la misma que en la actualidad, se encuentra relacionada con el narcotráfico, realizando sus operaciones en la zona de los *Valles de los Ríos Apurímac, Ene y Marañón (VRAEM)*.

En el aspecto social, en el Perú persiste un divisionismo marcado entre las clases sociales, lo que mantiene a los grupos más pobres en un constante recelo y resentimiento por falta de oportunidades laborales y sobre todo educativas, viéndose reflejadas estas últimas en

el incremento de la delincuencia en la sociedad. Durante muchos años las diferencias culturales y étnicas se han visto relacionadas con las desigualdades sociales y económicas, que hacen del Perú un país estratificado, evidenciándose un progreso poco uniforme en el territorio nacional, donde las zonas marginales y fronterizas selváticas han sido las más afectadas, mientras las zonas urbanísticas las más beneficiadas; este hecho ha ocasionado que se perciban realidades muy distintas de acuerdo al lugar de procedencia de los pobladores, afectando su identificación y compromiso con el país, afectando seriamente en el accionar conjunto de la sociedad en busca del desarrollo colectivo.

**Organizacional – administrativo.** El Perú está organizado política y administrativamente en regiones o departamentos, teniendo cada región un límite territorial que se ha definido sobre la base de factores históricos, económicos y sociales; el territorio peruano según la Ley Orgánica de Regionalización, está organizado en 25 regiones, cada región se encuentra dividida en provincias y estas se dividen en distritos; las provincias son gobernadas por una municipalidad provincial y de la misma forma la municipalidad distrital gobierna los asuntos de su distrito.

El Perú es un país democrático, social, independiente, soberano e indivisible y que cuenta con un gobierno unitario, representativo y descentralizado, organizado bajo el principio de separación de poderes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo, y (c) Poder Judicial; sin embargo la burocracia y la corrupción han venido afectando durante mucho tiempo nuestra gestión pública administrativa, siendo esto una gran desventaja para el país; los intereses de grupos de poder ajenos al gobierno han aumentado progresivamente el riesgo de los inversionistas extranjeros, afectando el dinamismo necesario para ser competitivos globalmente. La centralización ha sido una desventaja continua para nuestro país durante muchos años, al haber impedido el desarrollo de sus regiones y el desaprovechamiento de sus recursos; con la finalidad de impulsar la descentralización, en el año 2002, se promulgó la ley

de Reforma Constitucional, cuyo objetivo fundamental fue alcanzar el desarrollo integral del país mediante el Programa de Modernización y Descentralización del Estado (PMDE).

**Militar.** Las Fuerzas Armadas del Perú se encuentran conformadas por el: (a) Ejército del Perú, (b) Marina de Guerra del Perú, y (c) Fuerza Aérea del Perú, Instituciones que han asumido a través de la historia las diferentes tareas establecidas en la Constitución Política del Perú en función de la defensa de los intereses nacionales; las FFAA vienen siendo conducidas operacionalmente por el Jefe del Comando Conjunto, sin embargo el soporte logístico es administrado desde sus respectivas Instituciones; esta disyuntiva, observada bajo el punto de vista de la unidad de mando, afecta la concurrencia que debe existir entre el planeamiento administrativo y el planeamiento operacional; otro factor que influye negativamente en el óptimo desarrollo de las FFAA, es no contar con un presupuesto adecuado y suficiente para cumplir a cabalidad con todas tareas asignadas de acuerdo a ley; es preciso mencionar que según la *Red de Seguridad y Defensa de América Latina (RESDAL)* en el 2012 el porcentaje del presupuesto nacional asignado a las FFAA en otros países de la región, respecto a su PBI, es considerablemente mayor, el Perú destina el 1.18%, Chile destina el 2.16% , Ecuador destina el 3.31%, Colombia destina el 2.09%, Bolivia destina el 1.48%, mientras que Brasil destina el 1.45% de su PBI.

### **3.1.3 Principios cardinales.**

De acuerdo a la definición de principios cardinales, según Hartmann (1957/1983), es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos; son la base de la política exterior. En concordancia con lo escrito por D'Alessio (2013) "El objetivo no es realizar un análisis tridimensional para un país per se, salvo que se esté haciendo el plan estratégico del país, en cuyo caso debería hacerse un análisis exhaustivo de esta teoría y su influencia en el país" (p. 93), en el presente plan estratégico, no se analizarán los principios cardinales del país de una manera extensiva, sino más bien con un enfoque general referido a los puntos que tendrán

influencia directa en nuestro tema, con el propósito de contribuir a un análisis minucioso, eficiente y concienzudo en el análisis PESTE, con la finalidad de encontrar las oportunidades y amenazas que se le presentan al Sistema de Personal dentro del entorno.

**Influencia de terceras partes.** Debido a la globalización de mercados y de la economía mundial, los países han visto incrementada la influencia de terceras partes, tal como se pudo apreciar durante la crisis internacional del 2008 iniciada en EEUU, la cual llegó a afectar a la gran mayoría de países en los diferentes continentes; en este sentido se pueden indicar hechos a nivel región, como la influencia económica de Chile en el Perú al ser este el país con mayor inversión privada en el territorio nacional y la aún no delimitación marítima entre ambos países; el último fallo de la Corte Internacional de Justicia de la Haya respecto a los problemas limítrofes marítimos entre Colombia y Nicaragua, así como la demanda boliviana contra Chile con el propósito de su salida al mar; estos hechos podrían causar una fuerte influencia negativa en el desarrollo regional por afectar los intereses nacionales de algunos de estos países.

Asimismo, se puede indicar que Venezuela constituye el país con mayor influencia en la región en el aspecto político, al tener como países con la misma concepción política principalmente a Bolivia, Ecuador y Nicaragua, lo cual ha generado en ocasiones fricciones entre los países de Latinoamérica por cuestiones ideológicas, lo cual podría afectar la estabilidad de las relaciones entre los países ante una eventual conformación de bloques.

**Lazos pasados y presentes.** A pesar de haber tenido en el pasado conflictos, por motivos limítrofes, principalmente con los países de Colombia, Ecuador y Chile, en la actualidad se puede apreciar una estabilidad en todos los aspectos con los referidos países; si bien es cierto que Perú y Chile se encuentran a la expectativa del fallo de la Corte Internacional de Justicia de la Haya para solucionar sus diferendos limítrofes marítimos, es también cierto que ambos países continúan desarrollando y ejecutando convenios y acuerdos

en donde se aprecia una confianza mutua entre ambas partes, como es el caso del último acuerdo denominado 2 más 2 en donde se recalcó la importancia de solucionar controversias por medios pacíficos y renovar el compromiso de cumplir con el fallo que será emitido en La Haya. Con respecto a Ecuador, los problemas de delimitación quedaron en el pasado al igual que con Colombia, teniendo con este último excelentes relaciones en los aspectos militares en la lucha contra el narcotráfico y grupos terroristas en las zonas fronterizas comunes.

Respecto a Argentina, históricamente hay un reconocimiento permanente por parte del mismo hacia el Perú, debido al apoyo peruano durante la guerra de las Malvinas librada contra Inglaterra; existiendo en la actualidad fuertes vínculos entre ambos países, existiendo una sólida relación bilateral, donde se aprecian muestras de integración y fraternidad mediante el flujo cultural y de amistad entre sus pueblos. En este sentido se cuenta con una agenda positiva entre ambos países en donde la cooperación y diálogo son sus herramientas principales.

Por último, a nivel regional con Brasil, los lazos entre ambos países son muy sólidos, producto de la suscripción de diversos convenios y acuerdos, mostrando el compromiso de impulsar actividades de desarrollo en las zonas fronterizas entre ambas naciones, así como el intercambio comercial, la integración energética, la promoción de inversiones, programas educativos, vigilancia de la amazonia, desarrollo de hidrovías fluviales y la lucha conjunta contra actividades delictivas.

A nivel mundial, los lazos con la Unión Europea han ido en incremento sobre todo en el ámbito comercial, mientras que en el ámbito militar se puede destacar las relaciones existentes con Brasil, Colombia, Venezuela, China, Japón, Reino Unido de Gran Bretaña, Corea del Sur, Federación Rusa, Italia, Holanda, Alemania, Australia, Francia y EE.UU.

**Contrabalance de los intereses.** Se ha podido apreciar en los últimos años como intereses comunes en la región, el establecimiento de relaciones comerciales en busca de un

desarrollo sostenible y fortalecimiento de sus economías, así como acuerdos que buscan alcanzar la pacificación y término definitivo del terrorismo, lucha contra el narcotráfico, erradicación de las drogas, protección de los derechos humanos y la igualdad e inclusión social a nivel regional.

Por otra parte, aunque las relaciones con Ecuador son muy buenas, se encuentra en contraparte el deseo de convertirse este último en un país amazónico; mientras tanto Chile de acuerdo a lo descrito en su Libro Blanco del 2010, busca convertirse en el país más próspero de la región mediante su desarrollo y consolidación económica, en donde la explotación del cobre juega un papel fundamental en su economía, por lo que el Perú es observado como un país que podría afectar su desarrollo económico en un futuro por contar con un alto potencial en el ámbito de la minería; en este sentido, es importante mencionar la perspectiva chilena en desarrollo militar como parte de su consolidación y garantía para salvaguardar sus intereses nacionales; por su parte Bolivia, continúa con su afán de obtener su salida al mar y recobrar su posición de país oceánico, mientras que Brasil principalmente mantiene su interés de salida a la cuenca del Pacífico, lo cual ha permitido la generación de una alianza Binacional con el Perú, en donde como objetivo principal es la construcción de la carretera interoceánica entre ambos países y el impulso de inversiones en la industria petrolera y petroquímica.

**Conservación de enemigos.** El Perú al ser un país con un gran potencial debido a su ubicación geográfica, así como a la abundancia de recursos naturales dentro de su territorio, ha logrado mediante el impulso comercial, en los últimos años un crecimiento sostenido, así como una economía estable y sólida, donde necesariamente tendrá que ser de su interés el mantener sus enemigos (competidores), en la medida que la competencia con estos incrementa su competitividad, en busca de poder encontrarse en la capacidad de enfrentarse satisfactoriamente en los mercados mundiales; este hecho permitirá que empresas nacionales y extranjeras en su territorio, se vean en la necesidad de establecer estrategias que busquen la

innovación como herramienta fundamental para enfrentarse a los mercados mundiales; como principales competidores tenemos a Chile, Colombia y Ecuador, siendo Chile el líder en la región al ocupar el puesto 33, mientras que el Perú ocupa el lugar 61 del ranking de competitividad WEF (2013).

La Gerencia de Estudios Económicos de la Asociación de Exportadores del Perú (ADEX), señaló que la principal fortaleza competitiva que tenía el Perú, era su baja inflación, pero ésta dejó de serlo debido al incremento de precios entre los meses de junio y setiembre del 2013. A juzgar por la tasa de inflación acumulada entre marzo del 2011 y febrero del 2012, el Perú perdió competitividad frente a 12 de sus 15 principales competidores, entre los que se encuentran Japón que tiene la inflación más baja con 0.3%, seguido de Canadá (2.6%), UE (2.7%), EE.UU. (2.8%), Colombia (3.6%), México (3.9%), China (4.1%) y Brasil (5.8%), entre otros.

### **3.1.4 Influencia del análisis del Sistema de Personal**

Bajo el mismo concepto, de que el objetivo no es realizar un análisis tridimensional para un país per se, salvo que se esté haciendo el plan estratégico del país (D'Alessio, 2013); la influencia del análisis en la organización será desarrollado como parte del análisis PESTE del presente plan estratégico, empleando la información, descrita líneas arriba, que influye en la organización, en busca de identificar las oportunidades y amenazas existentes en el entorno.

## **3.2 Análisis Competitivo del País**

Porter (2012), en su libro Ser competitivo, escribió, “La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar” (p.219); de la misma forma, respecto al análisis competitivo de un país D'Alessio escribió:

El análisis competitivo de un país es la continuación del análisis externo y parte de un entorno más cercano. Debe enfocarse en la influencia que tiene para la organización que se está estudiando y para la cual se está desarrollando el análisis estratégico; no

debe perderse el tiempo en hacer un profundo análisis internacional o nacional con fines estratégicos para un país (D'Alessio, 2013, p.105).

En este sentido, se puede indicar que la competitividad nacional se ha convertido en una de las preocupaciones centrales de los gobiernos y las industrias de todas las naciones; teniendo considerado como único concepto significativo de la misma a la productividad.

D'Alessio (2013) indicó:

Lo bien que le vaya a un país se refleja en las organizaciones y empresas, lo bien que le vaya a las organizaciones y empresas generará bienestar en el país y su población; vale decir, que esta es una interacción fundamental (D'Alessio, 2013, p.95).

Bajo los conceptos y teorías descritas anteriormente, se utilizará el Diamante de Porter para analizar el posicionamiento del país dentro del contexto mundial; el cual incluye cuatro factores que se consideran los pilares de la ventaja competitiva de una nación, (a) las condiciones de los factores, (b) las condiciones de la demanda, (c) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, (d) y los sectores relacionados y de apoyo.

A manera de un breve resumen de la competitividad del país, podemos indicar que el presente año se ha podido observar de acuerdo a la Tabla 7, una constante mejora del desempeño del Perú en el Índice Global de Competitividad (IGC), ubicándose como uno de los países que más posiciones ha avanzado durante el último año en la región.

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

Para Porter (2012), la condición de los factores establece que la situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como la mano de obra especializada o la infraestructura, son necesarios para competir en un sector determinado; asimismo indicó que los factores de producción no se heredan, sino que deben crearse.

Tabla 7

*The World Competitiveness Scoreboard 2013*

Rank	País	Ranking 2012	Ranking 2013	Ranking 2013-2012	Rank	País	Ranking 2012	Ranking 2013	Ranking 2013-2012
1	EE.UU.	2	1	↑	31	Lituania	36	31	↑
2	Suiza	3	2	↑	32	México	37	32	↑
3	Hong Kong	1	3	↓	33	Polonia	34	33	↑
4	Suecia	5	4	↑	34	Kazajstán	32	34	↓
5	Singapur	4	5	↓	35	República Checa	33	35	↓
6	Noruega	8	6	↑	36	Estonia	31	36	↓
7	Canadá	6	7	↓	37	Turquía	38	37	↑
8	Emiratos Árabes Unidos	16	8	↑	38	Filipinas	43	38	↑
9	Alemania	9	9	→	39	Indonesia	42	39	↑
10	Qatar	10	10	→	40	India	35	40	↓
11	Taiwán	7	11	↓	41	Letonia		41	↓
12	Dinamarca	13	12	↑	42	Rusia	48	42	↑
13	Luxemburgo	12	13	↓	43	Perú	44	43	↑
14	Países Bajos	11	14	↓	44	Italia	40	44	↓
15	Malasia	14	15	↓	45	España	39	45	↓
16	Australia	15	16	↓	46	Portugal	41	46	↓
17	Irlanda	20	17	↑	47	Eslovaquia	47	47	→
18	Reino Unido	18	18	→	48	Colombia	52	48	↑
19	Israel	19	19	→	49	Ucrania	56	49	↑
20	Finlandia	17	20	↓	50	Hungría	45	50	↓
21	China Continental	23	21	↑	51	Brasil	46	51	↓
22	Corea	22	22	→	52	Eslovenia	51	52	↓
23	Austria	21	23	↓	53	Sudáfrica	50	53	↓
24	Japón	27	24	↑	54	Grecia	58	54	↑
25	Nueva Zelanda	24	25	↓	55	Rumania	53	55	↓
26	Bélgica	25	26	↓	56	Jordania	49	56	↓
27	Tailandia	30	27	↑	57	Bulgaria	54	57	↓
28	Francia	29	28	↑	58	Croacia	57	58	↓
29	Islandia	26	29	↓	59	Argentina	55	59	↓
30	Chile	28	30	↓	60	Venezuela	59	60	↓

Nota: Tomado de The World Competitiveness Scoreboard 2013. (↑): avanzó posiciones (↓): retrocedió (→): se mantuvo en la posición anterior

De acuerdo a la información plasmada en la Tabla 7, el Perú avanzó tan solo del puesto 44 al puesto 43 entre el 2012 y el 2013 en el ranking mundial de competitividad; por lo que se deberá encontrar un balance adecuado entre los factores que influyen en la competitividad de los países, con la finalidad de contribuir a la optimización de su producción e incrementar la competitividad del mismo.

Tabla 8

*Ranking Mundial de Competitividad 2013 – Perú: Resultado por Factores*

<b>Factor</b>	<b>Año 2008</b>	<b>Año 2009</b>	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Año 2013</b>	<b>Variación 2012/2013</b>
<b>Infraestructura</b>	<b>52</b>	<b>49</b>	<b>57</b>	<b>58</b>	<b>59</b>	<b>60</b>	↓
Infraestructura Básica	53	52	55	54	53	57	↓
Infraestructura Tecnológica	52	56	56	57	59	60	↓
Infraestructura Científica	51	49	58	59	59	60	↓
Salud y Medio Ambiente	40	43	46	48	46	47	↓
Educación	47	45	51	55	55	55	→
<b>Desempeño Económico</b>	<b>14</b>	<b>22</b>	<b>28</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>32</b>	↓
Economía Doméstica	24	15	37	35	37	33	↑
Comercio Internacional	38	45	40	50	53	55	↓
Inversión Extranjera	34	33	43	40	41	42	↓
Empleo	7	36	7	5	12	9	↑
Precios	11	8	17	5	9	27	↓
<b>Eficiencia del Gobierno</b>	<b>32</b>	<b>41</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>27</b>	<b>33</b>	↓
Finanzas Públicas	15	13	10	7	8	7	↑
Política Fiscal	31	35	29	28	29	28	↑
Marco Institucional	42	48	44	47	42	41	↑
Legislación para los Negocios	42	49	45	42	38	40	↓
Marco Social	26	36	38	55	43	53	↓
<b>Eficiencia de las Empresas</b>	<b>30</b>	<b>33</b>	<b>42</b>	<b>39</b>	<b>40</b>	<b>41</b>	↓
Productividad y Eficiencia	47	32	40	47	47	52	↓
Mercado Laboral	2	17	46	48	45	38	↑
Finanzas	38	39	37	31	37	38	↓
Prácticas Gerenciales	26	38	48	44	40	47	↓
Actitudes y Valores	29	36	36	33	32	26	↑

*Nota:* (↑): avanzó posiciones (↓): retrocedió (→): se mantuvo en la posición anterior Tomado de The World Competitiveness Scoreboard 2013

En este sentido, el Perú cuenta con una característica excepcional que mediante su explotación, contribuiría de manera eficientemente al incremento de su competitividad a nivel mundial; característica que se encuentra referida a su ubicación estratégica en el continente sudamericano por encontrarse en la zona central del Pacífico Sur, específicamente en el cuadrante suroriental, lo cual le permitiría convertirse en uno de los principales *Centros*

*Mundiales del Comercio* del mundo, este hecho se encuentra sustentado al tener el Perú una posición geográfica sumamente expectante y la posibilidad de convertirse en la puerta del hemisferio sur a la cuenca del Pacífico, siendo considerada esta última como la solución para una serie de problemas existentes en los países de Latinoamérica (D'Alessio, 2013).

Se ha podido apreciar durante las últimas décadas, una falta de compromiso por parte del Estado en inversiones que contribuyan al desarrollo de infraestructura básica, tecnológica, científica y educativa, factores que son esenciales para el progreso del país. En estos índices colocan al Perú en los últimos puestos, tal como se puede apreciar en la Tabla 8, hechos que han venido en desmedro de los intereses de los inversionistas para invertir en el país, afectando la generación de empleo y por ende la mano de obra y la asimilación de conocimiento por parte de los empleados; asimismo, es importante mencionar, que en lo que se refiere al índice de educación en el país, el Perú ha fluctuado en los últimos años entre los cinco últimos puestos a nivel mundial, hecho que principalmente ha afectado al desarrollo social del país, evidenciándose escasez de mano de obra calificada, producto de la falta de una educación adecuada y disponible para todos.

El reporte del *World Economic Forum* (WEF) ubica al Perú en el puesto 89 de 144 países en relación a la calidad de su infraestructura, encontrándose Brasil y Chile ubicados en los puestos 60 y 45 respectivamente. Se estima que el déficit en infraestructura en el Perú bordea los US\$80,000 millones, la mitad de los cuales correspondería a transporte y comunicaciones. Mathews (2013), escribió: “Una infraestructura amplia y eficiente es una condición para el crecimiento económico sostenido, ya que facilita la ubicación de las actividades económicas, reduce los costos de transacción e integra el mercado local con los mercados externos”.

En este sentido, los principales proyectos con mayor influencia en el desarrollo de infraestructura, competitividad e inclusión social en el país, son los corredores bioceánicos en

el norte y sur del país así como la construcción de las carreteras de la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana (IIRSA); estos últimos corredores son el resultado de la *Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno* realizada en Brasilia en el año 2000, involucrando a 12 países de América del Sur, habiéndose proyectado nueve ejes de integración y desarrollo a nivel sudamericano, en donde el Perú participa en cuatro de estos ejes (a) Eje Amazonas (Perú, Ecuador, Colombia, Brasil), (b) Eje Perú-Brasil- Bolivia, (c) Eje Interoceánico ( Brasil-Paraguay-Bolivia-Perú-Chile y (d) Eje Andino (Perú, Ecuador, Colombia, Venezuela, Bolivia y Chile); en la Figura 11, se pueden apreciar los ejes en su conjunto.

Es preciso mencionar, que las recientes firmas de Tratados de Libre Comercio con la República de Corea del Sur, Japón y la Unión Europea, han creado muchas expectativas del incremento de la competitividad del país, así como en el crecimiento económico en los próximos años; el 94% de nuestras exportaciones entre enero y junio del 2013, han sido derivados de los principales acuerdos comerciales vigentes, por entrar en vigencia o en negociación; en este sentido, *La Sociedad de Comercio Exterior del Perú* (ComexPerú), informó que el Perú debería impulsar los *Tratados de Libre Comercio* (TLC) con India, Turquía, Israel, Rusia y con los países árabes, ya que favorecerían las exportaciones no tradicionales; asimismo el Banco de Comercio informó, que teniendo como referencia las exportaciones no tradicionales y de servicios actuales, el Perú podría alcanzar los US\$22,500 millones en el 2015, si se aprovechan todos los beneficios de los Tratados de Libre Comercio (TLC) suscritos por el país.

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

Castilla (2013), en entrevista a *Canal N* dijo, “Lo que prevemos es que, dado que el mundo va a crecer más que el año entrante, la demanda externa va a aumentar en sectores como la minería y pesca, en un porcentaje cercano al 5%”; en adición el referido Ministro de

### IIRSA: Ejes de Integración y Desarrollo

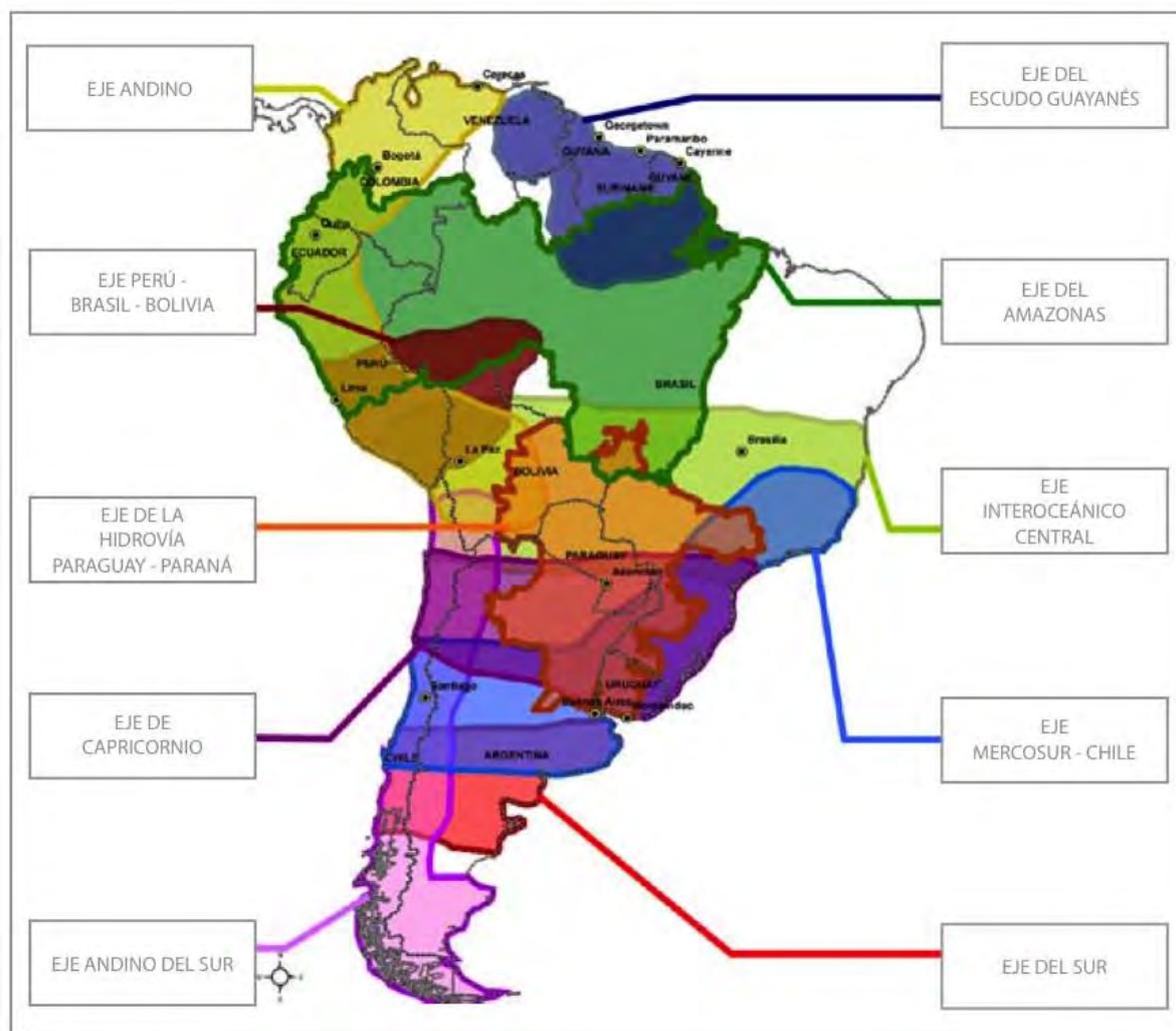


Figura 11. Ejes de Integración y Desarrollo, IIRSA. Recuperado de <http://www.goeconomia.es/economia/iirsa-un-proyecto-de-integracion-latinoamericana/>

Economía y Finanzas del Perú indicó “El Perú tiene fortalezas, pero también tareas urgentes, el oro ha caído 20% y el cobre 10%, además se ha encarecido el costo del crédito y los costos financieros de las empresas”; sin embargo las regiones favorecidas con el canon minero tienen S/4.000 millones por ese concepto, que aún no han sido utilizados.

El *Banco Central de Reserva* (BCR) en el mes de Abril, comunicó que las expectativas de crecimiento del PBI habían bajado a 5.7% ó 6% para el 2013.

El crecimiento económico del Perú está impulsado por la demanda interna, debido a que existe en la actualidad un alto nivel de consumo, y debido al auge de los sectores de

construcción y minería, en donde este último representó el año pasado el 56% del total de exportaciones peruanas, teniéndose proyectado para el presente año 7.2 mil millones de dólares en inversiones en esta actividad; este hecho ha ocasionado el incremento en la demanda de profesionales calificados en ingeniería, arquitectura y construcción; en este sentido cabe resaltar el hecho de que en los últimos años se han construido más de 40 centros comerciales y se tiene proyectado por las empresas privadas continuar invirtiendo en este rubro, por el alto consumo existente.

Con referencia al comercio externo, las perspectivas de crecimiento económico del Perú para los próximos 10 años apuntan a ser favorables; respecto a la demanda, el titular del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo indicó, tal como se aprecia en la Figura 12, que en junio del 2013 las exportaciones alcanzaron los US\$ 3.074 millones, monto que representó una caída de 19% con respecto a su similar mes del 2012, concluyendo que este resultado se debe principalmente, a la disminución en 21% de las exportaciones tradicionales (US\$ 2.238 millones); asimismo, se observó una caída de 13% en las exportaciones no tradicionales.

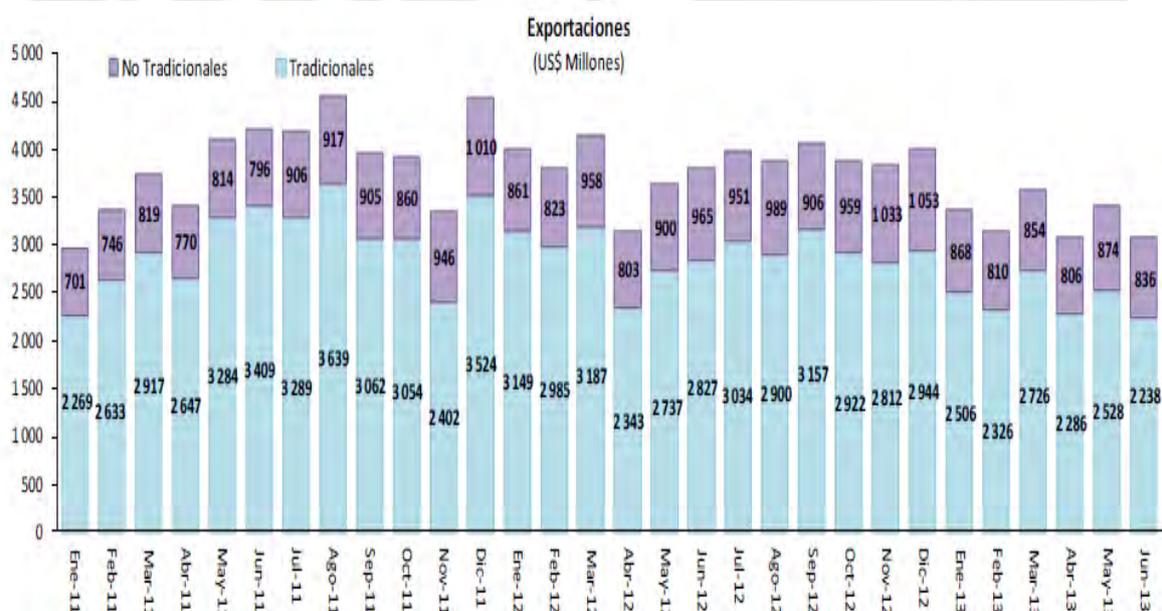


Figura 12. Exportaciones del Perú de enero 2011- junio 2013. Tomado de “Evolución de las Exportaciones-Junio 2013”, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) 2013. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/RM\\_Expo\\_Junio\\_2013.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/RM_Expo_Junio_2013.pdf)

En el sector tradicional, el rubro pesquero registró una caída de 53%, mientras que las exportaciones agrícolas y mineras disminuyeron en 40% y 16%, respectivamente. De otro lado, los envíos del rubro petróleo-gas natural crecieron en 9,2%; el sector no tradicional, los rubros más dinámicos fueron: agropecuario (+5,7%), sidero-metalúrgico (+3,4%), maderas y papeles (+1,5%), mientras que el número de empresas exportadoras descendió a 5 935 (-2,9% respecto a enero-junio 2012).

En junio 2013, nuestro saldo comercial con el mundo fue deficitario en US\$ 240 millones, lo que representa una disminución del saldo en 154% con respecto al superávit registrado en junio 2012, mientras que nuestro intercambio comercial con el mundo (US\$ 6.389 millones) registró una caída de 10% con respecto a junio 2012. En enero-junio 2013, tal como se puede apreciar en la Figura 13, se registró un déficit comercial de US\$ 1.588 millones, observándose entre importaciones y exportaciones una disminución del saldo de 164% con respecto al superávit registrado en enero-junio 2012 (US\$ 2,475 millones); asimismo, el intercambio comercial (US\$ 40.904 millones) cayó en 4.0% con respecto al registrado en enero-junio 2012 (US\$ 42.604 millones).

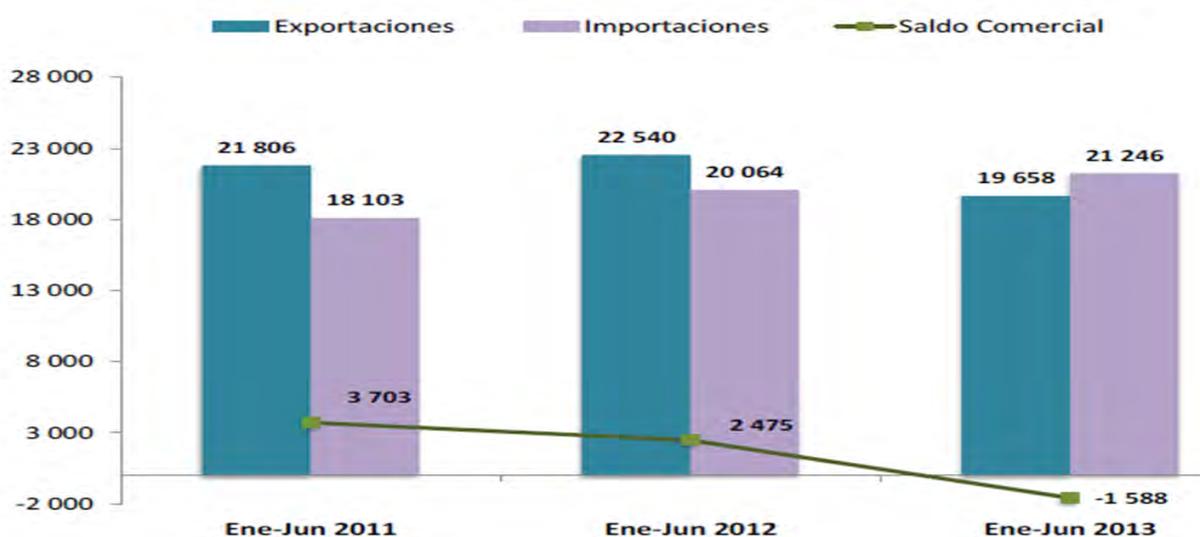


Figura 13. Saldo comercial, exportaciones e importaciones (US\$ Millones). Tomado de “Evolución de las Exportaciones – Junio 2013”, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2013. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/RM\\_Expo\\_Junio\\_2013.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/RM_Expo_Junio_2013.pdf)

En la Tabla 9, se muestran las exportaciones efectuadas por sectores en junio del 2013 y su comparación en el mismo mes del 2012; asimismo se muestra el consolidado de exportaciones efectuadas entre enero y junio del 2013 y su respectiva comparación con el mismo periodo de tiempo en el 2012, pudiéndose apreciar una clara disminución en las

Tabla 9

*Exportaciones por Sectores Junio 2013 (millones de dólares)*

Sector	jun-12	jun-13	Var 13/12	Ene-Jun 12	Ene-Jun 13	Var 13/12
<b>I. Tradicional</b>	<b>2827</b>	<b>2238</b>	<b>-21%</b>	<b>17229</b>	<b>14610</b>	<b>-15%</b>
Minero	2042	1693	-17%	13088	10998	-16%
Cobre	763	779	2.1%	5117	4592	-10%
Oro	719	502	-30%	4901	4043	-18%
Plomo	254	166	-35%	1241	862	-31%
Zinc	117	122	4.3%	665	715	7.5%
Hierro	93	49	-47%	489	428	-12%
Plata Refinada	16	43	169%	111	187	68%
Estaño	40	1.50	-96%	311	4.0	-99%
Resto	40	31	-23%	251	166	-34%
Pesquero	290	120	-59%	1217	568	-53%
Harina de Pescado	203	112	-45%	943	449	-52%
Aceite de Pescado	87	8.80	-90%	274	119	-57%
Petróleo y gas natural	412	374	-9%	2622	2863	9%
Petróleo, derivados	283	243	-14%	1589	1782	12%
Gas natural, derivados	83	90	8%	734	789	7.5%
Petróleo, crudo	46	40	-13%	298	292	-2.0%
Agrícola	82	51	-38%	303	181	-40%
Café	59	47	-20%	260	134	-48%
Azúcar y chancaca	20	1.6	-92%	26	27	3.8%
Algodón	0.2	0.1	-50%	2.20	0.6	-73%
Resto	2.9	2.60	-10%	15	19	27%
<b>II. No Tradicional</b>	<b>965</b>	<b>836</b>	<b>-13%</b>	<b>5310</b>	<b>5048</b>	<b>-4.9%</b>
Agropecuario	253	225	-11%	1326	1402	5.7%
Textil	173	156	-10%	1025	873	-15%
Químico	129	116	-10%	830	726	-13%
Sidero-metalúrgico	101	79	-22%	579	599	3.5%
Pesquero	93	88	-5.4%	564	510	-9.6%
Minería no metálica	74	49	-34%	351	340	-3.1%
Metal-mecánico	65	66	1.5%	292	275	-5.8%
Maderas y papeles	33	35	6.1%	200	203	1.5%
Varios (inc. Joyería)	40	16	-60%	120	100	-17%
Pielés y cueros	3.9	3.5	-10%	21	19	-9.5%
Artesanías	0.03	0.06	100%	0.60	0.3	-50%
<b>Total</b>	<b>3792</b>	<b>3074</b>	<b>-19%</b>	<b>22539</b>	<b>19658</b>	<b>-13%</b>

Nota. Tomado de "Evolución de las Exportaciones – febrero 2013", por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2013. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/RM\\_Expo\\_Febrero\\_2013.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/RM_Expo_Febrero_2013.pdf)

exportaciones en comparación con el 2012, hecho que evidencia una disminución sustancial en la demanda externa del país, producto de la inestabilidad en la economía mundial.

Asimismo, el *ministro de Comercio Exterior y Turismo* indicó que en el 2013, se ha podido apreciar que las importaciones de Materias Primas y Productos Intermedios registraron una caída de 0,2%, y las importaciones de Bienes de Capital y Materiales de Construcción disminuyeron en 9,5%. Respecto a las exportaciones efectuadas por mercado destino por países y por continentes, se puede apreciar en la Tabla 10, las exportaciones en junio del 2013 y su comparación en el mismo mes del 2012; asimismo se muestra el consolidado de exportaciones efectuadas entre enero y junio del 2013 y su respectiva comparación con el mismo período de tiempo en el 2012, pudiéndose apreciar que la mayor cantidad de buenos resultados de las firmas de Tratados de Libre Comercio en los últimos años.

Por otro lado, la demanda de una educación eficiente, se ha visto incrementada en los últimos años producto de la necesidad de contar con mano de obra especializada en los mercados, así como con profesionales con estudios de postgrado del grado de Magísteres, a consecuencia de la creciente competitividad entre las empresas producto de la globalización de los mercados, en donde el contar con gerentes y colaboradores capaces y eficientes, es un requisito indispensable para el desarrollo y sostenibilidad de las empresas.

En este sentido, de la misma manera se ha apreciado el incremento de la demanda por parte de las empresas, de contar dentro de su organización con personal en retiro de las Fuerzas Armadas, muy en especial con los oficiales en retiro de la Marina de Guerra del Perú, hecho que ha venido en desmedro de la referida Institución, producto de la fuga de talento al salir de sus filas personal altamente competitivo, en el cual el Estado ha invertido cantidades considerables para su formación y capacitación; este hecho sin embargo no se ha visto reflejado en el incremento de la demanda para ocupar vacantes dentro de la Marina de Guerra

Tabla 10

*Exportaciones por Mercado Destino Junio 2013 (millones de dólares)*

Sector	Jun 12	Jun 13	Var 13/12	Ene-Jun 12	Ene-Jun 13	Var 13/12
<b>Norteamérica</b>	<b>879</b>	<b>608</b>	<b>-31%</b>	<b>4835</b>	<b>4901</b>	<b>1%</b>
Estados Unidos	544	465	-14.5%	2893	3378	17%
Canadá	293	104	-65%	1724	1293	-25%
México	41	39	-4.9%	218	230	6%
<b>Sudamérica</b>	<b>576</b>	<b>557</b>	<b>-3%</b>	<b>3580</b>	<b>3287</b>	<b>-8%</b>
Chile	140	140	0%	1149	833	-28%
Brasil	110	150	36%	544	817	50%
Ecuador	77	90.0	17%	417	530.0	27%
Colombia	78	60	-23%	458	377	-18%
Venezuela	98	58	-41%	626	353	-44%
Bolivia	44	40.0	-9.1%	262	264	1%
Argentina	24	14	-42%	94	81	-14%
Uruguay	2.5	1.9	-24%	16	19	18.8%
Paraguay	0.8	0.7	-13%	5.6	4.1	-26.8%
Resto Sudamérica	1.8	1.5	-17%	8.2	7.6	-7%
<b>Centroamérica y el Caribe</b>	<b>146.8</b>	<b>103</b>	<b>-30%</b>	<b>579</b>	<b>531</b>	<b>-8%</b>
Panamá	80	70	-13%	211	286	36%
Honduras	2.0	2.3	15%	14	36	157%
Haití	9	6.0	-29%	44	38	-13.6%
República Dominicana	6	4.3	-25%	34	35	3%
Costa Rica	5	4.3	-7%	28	26	-7%
Guatemala	6	3.9	-34%	34	25	-26.5%
Resto Centroamérica y el Caribe	40	13	-67.5%	215	84	-60.9%
<b>Asia</b>	<b>991</b>	<b>1002</b>	<b>1%</b>	<b>6478</b>	<b>5747</b>	<b>-11%</b>
China	546	608	11.4%	3579	3059	-14.5%
Japón	230	168	-27.0%	1392	1141	-18.0%
Corea del Sur	147	117	-20%	769	776	1%
India	1.1	49.0	4355%	129	334	158.9%
Taipéi Chino	24.0	14.0	-42%	125	106	-15%
Resto de Asia	43.0	45.0	5%	483	331	-31%
<b>Europa</b>	<b>1132</b>	<b>768</b>	<b>-32%</b>	<b>6630</b>	<b>4827</b>	<b>-27%</b>
Suiza	388.0	203	-48%	2677	1708	-36%
España	180.0	163	-9.4%	839	780	-7%
Alemania	138.0	75	-46%	781	657	-16%
Italia	95.0	107	13%	575	511	-11%
Países Bajos	61.0	51	-16%	372	343	-8%
Resto de Europa	269.0	168	-38%	1387	828	-40%
<b>África</b>	<b>23</b>	<b>8.4</b>	<b>-63%</b>	<b>186</b>	<b>130</b>	<b>-30%</b>
<b>Oceanía</b>	<b>19</b>	<b>7</b>	<b>-63%</b>	<b>76</b>	<b>94</b>	<b>24%</b>
Resto del Mundo	<b>26</b>	<b>21</b>	<b>-19%</b>	<b>177.00</b>	<b>141</b>	<b>-20%</b>
<b>Total</b>	<b>3793</b>	<b>3075</b>	<b>-19%</b>	<b>22541</b>	<b>19658</b>	<b>-13%</b>

Nota. Tomado de "Evolución de las Exportaciones – febrero 2013", Ministerio de Comercio Exterior y Turismo 2013.  
Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/RM\\_Expo\\_Febrero\\_2013.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/RM_Expo_Febrero_2013.pdf)

del Perú por parte de los adolescentes que culminan sus estudios secundarios, tal como se puede apreciar en la Figura 14, en donde se observa por ejemplo, la disminución año tras año en la cantidad de postulantes a la Escuela Naval del Perú, evidenciándose la falta de atractividad para los jóvenes de seguir una carrera militar dentro de la Institución.

Esta disminución de postulantes ha traído como consecuencia un deterioro en la evaluación y concepto general de la calidad de los mismos, debido a que al ser menor la cantidad de postulantes, la Institución tiene menores posibilidades de realizar una adecuada selección, al haberse evidenciado que estos en su mayoría, no cuentan con una preparación educacional sólida, que les brinde un adecuada y fácil asimilación de los conocimientos vertidos dentro de los centros de formación de la Institución, haciéndose más complicada y

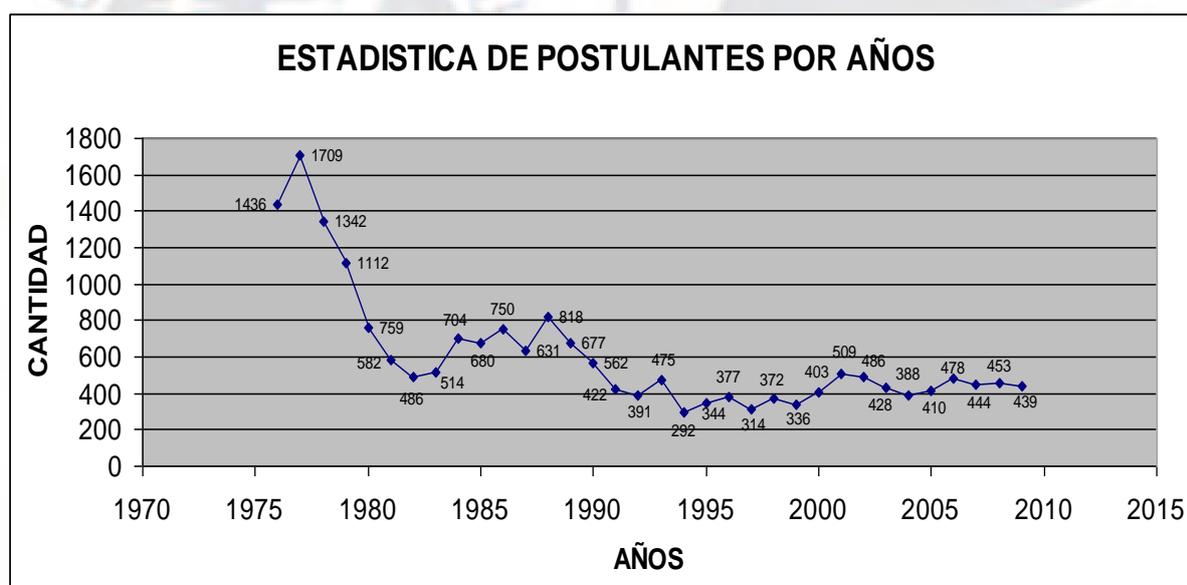
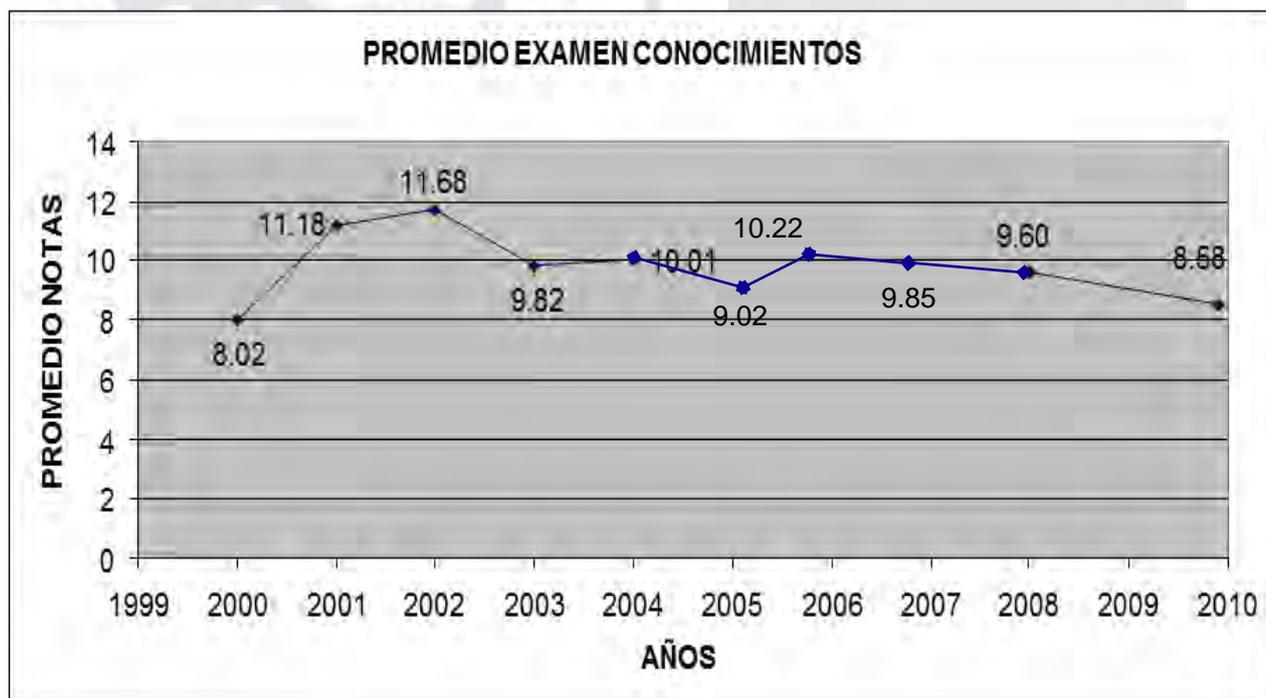


Figura 14. Cantidad de postulantes a la Escuela Naval del Perú 2000 – 2010. Tomado de “Datos Estadísticos de la Escuela Naval del Perú”, legajo cantidad de postulantes por año periodos 2000 – 2010.

lenta su asimilación de conocimientos y adaptación al cambio a la vida militar; este hecho se debe a que en el Perú, la buena educación es una exclusividad solo para un sector de la población, debido a los costos de la misma; en este sentido D’Alessio (2013), en entrevista para el *Diario Gestión*, indicó:

El sistema público no está en buen pie. Hay una diferencia enorme entre el que estudia en un colegio privado y en uno público. Igual sucede en las universidades, aunque allí la diferencia no es muy grande porque hay universidades públicas muy buenas como San Marcos, la UNI y la Agraria; y en el sistema de postgrado, la situación es más débil aún, porque las maestrías de muy buena calidad son contadas con la mano, y para los doctorados las alternativas son aún menores (D'Alessio, 2013).

En la Figura 15, se puede apreciar un cuadro estadístico que demuestra el resultado obtenido de las notas promedio del Examen de Conocimientos del Proceso de Admisión a la Escuela Naval del Perú de los últimos años, donde se puede apreciar la tendencia proyectada a la baja; hecho que ha generado una necesidad de urgencia para la toma de medidas efectivas que contribuyan a incrementar el número de postulantes con la finalidad de tener mayor probabilidades de captar postulantes con mayores niveles de conocimiento.



*Figura 15.* Notas promedio de exámenes de conocimiento ESNA 2000–2010. Tomado de “Datos Estadísticos de la Escuela Naval del Perú”, legajo notas promedio exámenes conocimiento periodos 2000 – 2010

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

Hausmann (2013), durante su exposición en el Foro Económico organizado por la Cámara de Comercio de Lima, como director del Centro para el Desarrollo Internacional (CDI) de la Universidad de Harvard, indicó respecto a la estrategia económica peruana:

El Perú debe de diversificar su economía para poder acelerar su crecimiento durante los próximos años; actualmente el G-20 (grupo de las 20 economías más grande del mundo) mira al Perú como un ejemplo por su estabilidad macroeconómica y sus actuales políticas económicas. Está avanzando bien en la dirección del caso, con una política fiscal muy prudente. Cosechó los beneficios de una excelente estrategia macroeconómica. A pesar de sus buenos indicadores y al igual que varios países de Latinoamérica, el Perú enfrenta un tipo de cambio menos competitivo, lo cual en muchos casos no ha permitido la diversificación de las exportaciones. Lima genera muy poco, gran parte de la producción sale de los Andes, de la minería, pero en Lima hay pocas actividades competitivas que generen empleos mejor pagados. A mayor cantidad de empleo exportador en la ciudad, mayor equidad, mayor empleo formal, menor necesidad de tener unidades productivas informales. Lima tiene el 30 por ciento del talento del Perú y de ahí tiene que salir algo que sea altamente competitivo, que genere creación de valor y empleo en la ciudad (Hausmann, 2013).

Del mismo modo D'Alessio (2013), en entrevista para el Diario La Primera, indicó:

La política económica del país es eminentemente financiera. No hay una política industrial que soporte la producción de bienes con valor agregado. Ahora el Perú está viviendo de una economía basada en servicios, es decir seguros, bancos, financieras y exportación de materias primas (D'Alessio, 2013).

Asimismo, con referencia a la inversión, indicó, “Inversión es traer capacidad productiva para producir bienes y salir de la economía de servicios. Debemos dejar de basar el crecimiento en la venta de minerales”.

El Perú debe mejorar su competitividad o la economía no tendrá un crecimiento sostenible a largo plazo; no puede mejorar todo al mismo tiempo, es necesario dar prioridad a los temas más apremiantes; no se puede ser bueno en todo, el Perú tiene que definir qué fortalezas deben ser profundizadas para proporcionar mayor valor a las empresas y definir una agenda que impulse al cambio; solo esto podrá hacer surgir a un Perú con un sistema tributario impositivo e infraestructura ineficiente, con corrupción, con un sistema educativo quebrado y con sistemas de servicios públicos de baja calidad; siendo necesario establecer estrategias integradas y de largo plazo, con un plan donde interactúen los sectores públicos y privados (Porter, 2010).

Con respecto al párrafo anterior, se puede apreciar en la Tabla 11, los bajos niveles alcanzados por el Perú respecto a Chile en las variables estratégicas de mayor influencia, para determinar la competitividad de las naciones; sin embargo, es preciso mencionar que las políticas impuestas por los últimos gobiernos, han estado orientadas a apoyar y promover la inversión pública y privada, así como al desarrollo de infraestructura; no obstante es

Tabla 11

*Descripción de algunas Variables Estratégicas (Posición en el Ranking)*

Estrategia, estructura y rivalidad	Perú	Chile
Tiempo requerido para iniciar un negocio	116/133	75/133
Acceso facial a créditos	43/133	27/133
Presencia de clústeres locales	69/133	45/133
Acceso a internet en colegios	71/133	38/133
Transferencia de tecnología y FDI	27/133	21/133
Control internacional de la distribución	87/133	30/133

*Nota.* El número 133 hace referencia al número de economías analizadas por el WEF para investigar la competitividad de las naciones. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2009-2010”, por el World Economic Forum, 2010a. Recuperado de <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/global%20Competitiveness%20Report/index.html>

necesario invertir en educación, al ser este un pilar fundamental para el desarrollo del país y la competitividad del mismo, al contribuir con la reducción de la pobreza e incrementar la inclusión social y por defecto a la erradicación de conflictos sociales y la corrupción.

Asimismo, como se mencionó en el *análisis de las condiciones de la demanda*, respecto de la necesidad de las empresas de contar con personal capacitado para enfrentarse exitosamente en los mercados, se ha podido apreciar en los últimos diez años, una considerable demanda por parte de las empresas privadas, de contar con personal de la Marina de Guerra del Perú en retiro dentro de sus organizaciones, sobre todo de personal de oficiales, en especial de aquellos que hayan contado con estudios de postgrado del grado de Magísteres; esta tendencia de demanda ha sido producto de la eficiente labor efectuada por los oficiales en retiro durante su desempeño en organizaciones privadas, habiendo sido los mismos retribuidos con ascensos constantes dentro de las escalas jerárquicas de las referidas empresas, generando con el transcurrir de los años, que exista un contacto permanente, por intermedio de estos Oficiales de Marina en retiro, con Oficiales de Marina en actividad de acuerdo a las necesidades de las empresas, a fin de captar a los Oficiales con mayores competencias dentro de la Institución, con el propósito de contar con sus servicios, bajo el concepto, criterio y percepción de haber obtenido buenos resultados con Oficiales de Marina dentro de sus organizaciones, producto de su compromiso laboral, responsabilidad y su buena formación militar basada en la disciplina.

En este sentido, se puede apreciar en la Figura 16, la cantidad de personal superior que se retiró a su solicitud y por medida disciplinaria producto de deserciones voluntarias, causado principalmente por el incremento de la oferta laboral de empresas e instituciones privadas para contratar a nuestro Personal Naval y de la poca atractividad de la MGP. Complementariamente, se puede apreciar en la Figura 17 y en la Figura 18 las bajas del personal superior distribuido por categorías oficiales superiores y subalternos respectivamente

por las mismas causales, pudiéndose observar que la cantidad de bajas es mayor en la categoría de oficiales subalternos, producto de las solicitudes y deserciones voluntarias que concluyeron estas últimas en bajas por medida disciplinaria y en donde los citados oficiales aumentan sus compromisos económicos familiares y profesionales, en especial debido al inicio de su vida conyugal y en busca de un mejor nivel de vida familiar. Como se mencionó anteriormente, la buena educación en el país, es una exclusividad solo para un sector de la población, cuyos recursos económicos van más allá del nivel estandar salarial y por ende muy por arriba de los sueldos dentro de las Instituciones Armadas.

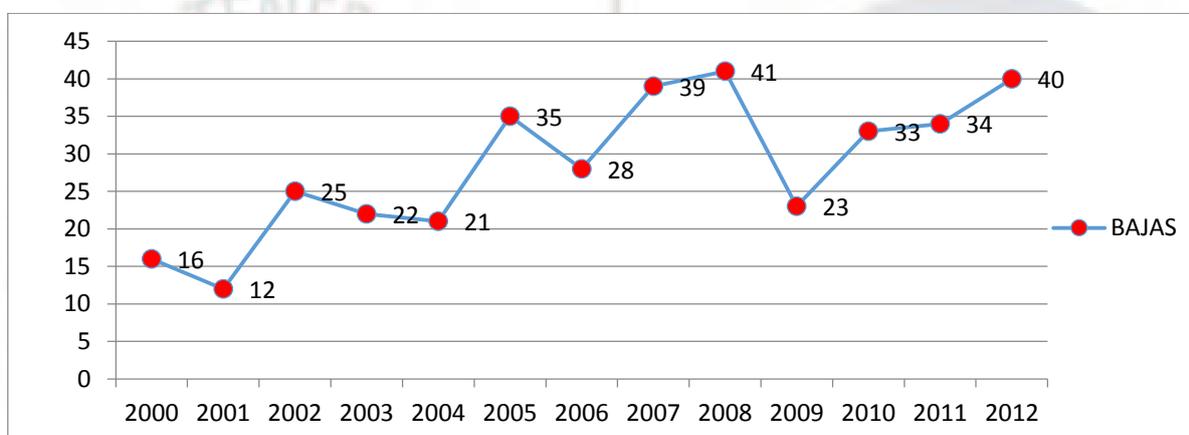


Figura 16. Evolución de personal superior que se retiró del servicio activo a su solicitud y por medida disciplinaria (deserción) año 2000 – 2012. Tomado de “Datos Estadísticos de la Dirección de Administración de Personal de la Marina años 2000 - 2012”

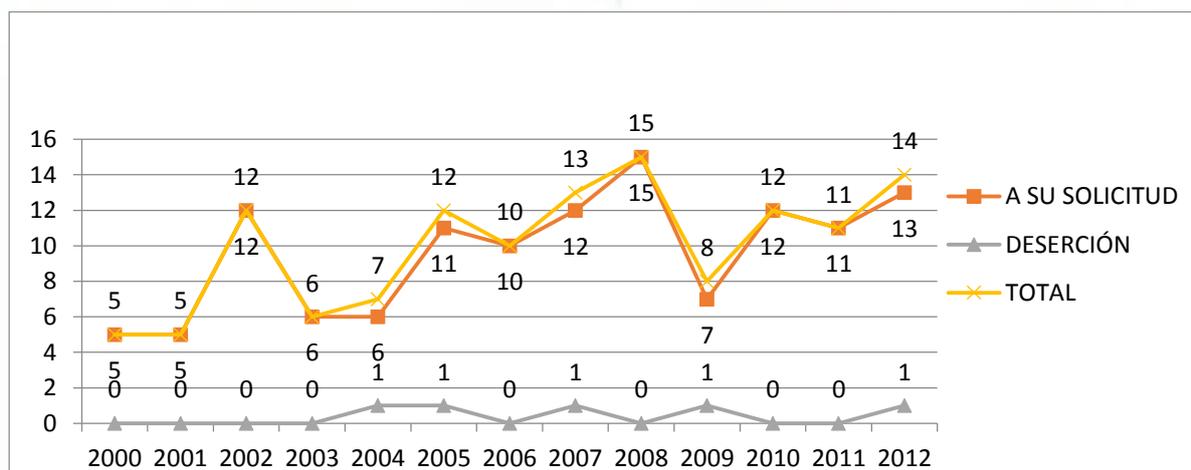


Figura 17. Evolución de oficiales superiores (Capitán de Navío, Fragata y Corbeta) que se retiró del servicio activo 2000 – 2012 por las causales a su solicitud y medida disciplinaria (deserción). Tomado de “Datos Estadísticos de la Dirección de Administración de Personal de la MGP años 2000 - 2012”.

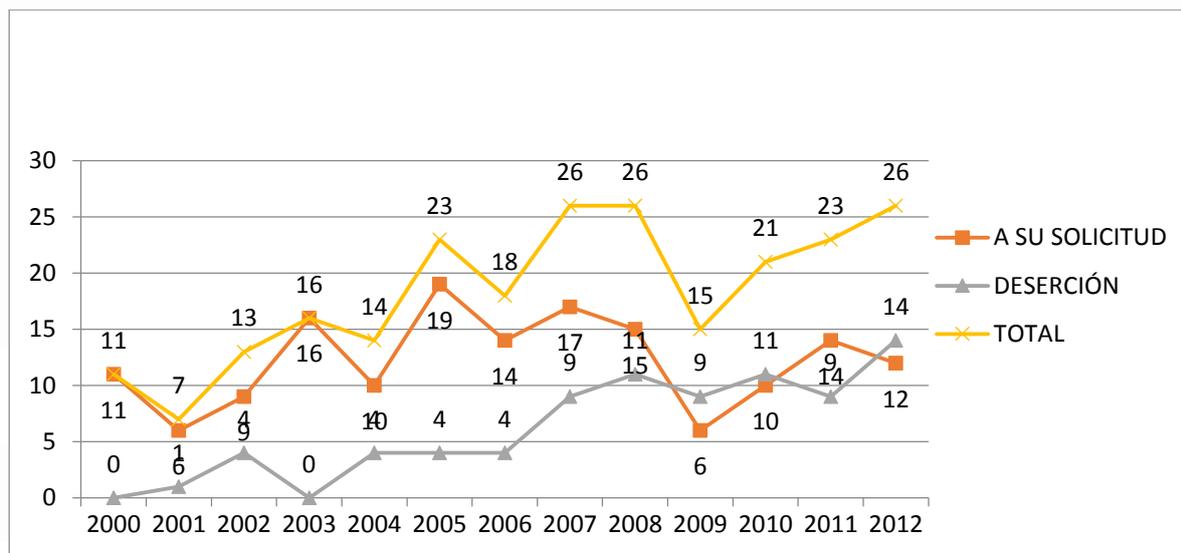


Figura 18. Evolución de oficiales subalternos (Teniente Primero, Teniente Segundo y Alferez de Fragata) que se retiró del servicio activo 2000 – 2012 por las causales a su solicitud y medida disciplinaria (deserción). Tomado de “Datos Estadísticos de la Dirección de Administración de Personal de la MGP años 2000 - 2012”

Del mismo modo, en la Figura 19 se puede apreciar la evolución anual de las bajas del personal subalterno a su solicitud, observándose una cantidad considerable de ellos anualmente, sin embargo esta se encuentra en decrecimiento y con tendencia a estabilizarse.

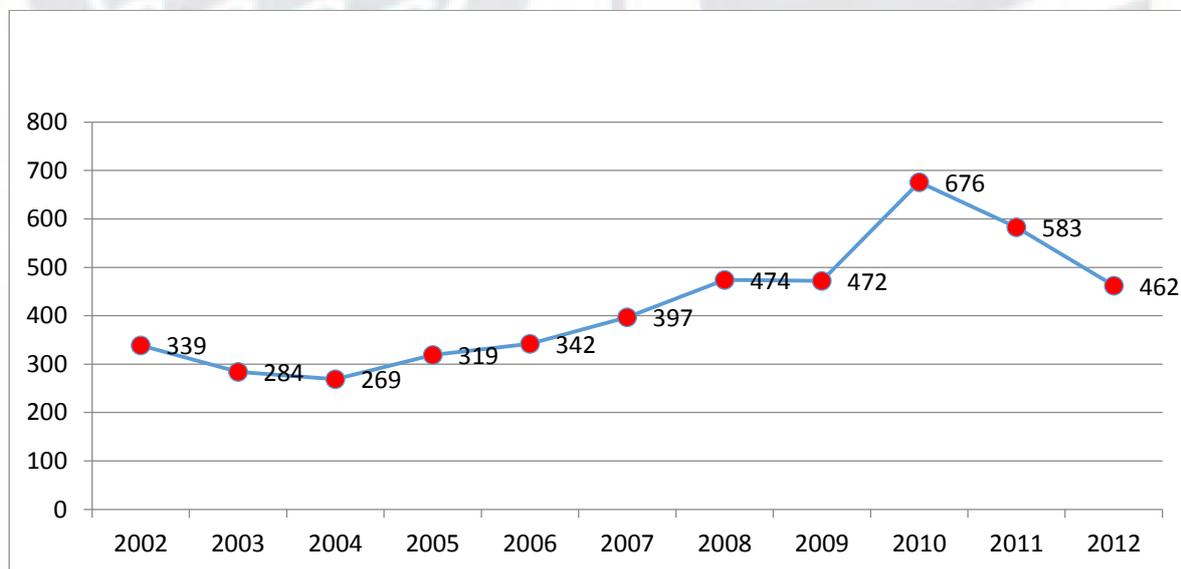


Figura 19. Evolución de personal subalterno que se retiró del servicio activo 2000 - 2012. Tomado de “Datos Estadísticos de la Dirección de Administración de Personal de la Marina años 2000 - 2012”

Se ha podido corroborar dentro de la Institución, que el Personal Naval se retira cuando ya ha establecido un contacto positivo con alguna institución privada, la cual le ha

ofrecido una nueva oportunidad de trabajo con mejores condiciones económicas y con mayores compensaciones profesionales y personales, tales como seguros de salud familiar, desarrollo social familiar, oportunidades de capacitaciones complementarias, entre otros; como consecuencia de ello, la MGP viene perdiendo cada año personal altamente calificado, con entrenamiento y capacitación que ha recibido durante sus años de servicio en los diferentes centros del Sistema Educativo de la Marina de Guerra del Perú (educación superior, entrenamiento especializado, operaciones para entrenamiento continuo en la Unidades Navales, etc.), todas ellas de alta especialización. Además, el Personal Naval recibe una formación complementaria con cursos de postgrado de elevado costo, así como también con otros programas de intercambio de entrenamiento a nivel internacional, que se pierden definitivamente cuando un profesional naval deja el servicio activo, lo cual va en desmedro del logro de los Objetivos Institucionales.

Finalmente se puede indicar que el sector Defensa se encuentra en un proceso ascendente de desarrollo, debido a las nuevas políticas nacionales respecto al gasto público, en donde se le está brindando un mayor apoyo para el logro de sus objetivos de largo y corto plazo de las Instituciones Armadas, con la finalidad de recuperar el nivel de entrenamiento de su personal y el alistamiento óptimo de sus unidades.

#### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

Los sectores relacionados y de apoyo están referidos a la presencia o ausencia de proveedores y/o afines en el país, indicándonos si es que estos son competitivos, si están capacitados, si brindan los requerimientos necesarios, etcétera (D'Alessio, 2013).

Bajo esta concepción se puede indicar que el Sistema de Personal, cuenta con proveedores dentro del país, tales como la Escuela Naval del Perú (ESNA) por ser la encargada de la formación profesional de Oficiales, al Instituto Superior Tecnológico Naval (CITEN) por ser el encargado de la formación técnica profesional y a la Escuela de Grumetes

(DIRESGRUM) por ser la encargada de la formación técnico productiva; asimismo para proveer al Sistema de Personal de Oficiales asimilados tenemos a las Universidades, mientras que para proveerlo de personal civil tenemos a las Universidades e Institutos Superiores Tecnológicos del medio.

En este sentido, cabe mencionar que los proveedores internos (ESNA, CITEN y DIRESGRUM) no tienen ningún poder de negociación con el Sistema de Personal, al estar los mismos obligados a brindar, personal formado y capacitado como parte de sus funciones; de la misma forma podemos afirmar que los proveedores externos (Universidades e Institutos Superiores Tecnológicos) no tienen poder de negociación, al no existir convenios con los mismos para proveer oficiales asimilados y personal civil de manera directa; cabe resaltar que el personal civil interesado en pertenecer a la Institución postula voluntariamente, luego de haber egresado de las Universidades o Institutos, de acuerdo a los requisitos dispuestos por la MGP.

Asimismo en lo que se refiere a la entrega oportuna y rápida de insumos por parte de los proveedores, podemos indicar que la entrega de personal se hace de manera periódica, normalmente mediante procesos anuales de selección, en fechas establecidas por la MGP, por lo que se puede indicar que en este aspecto, se cuenta con proveedores que cumplen satisfactoriamente su funciones de entrega de personal a la Institución.

En lo referido a costos, es preciso mencionar que la entrega de personal por parte de los proveedores al Sistema de Personal es sin costo alguno (el Sistema de Personal no efectúa desembolso de dinero hacia los proveedores al momento de recepcionar al Personal Naval); sin embargo, la MGP le brinda a los proveedores los recursos económicos necesarios para la formación y educación del personal como parte de su capacitación y desarrollo de sus competencias.

### **3.2.5 Influencia del análisis del Sistema del Personal.**

Bajo el mismo concepto, de que el objetivo no es realizar un análisis tridimensional para un país per se, salvo que se esté haciendo el plan estratégico del país (D'Alessio, 2013); la influencia del análisis en la organización será desarrollado a continuación como parte del análisis PESTE del presente plan estratégico, empleando la información, descrita líneas arriba, que influye en la organización, en busca de identificar las oportunidades y amenazas existentes en el entorno.

### **3.3 Análisis del Entorno Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE)**

A continuación realizaremos la evaluación externa en sus cinco factores clave, mediante un enfoque integral y sistémico, analizando las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas, buscando identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato, con la finalidad de determinar las oportunidades y amenazas para nuestra organización (D'Alessio, 2013).

#### **3.3.1 Fuerzas de mayor relevancia en cada uno de los factores claves externos, desde un enfoque mundial**

La coyuntura internacional actual, en el ámbito mundial, se presenta compleja por la interrelación de fuerzas entre bloques, potencias, corporaciones, actores de la sociedad civil, organizaciones terroristas y bandas criminales de alcance transnacional; bajo este contexto a continuación se identificarán las fuerzas políticas gubernamentales y legales (P), económicas y financieras (E), sociales culturales y demográficas (S), tecnológicas y científicas (T), así como ecológicas y ambientales (E) que tengan mayor influencia desde un enfoque mundial, para su posterior análisis:

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

- En el presente año se han producido tensiones debido a la amenaza del uso de armas nucleares por parte de Irán y Corea del Norte, así como por los

pronunciamientos de EE.UU., Rusia, Europa y China, lo cual viene configurando indicios de nuevos escenarios de polarización y tensión en el Medio Oriente, especialmente en la relación de Israel y Estados Unidos con el mundo árabe.

- China, al proyectarse como la próxima primera potencia económica mundial ha incrementado de manera sustancial su capacidad de ampliar su influencia política a nivel mundial, mostrando su interés por ampliar su influencia militar, como proveedor de armamento y tecnología militar al igual que Rusia y la Unión Europea (UE) (ver Figura 20).
- La Organización de Naciones Unidas (ONU), ha contribuido a negociar más de 80 tratados y declaraciones sobre derechos humanos, demostrando ser un poderoso instrumento para poner freno a los abusos; este hecho ha evidenciado en los últimos años, un incremento en su capacidad de producir legislaciones internacionales cuyos efectos recaen principalmente en aspectos sociales nacionales; asimismo ha incrementado su capacidad de decidir la activación de misiones de paz, presionando políticamente o imponer sanciones para hacer cumplir la justicia internacional.
- Los Estados Unidos (EEUU), producto de su capacidad como superpotencia mundial militar, ha incrementado su interés en tener presencia en gran parte del mundo, mediante la ejecución de ejercicios multinacionales y la lucha efectiva contra el narcotráfico y el terrorismo internacional.
- En la última década la UE, ha incrementado su capacidad de liderazgo político, al haber presentado posiciones que buscan limitar la influencia de otras potencias.
- El incremento de actos delictivos en el ámbito marítimo, ha elevado la importancia de contar en los países marítimos con una Autoridad Marítima competente.



Figura 20. Proyección PIB mundial años 2009, 2014 y al 2050. Recuperado de <https://venturatis.wordpress.com/page/2/>

### Fuerzas económicas y financieras (E)

- La crisis económica mundial, acentuada principalmente en Europa y EE.UU., con riesgo de afectar a Japón y a las otras potencias emergentes, así como las medidas proyectadas y adoptadas, indican que a partir del presente año, se comenzará a reconfigurar el balance de las principales economías, ingresando a la primera etapa del cambio de equilibrio de poder económico y financiero.
- China, que ya desplazó a Japón, sigue estrechando el espacio con EE.UU. en su proyección a convertirse en la primera economía mundial. Asimismo, los países de la Eurozona, tienen un gran reto para no continuar su pendiente negativa.
- En los últimos años se ha visto incrementada la capacidad de EE.UU., la Unión Europea y China de imponer modelos de desarrollos socio-económicos y culturales de acuerdo a sus intereses.
- Las empresas transnacionales han influenciado fuertemente en las economías de los países en el transcurso de los últimos años, al incrementar su capacidad de generar inversiones en países con gran potencial, como es el caso del Perú.

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

- Se han evidenciado en las últimas décadas vinculaciones y apoyo del terrorismo transnacional en base a intereses comunes de sus organizaciones, manteniendo el negocio del narcotráfico abierto como fuente de financiamiento; actualmente se han confirmado relaciones de apoyo mutuo, con bajo nivel de articulación, entre organizaciones tan disímiles y distantes geográficamente como los grupos terroristas País Vasco y Libertad (ETA) de España y el Ejército Republicano Irlandés (IRA), con la Organización Narcoterrorista Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (ONT-FARC) y entre esta última con grupos terroristas peruanos asociados al narcotráfico.
- Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR), han tenido en los últimos años un papel protagónico en la defensa de los Derechos Humanos (DDHH) a nivel mundial, ya sea en conflictos internacionales como nacionales, lo cual ha generado la necesidad de modificar conceptos doctrinarios y procedimientos, referidos al uso de la fuerza de las instituciones militares, en vista de las constantes denuncias y procesos judiciales seguidos a sus miembros, al ejercer sus funciones en la lucha contra el terrorismo y el narcotráfico.
- El tráfico de armas ha permitido subsistir a las organizaciones terroristas y narcotraficantes, afectando de manera sustancial el orden interno y por ende la estabilidad de los países.
- La tendencia a la aparición de nuevos grupos delincuenciales internacionales, ha afectado el orden político y social de los países donde operan, desarrollando actividades de tráfico o contrabando (personas, armas, tecnología, productos comerciales) y piratería en zonas de paso obligado.

- En los últimos años se ha evidenciado la capacidad del narcotráfico en corromper autoridades públicas de algunos países y de apoyar logísticamente a grupos narcoterroristas, lo que ha venido en desmedro de los valores de las sociedades; asimismo se ha visto el incremento del deterioro de la salud pública al mantener o incrementar el consumo de drogas.
- Se ha evidenciado el incremento de la proliferación de emigrantes musulmanes en diferentes países, en donde su proceso de asimilación cultural a la nueva sociedad puede influir en los principios y valores de esta última.
- La Iglesia ha mantenido la capacidad de apoyo y de generar corrientes de opinión en diversos sectores de la sociedad.
- La correlación entre la pobreza, la falta de educación y la exclusión social, viene incrementando los conflictos sociales, producto de las costumbres contrarias a la moral y buenas costumbres de la sociedad.

#### **Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

- Relevancia de la tecnología de la información para los sectores políticos, económicos, sociales y militares.
- Tendencia hacia la transparencia y eliminación de la disciplina de secreto.
- El desarrollo de la tecnología de manera exponencial ha inducido a la integración cultural, influenciando en los patrones de identidad nacional, al imponer cambios en el plano social, modas, lenguajes, valores, gustos y otros.
- El desarrollo tecnológico en armamento a nivel mundial, ha generado la necesidad de renovar el mismo de manera periódica, con la finalidad de asegurar la efectividad de sus fuerzas armadas en la defensa de sus intereses nacionales, lo cual ha generado el aumento de los costos de armamento y por ende el mayor gasto presupuestal de los respectivos gobiernos, no solo en la adquisición del referido

material, sino también en la preparación de su personal para la operación y mantenimiento de los mismos.

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

- La tendencia en la reducción de los recursos estratégicos en diferentes partes del planeta, ha generado el establecimiento de políticas para enfrentar el cambio climático y formas de controlar los referidos recursos, principalmente agua y energía, buscando en el sector energético fuentes alternativas, creando conflictos por la industrialización y la emisión de los gases invernaderos
- Se ha visto evidenciado el interés, de potencias como los EEUU, la Unión Europea y China, por los recursos naturales estratégicos existentes en territorios de países soberanos.

### **Análisis**

El presente análisis será la base para poder identificar las oportunidades y amenazas que influyen no solamente en la Institución sino también en la organización misma de su Sistema de Personal. Si bien las relaciones bilaterales con las potencias se enmarcan en el desarrollo de actividades de mutuo provecho, un adecuado conocimiento de los intereses de las potencias (EEUU, UE, China) y potencias emergentes (Brasil, Rusia, India, Sudáfrica), generan oportunidades para el desarrollo de proyectos con efectos positivos sobre el material, el personal, el rol como Autoridad Marítima y la mejora en los niveles de alistamiento y la contribución al desarrollo nacional; asimismo, resulta ventajosa para promover adquisiciones militares, que incluyan transferencia de tecnología y conocimientos, mediante las compensaciones industriales a las que se encuentran obligados a entregar los proveedores de bienes y servicios del campo militar (compras bajo la modalidad OFFSET). Las actividades realizadas con organizaciones supranacionales generan diversas oportunidades para la Institución, sobre todo las que se ejecutan con la Organización de las Naciones Unidas (ONU)

como las Misiones de Paz y las que se podrían realizar con la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) u otras organizaciones similares; estas posibilidades se desarrollan especialmente en los aspectos vinculados con el personal, material, organización y operaciones navales (entrenamiento y alistamiento).

La tendencia a la formación de bloques regionales, permite oportunidades de diversos tipos; una prosperidad en el plano económico podría repercutir en mejores presupuestos institucionales, así como en mayores ingresos y requerimientos para la Autoridad Marítima, dado el incremento en el movimiento en los puertos (fluviales y marítimos). En el plano netamente de seguridad nacional y regional, se genera la oportunidad de modernizar doctrinas, organizaciones, concepciones estratégicas, la identificación de nuevas amenazas, el perfilamiento de políticas de defensa regionales y en un futuro fuerzas combinadas para operaciones de mantenimiento y de imposición de la paz, así como el estudio e identificación de nuevos estándares militares; el seguimiento de esta tendencia nos indicará la necesidad o no de cambios organizacionales (consideración y enfrentamiento a nuevas amenazas) y previsiones sobre personal y material que se requieran.

Se mejorará la fabricación de medios tecnológicos en miniatura, con capacidades de recopilar información. Los nuevos aviones sin pilotos se masificarán y se empezarán a emplear otros medios de combate, como tanques y algunos buques prototipo. Las tecnologías podrán permitir desarrollar la guerra enfrentando plataformas sin que su destrucción involucre la muerte de los militares. La continuidad en la guerra dependerá de mantener protegidos a los pilotos reales, mantener aseguradas las líneas de comando, control, comunicaciones e inteligencia y la capacidad de reposición rápida de las plataformas de combate.

En caso de un fallo favorable de la Corte Internacional de Justicia (CIJ) a nuestros intereses, la OTAN, EEUU, Reino Unido e Israel podrían ejercer cierta presión a favor de Chile dentro del ámbito de la ONU y su Consejo de Seguridad; en adición se debe resaltar la

capacidad de Chile de acceder a recursos y armamento estandarizados de defensa mediante sus relaciones con estos actores. Cabe señalar, la política de intervención y de apoyo militar, que han mostrado algunas de las potencias mundiales, cuando se ven afectados sus intereses en algún lugar del planeta; en este sentido, es importante reconocer la alianza histórica de Chile con el Reino Unido y la posición opuesta de nuestro país a los intereses del Reino Unido, tal como el caso de Las Islas Malvinas que Argentina continúa reclamando.

Países como EEUU, Rusia, Israel, y la Unión Europea y en los últimos años países como Brasil, China, India y Sudáfrica, se encuentran compitiendo en el mercado latinoamericano por la venta de equipos y sistemas de armas, lo que crea condiciones adecuadas para que en el Perú, estando próximo al veredicto de la CIJ, posiblemente para inicios del 2014, se puedan dar casos de compras de armamento de manera rápida, a alto costo, sin considerar la estandarización y haciéndose más dependiente de la tecnología extranjera; así mismo, estos países podrían cortar el aprovisionamiento de repuestos o de nuevas adquisiciones.

La capacidad de limitar el volumen de la oferta del petróleo por parte de los países integrantes de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) y por ende de elevar el precio del mismo, sumado esta situación a los problemas de gobernabilidad de algunos países árabes exportadores de petróleo, que afectan la producción del mismo, ante una carencia de reservas de contingencia, podría devenir considerablemente en afectar el presupuesto de la MGP y por ende el entrenamiento de las Fuerzas Operativas.

Otra tendencia mundial a considerar en el panorama futuro, es la escasez de recursos naturales estratégicos (minerales, fuentes de energía, agua, alimentos, etc.), y la destrucción del medio ambiente, como bosques, flora y fauna, en gran medida potenciada por el cambio climático y por acción del hombre. Al incremento de la población mundial, se añade el aumento de la demanda de combustibles, el estrés hídrico, el calentamiento de los mares, las

sequías y por consiguiente la escasez de alimentos en muchos lugares. El interés de las potencias o de grandes corporaciones por mantener o incrementar sus niveles de crecimiento económico y de desarrollo, generará la necesidad en éstas de controlar los recursos naturales estratégicos, en las áreas del mundo donde se ubiquen, afectando las soberanías nacionales en función a los procesos de negociaciones que se realicen.

Ante la aparición de corrientes ideológicas a nivel mundial respecto a la consideración de la Selva Sudamericana y las aguas del lago Titicaca, como “patrimonio de la humanidad”, ha puesto en riesgo la soberanía de los países que contienen estos recursos, por lo que es de suma importancia el monitoreo de las actividades de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y corporaciones empresariales, así como los lobby que éstas realizan sobre las dirigencias políticas de las potencias mundiales y los medios de comunicación de masas.

La influencia externa (potencias, empresas transnacionales, legislación internacional, ONG, etc.) en la búsqueda de cambios en la política interna, son un tema de preocupación para la seguridad nacional en la medida que busquen privilegiar intereses de grupo contrarios a los intereses nacionales. Esta influencia no sólo puede abarcar aspectos económicos productivos, que pueden terminar generando conflictos sociales en los que se pueden ver involucradas las Fuerzas Armadas dentro de su rol como apoyo para el sostenimiento del orden interno; sino que también puede incluir influencias externas en políticas de defensa, orientadas hacia la revisión y modificación de roles, funciones, doctrinas y procedimientos vigentes, en este caso la amenaza no es en sí la influencia externa, sino, el no percibir la tendencia del cambio, lo que podría generar imposiciones abruptas y extremas desde fuera de la Institución, y no como resultado de un proceso adecuado, oportuno y progresivo.

Una de las características más peligrosas del terrorismo transnacional, es su capacidad de vincularse y apoyarse mutuamente en base a intereses comunes, como puede ser el ataque a un enemigo mutuo (como los Estados Unidos de América y sus aliados) o mantener el

negocio del narcotráfico abierto como fuente de financiamiento, al respecto, actualmente se han confirmado relaciones de apoyo mutuo, con bajo nivel de articulación, entre organizaciones tan disímiles y distantes geográficamente como: ETA de España, el IRA Irlandés con la ONT-FARC, etc. Por otro lado, una preocupación que tiende a incrementarse para el 2019, es la posibilidad de ataques terroristas sobre naves mercantes (piratería) que realizan el comercio marítimo internacional; además, de la utilización de buques como vehículos de ataque contra terminales marítimos o pasos estratégicos y la amenaza del terrorismo internacional, atenta contra los objetivos de soberanía y autoridad marítima, pudiendo generar consecuencias directas sobre el personal y el material de la Institución.

Las grandes corporaciones transnacionales buscarán tener mayor poder que los mismos Estados, para lograr el control de las comunicaciones y de la información, las cuales podrán ser utilizadas por quienes les sirvan, incluyendo potencias y organizaciones delictivas o terroristas. Con este poder estarán en capacidad de desestabilizar gobiernos y mantener a aquellos que hagan crecer los intereses favorables de la corporación; asimismo, los Estados están considerando muy seriamente su seguridad con relación a la protección de sus sistemas informáticos, tanto por los ciberataques como por los beneficios de comunicación masiva que proporcionan las redes sociales y que pueden emplearse para situaciones adversas a los intereses del mismo. Países como Alemania, Gran Bretaña, Australia y otros, han creado nuevas organizaciones de ciberdefensa y ciberseguridad.

### **3.3.2 Fuerzas de mayor relevancia en cada uno de los factores claves externos, desde un enfoque regional**

La coyuntura internacional regional actual, al igual que en el ámbito mundial, se presenta compleja por la interrelación de fuerzas entre bloques, potencias, corporaciones, actores de sociedad civil, organizaciones terroristas y bandas criminales de alcance transnacional; bajo este contexto a continuación se identificarán las fuerzas políticas

gubernamentales y legales (P), económicas y financieras (E), sociales culturales y demográficas (S), tecnológicas y científicas (T), así como ecológicas y ambientales (E), que tengan mayor influencia desde un enfoque Regional:

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

- Los países del bloque socialista liderados por Cuba y todavía por Venezuela, principalmente aquellos que conforman la Alternativa Bolivariana para América Latina y el Caribe (ALBA), vienen estrechando vínculos políticos y comerciales con Irán, evidenciando su respaldo a este último en sus políticas de incrementar proyectos nucleares, evidenciando cierto desafío a los Estados Unidos de Norteamérica.
- Las reivindicaciones territoriales y marítimas de Bolivia, que al no ver concretada su aspiración de una salida soberana al Océano Pacífico, ha llevado su pretensión ante un organismo internacional, como la CIJ, para que dilucide su demanda.
- La controversia de límites marítimos entre Perú y Chile, ha mostrado un incremento de puntos de fricción, diplomáticos y militares durante el 2011 y 2012, sin embargo en el presente año ha logrado una aparente estabilidad, en espera del fallo de la CIJ, el mismo que se ha aplazado para inicios del 2014; no obstante, no se puede descartar una reacción contraria al derecho internacional por parte de Chile, en caso de un fallo adverso a sus intereses. En el aspecto militar las FFAA chilenas se encuentran en óptimas condiciones de equipamiento y entrenamiento, con una alta capacidad de disuasión frente a cualquier país de la región.
- En Venezuela, luego del fallecimiento del presidente Hugo Chávez y de la elección del señor Nicolás Maduro como nuevo presidente, continúan ciertos atisbos de tensión producto de la firme postura opositora a cargo del candidato de la oposición señor Henrique Capriles, al haberse cuestionado abiertamente la veracidad y

transparencia en el conteo de votos en las últimas elecciones presidenciales en el referido país.

- Se han establecido políticas entre los países de la región, con la finalidad de coordinar el accionar de sus FFAA y Policiales de manera combinada, en contra de las Organizaciones Narcoterroristas o grupos armados, así como en contra del crimen organizado producto de la delincuencia internacional.
- La existencia de vínculos entre organizaciones terroristas a nivel mundial con la ONT-FARC y la relación de esta última, con grupos terroristas peruanos, como la Organización Terrorista – Movimiento Revolucionario Túpac Amaru (OT-MRTA), han abierto la posibilidad de que para el 2019, se logren articular en la región sudamericana, aprovechando las ya existentes plataformas extremistas e islámicas fundamentalistas, fortalecidas en Venezuela, Bolivia, Uruguay, Argentina, Paraguay y el Sur de Perú. Estos grupos, incluyendo a Sendero Luminoso, posiblemente en el mediano plazo, podrían realizar atentados de gran resonancia y el incremento de las relaciones con grupos vinculados al narcotráfico y al tráfico de armas en el ámbito regional.

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

- La Capacidad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) de apoyar el proceso de desarrollo económico de América Latina y el Caribe, ha generado una estabilidad macroeconómica y el financiamiento de proyectos de desarrollo, en la región.
- Los índices de narcotráfico y crecimiento de violencia organizacional se han visto ligeramente incrementados en la región, principalmente por la producción de cocaína, que va aunado a actividades de violencia organizada y vinculación con organizaciones terroristas, incrementándose la capacidad de distorsionar la

economía por actividades ilícitas desarrolladas sobre todo en áreas fronterizas y el lavado de activos en todo el territorio nacional.

- Se ha visto incrementado el desarrollo de la industria atunera respaldada por el número de empresas y el porcentaje anual exportador, bajo la estricta supervisión de la Comisión Interamericana de Atún Tropical (CIAT), lo cual se ha reflejado en el aumento del desarrollo de la construcción y reparación naval en la región; por otro lado es observable el incremento de la capacidad de las empresas extranjeras para liderar sectores estratégicos en el país, sobre todo en el sector portuario, petroquímico, la aviación comercial y empresas navieras (principalmente Chile y Ecuador).
- El incremento de la capacidad de fortalecer el intercambio comercial mediante la conformación de bloques en la región, como es el caso del fomento del comercio exterior de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), el intercambio comercial entre Perú y el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), la integración económica entre los países de América del Sur y la negociación con los países desarrollados con mayor poder económico, por parte de la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR), así como en la participación en la Alianza Asia Pacific Economic Cooperation (APEC).
- El incremento de sus capacidades económicas por parte de Chile y Ecuador, al disponer de recursos naturales que dinamizan sus actividades en sectores estratégicos, como es el caso del cobre en la economía chilena y su capacidad de importación de hidrocarburos y energía eléctrica, así como el incremento del nivel de explotación de petróleo por parte de Ecuador.
- En los últimos años se ha visto incrementada la participación de capital y accionistas chilenos en la banca financiera del país, obteniendo la capacidad de

manejar un buen porcentaje del crédito de consumo de la sociedad, mediante tarjetas de crédito y créditos de consumo, ocasionando una dependencia de endeudamiento crediticio.

- Durante los últimos años se ha continuado con el incremento de la pesca ilegal frente a las costas del Pacífico, viéndose afectados los intereses económicos de los países costeros, por la depredación de los recursos naturales marinos.

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

- Los índices de narcotráfico y crecimiento de violencia organizada se han visto ligeramente incrementados en la región, principalmente por la producción de cocaína, que va aunado a actividades de violencia organizada y vinculación con organizaciones terroristas. La proliferación de emigrantes musulmanes en la región, en donde su proceso de asimilación cultural a la nueva sociedad puede influir en los principios y valores de esta última.
- Las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo (FARC – EP) y grupos radicales del movimiento bolivariano continuarían con cierto grado de acercamiento, aunque éste viene siendo menos visible a partir de las acciones de inteligencia y militares en contra de la organización narcoterrorista en Colombia, y por las negociaciones que iniciaron recientemente en Cuba representantes de las FARC-EP y del Gobierno Colombiano, no descartándose la posibilidad del incremento de la capacidad de incursión en territorio de países limítrofes con Colombia.
- Se ha visto incrementada la capacidad del ALBA para penetrar ideológicamente la corriente bolivariana en las sociedades de los países de la región, con la cubierta de satisfacer las necesidades sociales de las mismas, afectando los procesos de

reclutamiento y selección del personal de las FFAA, al disminuir el porcentaje del personal voluntario que se presenta a la Institución para formar parte de ella.

- Se ha visto incrementada la capacidad de las redes y estructuras sociales indígenas, para generar conflictos sociales.
- Las ONG, CICR y el ALBA han tenido en los últimos años un papel protagónico en la defensa de los Derechos Humanos (DDHH) a nivel regional, lo cual ha generado la necesidad en la gran mayoría de países, a modificar conceptos doctrinarios y procedimientos en lo que se refiere al uso de la fuerza por parte de las instituciones militares, en vista de las constantes denuncias y proceso judiciales seguidos a sus miembros, al ejercer sus funciones en la lucha contra el terrorismo y el narcotráfico.
- La influencia cultural y social de los países fronterizos y el fortalecimiento de vínculos sanguíneos, por la promoción de familias entre los pobladores de los países de la región, ha incrementado la adopción de costumbres y valores comunes; siendo un caso de especial particularidad la similitud social y cultural de pobladores peruanos y bolivianos en el Lago Titicaca.
- El incremento de doctrinas fundamentalistas, con capacidad de generar corrientes de opinión e inculcar comportamientos contrarios al orden público, abriéndose la posibilidad de incrementar los conflictos sociales.

#### **Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

- Relevancia de la tecnología de la información para los sectores políticos, económicos, sociales y militares.
- Tendencia hacia la transparencia y eliminación de la disciplina de secreto.
- Se ha visto incrementada la capacidad entre los países de la región, de maximizar el desarrollo y tecnología combinada entre sus FFAA, lo que ha conllevado a

maximizar la capacitación y entrenamiento de su personal, empleando nuevos equipos y sistemas.

- El desarrollo tecnológico en armamento a nivel mundial, ha generado en los países la necesidad de renovar el mismo de manera periódica, con la finalidad de asegurar la efectividad de sus Fuerzas Armadas en la defensa de sus Intereses Nacionales.

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

- Los temas medioambientales y de defensa de la Amazonía, se han visto incrementados por cuanto existe el interés de los Estados de explotar los recursos existentes en ella, con la finalidad de sostener su economía.
- Aparición de nuevos conflictos, debido a la tendencia de protección ambiental, con participación de varias naciones y ONG.
- La Comisión Permanente del Pacífico Sur (CPPS) ha incrementado su capacidad de impulso al Plan de Acción para la protección del medio marino y áreas costeras del Pacífico Sudeste, haciéndose primordial el incremento de la capacitación del personal de las Armadas de los países involucrados.

### **Análisis**

El presente análisis será la base para poder identificar las oportunidades y amenazas que influyen no solamente en la Institución sino también en la organización:

A nivel regional, existen dos actores supranacionales de importancia, el primero, la Organización de Estados Americanos (OEA), que a pesar de percibirse una pérdida gradual de protagonismo, seguirá siendo una de las principales plataformas para afianzar la paz y la seguridad, así como el fomento de medidas de transparencia, acercamiento y confianza entre las armadas; de la misma forma contribuirá el Consejo de Defensa Sudamericano (CDS), que a pesar de los matices políticos existentes, acrecentará la búsqueda de diálogo y consenso en temas comunes de seguridad y defensa, posibilitando que las instituciones militares

desarrollen acciones conjuntas, coordinadas y/o de responsabilidad compartida, para hacer frente a amenazas comunes. Siendo una oportunidad para diferentes áreas funcionales de la Marina de Guerra del Perú, como en operaciones conjuntas, desarrollo organizacional, sistema de inteligencia, entre otros, debido a que permitirán optimizar los procedimientos, interoperabilidad e incrementar las capacidades de integración y cooperación en temas de Defensa.

Los procesos de reestructuración y modernización de las FF.AA. de los países de la región, les permitirá incrementar sus capacidades, a través del desarrollo y avance tecnológico en aplicación militar para Seguridad y Defensa, en este sentido posibilita acrecentar las oportunidades para obtener beneficios de la interacción e incluso de los acuerdos y/o alianzas que se puedan establecer.

La visión distinta del mundo, en el aspecto económico y político, que muestran iniciativas como el ALBA, de orientación socialista (“socialismo del Siglo XXI”) y el MERCOSUR o CAN que representan alternativas hacia la apertura de mercados al mundo, así como la alianza *Asia Pacific Economic Cooperation* (APEC) la misma que busca fortalecer el crecimiento económico sostenido del país, generan tensiones, que en caso de superar el planteamiento de ideas y desarrollen algún tipo de penetración política se configuran como amenaza a la soberanía y al principio de libre determinación de los pueblos.

La lucha contra la ONT-FARC-ELP, por parte del Estado Colombiano, ha creado situaciones de tensión regional y puede generarlas nuevamente en el futuro, llegando en caso extremo a ocasionar conflictos limitados entre estados regionales. Las diferencias ideológicas son un elemento que abona en pro de conflicto y las tensiones, por un lado los Estados que siguen en modelo “bolivariano” (Venezuela, Ecuador, Nicaragua, Bolivia, etc.) presentan una posición ambigua en lo que respecta a la lucha contra las FARC.

El Estado Colombiano, políticamente liberal, viene desarrollando, desde hace 11 años, una exitosa estrategia de lucha que ha requerido en algún caso penetrar en territorio de países vecinos (como el caso de Ecuador), acción sin justificación legal internacional y asumida en sus consecuencias políticas por el gobierno de turno, dado el “ineficaz” cuidado fronterizo para impedir la penetración de la ONT-FARC en territorio vecino; Asimismo, se configura como una amenaza la posibilidad de vínculos entre la ONT-FARC con alguna de las facciones de las organizaciones terroristas peruanas y grupos narcotraficantes; además es reconocido el fuerte vínculo existente con organizaciones extremistas de ideología indigenista de diversos países de la región (Movimiento Indígena Ecuatoriano, Movimiento Indígena Mapuche, Movimiento Indígena Boliviano, etc.), organizaciones que plantean como objetivos metas de carácter político y económico que entran en conflicto con las políticas de los Estados y generan situaciones potenciales de conflicto social. El desarrollo de las actuales negociaciones de paz entre el Gobierno de Colombia y las FARC-EP se han estancado, sin embargo serán de gravitante efecto sobre el incremento o merma de los riesgos relacionados en los países vecinos, especialmente Ecuador y Perú e implicará ser descartado como un riesgo en la frontera oriental por el aumento de su nivel de riesgo para la seguridad nacional en dicha zona.

El narcotráfico es una amenaza regional transnacional relevante, generadora de violencia social extrema así como de desequilibrio económico, un elemento potenciador de esta amenaza es la capacidad de corrupción de la autoridad dentro de la cual se encuentran las FF.AA y policía. Es de especial consideración la condición de Colombia, Perú y Bolivia como países productores y procesadores de cocaína y de los otros países regionales como rutas de salida de la droga hacia mercados regionales o internacionales en Norteamérica, Europa y Asia, mención especial merece la influencia de los cárteles mexicanos en la región;

asimismo, la combinación de fuerzas entre grupos terroristas y narcotraficantes en la región, se presenta como una amenaza concreta para el país.

Los problemas de delimitación o demarcación fronteriza son también un motivo de tensión en la región, actualmente el caso más notorio es el proceso judicial internacional por la delimitación de la frontera marítima entre el Perú y Chile, del cual se estima una solución dentro del cauce del derecho internacional y del fallo de la CIJ; sin embargo, es muy probable que al interior de los países involucrados existan grupos de poder (mandos de las FFAA, organizaciones políticas ultra nacionalistas u opositoras a los gobiernos) que buscarán, sobre todo en Chile, evitar el acatamiento de la sentencia, ya que cualquier fallo que no ratifique la situación actual siempre resultará contraria a los intereses chilenos.

El programa de adquisiciones de material bélico chileno, se motiva principalmente por la existencia del importante fondo proveniente de la Ley del Cobre, que solo puede ser empleado para adquirir armamento y equipamiento militar, producto del planeamiento estratégico de largo plazo en ejecución; este fondo ha sido cuestionado por políticos y el propio gobierno ha anunciado su eliminación en corto plazo. Sin embargo, solo será cambiado por una nueva forma de financiamiento que permita, además de adquirir lo necesario, el mantenimiento programado del material ya existente.

Un escenario posible es que directa o indirectamente, el Estado Chileno genere acciones, en el ámbito internacional, para retrasar el acatamiento del fallo, o en caso extremo, acciones militares para impedir su acatamiento, caso que sí sería técnicamente posible dada la brecha tecnológica y en material bélico existente con el Perú; refuerza esta idea, la reacción del Gobierno Colombiano quien se encuentra hasta la fecha, estudiando el fallo a profundidad, según manifestación de su canciller María Ángela Holguín, luego de haber recibido la sentencia de la CIJ en noviembre del 2012, en el caso fronterizo marítimo con Nicaragua.

En el ámbito militar regional el potenciamiento de la tecnología militar en Venezuela, Brasil y Chile, se configuran en una situación de riesgo regional, dada la gran brecha tecnológica que se abre con los otros países de la región, configurando una situación de notorio desequilibrio estratégico.

En el caso de Venezuela, las adquisiciones buscan fortalecer una situación de poder del gobierno ante una supuesta amenaza del “imperialismo norteamericano” y “sus aliados” que no descartan la vía militar para derrotar la tesis “bolivariana” y del “socialismo del siglo XXI”; por el lado de Brasil, busca lograr su autonomía en defensa para lograr configurarse como potencia no sólo regional sino como potencia emergente de nivel mundial. En este contexto resalta el sentido de la búsqueda de independencia tecnológica. Asimismo, Brasil es consciente sobre ideas y opiniones que circulan en algunos ambientes académicos de los Estados Unidos de América y Europa, en el sentido que la Amazonía se configura como un patrimonio de la humanidad que debe ser protegido de la acción dañina del hombre, lo cual afecta su soberanía.

En lo que respecta al tema económico regional es importante señalar el papel exportador de capitales que desarrollan las economías chilena, brasilera y venezolana, por el lado chileno se exporta principalmente capitales privados, por el lado brasilero se trata de capitales privados y de empresas públicas, Venezuela exporta principalmente capitales de origen público mediante inversiones de empresas del estado del rubro petrolero; esta situación que económicamente es conveniente para las economías de los países receptores, puede generar algunas tensiones en algunos casos como el venezolano, ya que es obvio que las inversiones realizadas tiene un propósito político al coadyuvar al fortalecimiento del ALBA o de políticas de estilo “bolivariana”, en el caso de las inversiones chilenas y brasileras las posibles tensiones van de la mano del tema de la reciprocidad de las inversiones de otros países emergentes de la región como Perú y Colombia en Chile o Brasil, sin embargo la

tendencia en la medida que se fortalezca el proceso de integración regional será a minimizar este factor de conflicto.

El Movimiento Continental Bolivariano en la medida que es una organización supuestamente independiente de los países con gobiernos de ideología “bolivariana” o afines del llamado “socialismo del siglo XXI”, se configura como una amenaza regional no sólo por difundir un discurso de violencia social contrario a los intereses de los Estados regionales, sino también porque mantiene vínculos con organizaciones terroristas regionales como la ONT-FARC, el MRTA y otros.

Si bien existe una gran cantidad de ONG extranjeras y transnacionales, las que principalmente se pueden clasificar de manera muy general como “ONG Desarrollistas” y “ONG Reivindicacionistas”, es decir aquellas que trabajan en proyectos de desarrollo socio económico y aquellas que se orientan al trabajo en proyectos de reivindicación social (derechos humanos, derecho ambiental, derechos de género, etc.); las que resultan de especial interés son algunas de tipo reivindicacionistas que, por el tema que tratan, pueden afectar diversos aspectos de la vida social nacional e institucional de las FF.AA. en la región; así por ejemplo, las ONG que desarrollan proyectos sobre derechos de los pueblos indígenas pueden configurarse en caso extremo como amenazas a la soberanía nacional y la unidad nacional ya que pueden llegar a postular tesis contradictorias con los intereses del Estado Nación.

Las ONG defensoras de los Derechos Humanos, si bien no son una amenaza pueden generar riesgos referidos a la imposición forzada y apresurada de cambios en las doctrinas y políticas al interior de los Estados e instituciones como las FF.AA. y policías, por otro lado la judicialización de casos de supuestas violaciones a estos derechos fundamentales (derecho a la vida, derecho a la integridad personal, y derecho al debido proceso) han generado problemas para la administración de personal y mayores requerimientos para el planeamiento de operaciones y para la educación del personal en las FF.AA. y policías regionales.

Las tendencias globales de interés, que actualmente constituyen preocupaciones y pueden llegar a configurar amenazas, están principalmente relacionadas con la escasez de recursos estratégicos como el agua, los alimentos, fuentes de energía, minerales raros, etc., con la posibilidad de presentarse violaciones a la soberanía nacional de tipo intermitente, periódica o permanente, y el consecuente requerimiento de acción por parte de las FF.AA. o policías; asimismo, la escasez de fuentes de energía puede generar la implementación de plantas de energía complejas, como la energía nuclear, que si bien existe desde hace varias décadas en diversas partes del mundo, puede ocasionar graves problemas de contaminación medioambiental de alcance regional.

Chile y Ecuador, en los últimos años, han establecido una serie de acuerdos y contratos referidos a temas de seguridad y defensa, que les ha permitido estrechar sus relaciones y cierto grado de dependencia militar. Resaltando que el papel que cumple Chile es el de suministrador, por cuanto ha transferido a Ecuador no solamente material bélico, como la venta de fragatas, modernización de submarinos U209 y otras unidades; sino también sistemas, procesos, instrucción y doctrina, por lo que se prevé que para el 2018 se encuentren en un grado considerable de estandarización, permitiéndoles contar con la capacidad de establecer una alianza que potenciaría su poderío militar, alcanzando interoperabilidad y la posibilidad de conformar dos frentes en contra de amenazas en común; En tal sentido, si bien se prevé que la controversia de delimitación marítima entre Perú y Chile, concluya a través de la resolución de la CIJ, basados en el derecho internacional público, no se debe soslayar otras posibilidades, incluyendo la cooperación de Chile y Ecuador en política exterior; situación que de materializarse acrecentaría sus capacidades, y podría repercutir en la defensa de la soberanía y el territorio, estado de alistamiento del material y personal, entre otros.

Para el 2019, se prevé que se hayan concluido algunas de las controversias que actualmente mantienen los estados de la región, principalmente a través de procesos que

permite el derecho internacional público; sin embargo, también se avizoran que se mantengan e incluso incrementen nuevos escenarios de controversia, conflicto y crisis, por intereses contrapuestos en delimitación de fronteras, temas reivindicativos, acceso al desarrollo, mejoras en la calidad de vida, nacionalidades que traspasan límites, incumplimiento de cláusulas contractuales, entre otras.

En el plano regional, el actual debate sobre la vigencia o no de modelos socio económicos, por un lado, el basado en una ideología política neo liberal que implica una economía de libre mercado con separación de poderes estatales versus un modelo “bolivariano” neo socialista que concentran el poder político y controla la economía nacional en función al interés político, si bien no es una amenaza en sí mismo; si lo son las actividades, que dentro de esta lucha ideológica, pueden realizar grupos extremistas, muchas veces al margen de sus Estados, por imponer su modelo en los diferentes países de la región. En este mismo plano, es necesario considerar a movimientos separatistas que toman como fundamento en forma extremista aspectos étnicos y culturales y sociológicos existentes en nuestra región y nación dada nuestra gran diversidad y proceso histórico social. Tanto los extremos de la lucha ideológica entre neo liberalismo y neo socialismo, como la relación entre los Estados y sectores específicos de la sociedad, pueden generar problemas de orden interno.

Las tendencias mundiales para generar desarrollo, pueden configurar amenazas a la soberanía; un caso de particular atención es la defensa de la Amazonía ya que el calentamiento global y el cambio climático aunado con algunos planteamientos errados sobre las condiciones especiales de la Amazonía como patrimonio de la humanidad, así como los casos de inestabilidad social en algunas zona de ella (narcotráfico y terrorismo), generan un debate, aún en el plano informal y extremista, sobre la necesidad internacional de controlar y defender los territorios amazónicos para preservar el bien general, planteamiento que no considera con seriedad la soberanía territorial que existe sobre dicho territorio por parte de los

países, que como el Perú, tienen Amazonía; en este sentido es importante monitorear la actividad de las ONG y los lobby que éstas realizan sobre las dirigencias políticas de las potencias mundiales y los medios de comunicación de masas.

Merece especial interés las relaciones con Brasil, porque se consolida como la primera potencia regional además de tener en común la defensa de la soberanía e integridad territorial en la zona amazónica y el desarrollo de sus capacidades instaladas para este propósito del Sistema de Vigilancia y Protección Amazónico y Nacional (SIVAM-SIPAM).

Al observar a las organizaciones supranacionales podemos decir que la OEA, tiene un escaso protagonismo e inacción en la solución de problemas regionales y la falta de orientación mostrada en las últimas décadas para superar esta situación de estatismo, dejando de lado su misión de defensa del derecho internacional y como un organismo eficaz para exigir el cumplimiento de los fallos de la justicia internacional.

Con referencia a la APEC, alianza en la cual el Perú es participe, se puede señalar que tiene como finalidad intensificar el sentimiento de comunidad Asia Pacífico y reducir las diferencias entre las economías de la región mediante una senda de crecimiento sostenible; a diferencia de otros foros multilaterales, la APEC no es un tratado o acuerdo de obligaciones, tomándose por consenso las decisiones y los compromisos voluntariamente; en este sentido se puede indicar que existen muchas expectativas de crecimiento económico en los próximos años, al hacerse efectiva la finalidad de la alianza mediante la reducción de las diferencias entre las economías de la región, sumado al hecho de nuestra expectante posición geográfica y nuestro continuo crecimiento económico, lo que ha generado muchas expectativas de inversión en el país producto de nuestro creciente atractividad comercial.

En lo que respecta al UNASUR y su objetivo de desarrollar estrategias de defensa regional (iniciativa supranacional que podría constituir una unión regional sudamericana al estilo de la Unión Europea), genera al mismo tiempo un reto que de no ser adecuadamente

enfrentado puede configurar una amenaza en el sentido que, las decisiones que tome progresivamente esta unión serán producto de la participación de todos los países en general, con capacidades reales de participar activamente en los planes de defensa; en ese sentido los países que tengan limitación operativa para participar en estas tareas verán también disminuida su capacidad de influir en el desarrollo de este proceso de integración y por ende sus intereses serán tomados en cuenta sólo de manera tangencial.

El Acuerdo Estratégico Trans-Pacífico de Asociación Económica (TPP, por sus siglas en inglés, Trans-Pacific Strategic Economic Partnership o Trans-Pacific Partnership) es una iniciativa desarrollada actualmente por once economías miembros del Foro de Cooperación Económica Asia – Pacífico (APEC). Este proceso de negociación tiene como objetivo construir un acuerdo inclusivo y de alta calidad que sea el soporte para el crecimiento económico, el desarrollo y la generación del empleo de los países que la integran, el cual a su vez se convierta en la base y el medio para una futura Área de Libre Comercio del Asia Pacífico (FTAAP), por lo cual estará abierto al ingreso de otras economías de APEC y al desarrollo de mecanismos que permitan su flexibilidad y carácter evolutivo. En ese sentido, en la actualidad el TPP es considerado el proceso de negociación plurilateral más ambicioso y amplio entre países de tres continentes, que son América, Asia y Oceanía.

### **3.3.3 Fuerzas de mayor relevancia en cada uno de los factores externos, desde un enfoque nacional.**

La coyuntura nacional actual, nos presenta dos hechos de relevancia que es pertinente resaltar como los impulsores en los últimos años para el desarrollo del país: el progresivo crecimiento de la economía después de la crisis mundial, lo cual ha incidido de manera positiva en las Reservas Nacionales y la captura del DT “Artemio” de la línea gonzalista de la Organización Terrorista Sendero Luminoso (OT-SL), lo cual ha mantenido la aparente desarticulación del grupo armado que ejercía presencia en la zona del valle del Huallaga,

evidenciando su debilitamiento; sin embargo, las organizaciones terroristas han buscado ingresar a la actividad política mediante grupos de fachada, como parte de una segunda estrategia; bajo este contexto a continuación se identificarán las fuerzas políticas gubernamentales y legales (P), económicas y financieras (E), sociales culturales y demográficas (S), tecnológicas y científicas (T), así como ecológicas y ambientales (E), que tengan mayor influencia desde un enfoque nacional:

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

- Los intentos de articulación de los grupos de izquierda radical, que se sienten traicionados por el actual Gobierno Nacional y pretenden aprovechar la situación de los conflictos sociales (principalmente en las regiones de la Macro Región Centro) para extenderlo a nivel nacional.
- Reacciones de la clase política, sociedad civil y algunos sectores de interés, respecto la actuación y pronunciamiento de organismos supranacionales, como: la Corte Internacional de Justicia de la Haya, sobre el tema del diferendo limítrofe con Chile; y la Corte Interamericana de Derechos Humanos, sobre temas reivindicativos de los grupos de fachada de organizaciones terroristas contra las Fuerzas del Orden.
- Se ha evidenciado la influencia política en la generación de conflictos sociales violentos en diferentes puntos del territorio nacional.
- Las ONG politizadas y las organizaciones sindicales buscan influenciar en la política, buscando acentuar la idea de la policialización y sindicalización en las FFAA.
- En la última década se ha continuado con el problema de liquidez y solvencia de la Caja Militar-Policial, lo cual complica su existencia al no poder cumplir en un futuro con el pago de las pensiones del personal militar y policial.

**Fuerzas económicas y financieras (E)**

- Incremento del reclutamiento y selección de personal calificado, usando como nichos de mercado laboral a las instituciones armadas, en especial a la MGP.
- Actualmente, los indicadores macroeconómicos, pese al impacto de la crisis en mercados internacionales, permitirán mitigar los efectos negativos a nivel mundial, debido a su continuo crecimiento estable.

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

- La pretensión de la organización terrorista (no gonzalista) que opera en el Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM) para extenderse hacia el Sur (Cusco y Puno) y Nor Oriente (Huallaga y Aguaytía), vinculada al narcotráfico.
- Se ha visto incrementada la capacidad de las redes y estructuras sociales indígenas, para generar conflictos sociales.
- Se ha visto incrementada la capacidad del ALBA para penetrar ideológicamente la corriente bolivariana en las sociedades de los países de la región, con la cubierta de satisfacer las necesidades sociales de las mismas, afectando los procesos de reclutamiento y selección del personal de las FFAA, al disminuir el porcentaje del personal voluntario que se presenta al Instituto para formar parte de él.
- En los últimos años se han observado indicios sobre corrupción de funcionarios públicos y las fuerzas del orden por parte de la sociedad, organizaciones del narcotráfico y empresas que realizan actividades ilegales, así como por parte de corporaciones transnacionales.
- Se ha percibido en los últimos años un incremento del accionar desinformador de algunas sectas religiosas y organizaciones anticristianas con gran poder económico y político atacando los valores y principios que promueve la iglesia cristiana.

- La inseguridad en el Trapecio Amazónico y zona fronteriza del Putumayo, debido a la actividad de bandas criminales vinculadas al narcotráfico y a la ONT - FARC de Colombia.
- Las ONG, el CICR y el ALBA han tenido en los últimos años un papel protagónico en la defensa de los DDHH a nivel nacional, lo cual ha generado la necesidad de modificar conceptos doctrinarios y procedimientos en lo que se refiere al uso de la fuerza por parte de las instituciones militares, en vista de las constantes denuncias y proceso judiciales seguidos a sus miembros, al ejercer sus funciones en la lucha contra el terrorismo y el narcotráfico.
- La influencia cultural y social de los países fronterizos y el fortalecimiento de vínculos sanguíneos, por la promoción de familias entre los pobladores de los países de la región, ha incrementado la adopción de costumbres y valores comunes; siendo un caso de especial particularidad la similitud social y cultural de pobladores peruanos y bolivianos en el Lago Titicaca.
- Se ha visto en los últimos años el fortalecimiento de la interconexión del terrorismo, narcotráfico y el tráfico de armas, lo cual ha tenido un gran impacto en el entorno social.
- Los conflictos sociales influenciados por grupos con intenciones separatistas que intentan generar condiciones para procesos subversivos, con especial atención en Puno.
- La inseguridad ciudadana originada por organizaciones delincuenciales, especialmente aquella ligada al narcotráfico, mafias de construcción civil, y al tráfico de armas.
- Se ha apreciado el debilitamiento del sistema social, producto del aumento de la predisposición por parte de la sociedad al consumo de drogas.

### **Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

- Desarrollo y crecimiento del mercado nacional para la industria de telecomunicaciones e informática, mediante los tratados de Libre Comercio firmados por el Gobierno, así como por las políticas desarrolladas por los titulares y equipos de la cartera ministerial de transportes y comunicaciones.
- En los últimos años se ha incrementado la divulgación de actividades reservadas y archivos documentarios con secreto militar por parte de medios de comunicación masiva, mediante la utilización de equipos electrónicos con tecnología de punta.
- En los últimos años se han evidenciado la aparición de grupos ciberdelicuenciales así como movimientos anarquistas del ciberespacio, lo cual pone en riesgo no solo a la fuga de información clasificada sino también a una crisis social, producto de la inseguridad que generan estos grupos a la economía de la sociedad.
- Incremento de disponibilidad de redes sociales que pueden ser eficazmente utilizadas por los grupos políticos anti-sistemas, subversivos y adversarios a las FFAA, realizando campañas para desinformar y desorientar a la sociedad.

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

- La contaminación ambiental, especialmente en el ámbito acuático, ha originado el incremento de las actividades de minería informal y los consecuentes conflictos generados.
- La influencia de los cambios climáticos en los desastres naturales, los cuales son muy propensos por la geografía particular del territorio peruano, existiendo la tendencia del deterioro del medio ambiente y elevándose la posibilidad de pandemias.

## **Análisis**

El presente análisis será la base para poder identificar las oportunidades y amenazas que influyen no solamente en la Institución sino también en la organización:

Nuestras reservas registraron cifras record positivas y por lo pronto las exportaciones de materias primas favorecen el crecimiento; sin embargo, el gobierno se tendrá que orientar a mejorar la competitividad, fortalecer la institucionalidad, optimizar la interacción con empresas privadas, sociedad civil y entidades supranacionales y paralelamente redistribuir mejor las riquezas, estableciéndose como reto incrementar la inclusión social. Estas actitudes, hacen prever hacia el 2019, un escenario positivo que sostenga la estabilidad económica, sin embargo, las condiciones de los mercados externos, siempre mantendrán la posibilidad de afectarla.

Se continúa observando una tendencia creciente en las exportaciones e importaciones por vías marítimas, fluviales y lacustres, situación favorecida por el Plan Nacional de Desarrollo Portuario y al avance en los proyectos de conexión interoceánica, lo que permite prever que a mediano plazo el tráfico en el ámbito acuático, especialmente el marítimo y fluvial, se incremente proporcionalmente.

Los tratados de Libre Comercio firmados por el Gobierno Peruano, así como las políticas desarrolladas por los titulares y equipos de la cartera ministerial de transportes y comunicaciones, posibilitarán que a mediano plazo las empresas transnacionales del rubro de telecomunicaciones e informática hayan desarrollado el mercado, colocando sucursales en diferentes lugares del país, poniendo a disposición equipos, servicios y software con bondades para explotar la tecnología de la información de manera más integrada, oportuna y segura, para uso de diversos campos, como el civil, militar y policial, incrementando la capacidad tecnológica en las operaciones conjuntas contraterroristas y contra el crimen organizado.

El comportamiento mostrado por los diferentes líderes políticos y bancadas en el Congreso de la República, refleja la actitud de apoyar al gobierno de turno en el tema del diferendo marítimo enfocándolo como un asunto de Estado; en tal sentido, conforme se acorta el plazo para la sentencia de la Corte Internacional de Justicia, el tema resultará relevante y las tensiones se incrementarán por el riesgo de que una de las partes no acate. Sin embargo, la tendencia indica que las diferentes organizaciones políticas peruanas estén cohesionadas en pro del acatamiento y, para el 2019 no se presenten tensiones internas que afecten las decisiones en asuntos internacionales.

Se mantiene la tendencia creciente, en la mayoría de los gobiernos locales y regionales, sobre la preocupación de participar y comprometerse con el tema de Seguridad y Defensa Nacional, situación que se fortalecerá a mediano plazo con la actitud positiva que se espera sigan mostrando los Comités de Auto Defensa, respecto al apoyo en las operaciones contraterroristas y, a la reorganización de los sectores Defensa e Interior, orientada a lograr sinergia mediante el intercambio de Inteligencia, la profesionalización y el aprovechamiento de fortalezas particulares.

Se continúan impulsando prácticas orientadas a disminuir los efectos de la emisión de gases invernaderos, como políticas de adecuación de la economía al cambio climático. Esta situación, además de evitar el gasto que genera la contaminación, permitirá acceder a créditos de organismos financieros internacionales para el desarrollo de diversos proyectos medioambientales.

Continúa la alta probabilidad, que para el 2019, estén definidos solo dos grupos provenientes de la OT-SL, por un lado, los seguidores del “pensamiento Gonzalo” como ideología (que denominaremos “gonzalistas”); y por el otro, los que ya no siguen el “pensamiento Gonzalo” (“no gonzalistas”), este último prioriza la vía violenta especialmente en el VRAEM. Ambos continuarán atribuyéndose ser la organización fundada por José Carlos

Mariátegui, autodenominada “Partido Comunista del Perú”. Las tendencias indican que de continuar con la falta de interés de los partidos políticos democráticos, la OT-SL (gonzalista), con mayor cantidad de militantes, seguirá trabajando mediante organismos generados, que actúen como grupos de fachada, para sensibilizar principalmente a sectores juveniles y acumular adeptos que fortalezcan su organización.

La organización terrorista OT – MRTA, evolucionará de manera diferente a la OT-SL. Los indicios permiten inferir que al 2019, los militantes remanentes, estarán agrupados y organizados en dos direcciones, con lineamientos diferentes, identificados como: “Dirección Nacional (DN)” y “Dirección Estratégica (DE)”, ambos con el mismo objetivo de llegar a tomar el poder, el primero mediante la vía electoral, a través del organismo de fachada “Movimiento Patria Libre” (MPL) y el otro, con menor grado de articulación, por la vía violenta a través de la organización autodenominada Fuerzas Armadas Revolucionarias – Ejército Popular Tupacamarista (FAR-EPT), para lo cual permanecerán durante los próximos años en proceso de preparación y acumulación de fuerzas.

Las organizaciones terroristas, mediante su accionar con grupos de fachada, la infiltración en sectores de la sociedad civil y en el sistema de justicia del Estado, considerando también el aprovechamiento de ONG politizadas adversas a las Fuerzas Armadas, continuarán conformando equipos para mantener la “lucha jurídica” permanente, presentando denuncias infundadas sobre abusos y violación de derechos humanos a los efectivos que combaten al terrorismo; al respecto, la capacidad de manejo jurídico, aprovechando inexactitudes del marco legal, eleva la probabilidad que continúen abriendo procesos en el fuero común, sin aplicar el derecho correspondiente al Personal Naval combatiente en conflictos no internacionales y cuando el enemigo utilice armas de guerra o emplee como táctica la guerra de guerrillas y el terrorismo.

Actualmente, los grupos terroristas nacionales y las organizaciones del narcotráfico, han incrementado su capacidad para articularse con el crimen organizado buscando optimizar sus operaciones, estableciendo nuevas rutas, modalidades y abastecimiento logístico, mediante el uso de las vías acuáticas y la complicidad de malos elementos pertenecientes al Estado.

Asimismo, la percepción de inseguridad en diferentes ciudades, incluyendo la capital, tiende a ser alta por el incremento de la delincuencia armada a nivel urbana, generada por organizaciones vinculadas a diferentes mafias que actúan mediante la extorsión, intimidación, secuestro y el asesinato (indiscriminado y selectivo). Al respecto, la trasgresión de fronteras y los conflictos violentos por el control de zonas entre sicarios del narcotráfico, por el nororiente; así como, paramilitares ligados a la minería ilegal, en el Altiplano y la región de Madre de Dios; estarán generando inseguridad, malestar, zozobra y reacción de organizaciones nacionales, situación que será aprovechada por los grupos antisistema o por agrupaciones influyentes que bajo el pretexto de protección de áreas vitales para la Humanidad (como la Amazonía o Lago Titicaca), impulsen la intervención internacional.

Para el 2019, el incremento de la actividad comercial probablemente haya incentivado el accionar delictivo en el ámbito acuático. Los asaltantes a embarcaciones, habrán mejorado sus técnicas para apropiarse de naves, así como de su carga total o parcial; por su parte, la pesca ilegal se incrementará por el alto nivel de captura en nuestro dominio marítimo y principalmente por la escasez de alimentos en otros continentes. Las empresas pesqueras ilegales nacionales y extranjeras, continuarán haciendo uso de la pesca indiscriminada particularmente en épocas de veda, afectando el sostenimiento de los recursos hidrobiológicos.

Se mantendrá la tendencia sobre el tráfico ilegal de mercancías por vía acuática, eludiendo el ejercicio del control aduanero y el pago de impuestos respectivos al Estado, ya

sea mercancías de cualquier tipo, valor y procedencia; igualmente continuará el desarrollo de mercados informales transnacionales, para aprovechar brechas en los precios de ventas de un país al otro y evadir impuestos arancelarios, principalmente en las zonas fronterizas con Ecuador, Colombia y Bolivia, haciendo uso de las vías acuáticas para el transporte ilegal.

Los actuales indicios, permiten prever que para el 2019 el narcotráfico en Perú, probablemente continúe posicionándose como el primer exportador de Clorhidrato de Cocaína a nivel mundial. Situación que podrá distorsionar la economía e incrementar la violencia en la población.

La insuficiencia de medios para un efectivo control, considerando la extensión del litoral peruano, de los ríos navegables, del lago Titicaca, las actividades comerciales que se desarrollan en estas áreas acuáticas, así como la amplia actividad pesquera, continuará permitiendo el uso de la vía marítima para el tráfico ilícito de drogas hacia los mercados internacionales.

La presión ejercida por las Fuerzas Armadas y Policía Nacional del Perú, no logra impedir la actividad ilegal de extracción de minerales, por lo tanto se continuará incrementando la construcción de embarcaciones artesanales denominadas “Dragas” que trabajan con insumos químicos contaminantes en lugares remotos donde existen pocas instituciones del Estado. Situación que tendrá consecuencias negativas en la flora y fauna de los ríos, y de manera directa sobre la salud y vida humana en las riberas, comunidades y centros poblados asentados en las diferentes zonas donde se desarrolla esta actividad ilícita.

Los grupos radicales de izquierda incrementarán su accionar para tratar de articular movimientos en contra del gobierno, utilizando el pretexto del incumplimiento de promesas y sensibilizando a diversos sectores para incrementar la percepción sobre violación de derechos humanos, contaminación, exclusión social, escasez de agua, desconocimiento de culturas diferentes, desplazamientos forzados, entre otros. Situación que mantendrá la posibilidad de

conflictos contra los gobiernos locales, regionales, gobierno nacional, y contra las empresas privadas; al respecto, para el año 2019, continuarán algunos conflictos que podrán haberse reactivado entre los años 2015 y 2016, debido a la coyuntura electoral.

Diferentes ONG politizadas, que aparentemente promocionan la defensa legal y los derechos humanos, intentan lograr notoriedad en espacios académicos y en la sociedad civil, impulsando ideas sobre la policialización de las FF.AA, y derecho de sindicalización de su personal. Las tendencias indican que continuarán con esta actividad, señalando la inexistencia de conflictos armados externos y sobredimensionando el incremento de inseguridad proveniente de la delincuencia común y organizada.

De acuerdo a las tendencias actuales, se espera que para el 2019 el uso del ciberespacio se haya masificado, trayendo consigo la sofisticación de técnicas de intrusión, espionaje y ataque de enemigos y adversarios, que manteniendo la excusa de libertad de información o transparencia, roben y divulguen documentos reservados digitalizados. Esto estará sumado a la aparición de nuevas formas de guerra psicológica, buscando desmotivar a los miembros de la Institución y dividir la población de las Fuerzas Armadas, a través de las redes sociales del ciberespacio. La probabilidad de ataque a las redes del sistema bancario, redes eléctricas, sistema de defensa, sistema de Inteligencia, e incluso el manejo de unidades no tripuladas, será alta. Esta tendencia se debe a que, el desarrollo de técnicas para intrusión registra mayor velocidad que el desarrollo de técnicas de seguridad informática. El tema de la posibilidad de “ciberguerra” estará en plena relevancia, obligando a las organizaciones de Defensa a rediseñar las estructuras de organización.

Para el año 2019, es probable que grandes conglomerados transnacionales mantengan activa influencia en los gobiernos nacionales, buscando modificar la legislación para verse favorecidos en la explotación de recursos. Por lo pronto, las inversiones de los grupos

económicos de Chile, viene mostrando especial interés en los procesos de concesión de las operaciones aeroportuarias y telecomunicaciones.

La competitividad de la economía peruana en los mercados mundiales también dependerá de un sistema portuario eficiente, implicando mayor empleo de los puertos y de las rutas marítimas y fluviales. Situación que cada vez generará mayor presión e influencia de actores privados, políticos y estatales para reubicar las bases y estaciones navales, por la percepción de cuellos de botella que obstruyan los planes para el desarrollo del comercio exterior, en especial la Base Naval del Callao; asimismo, en algunos sectores es probable que se observe la práctica del monopolio, mediante la participación de varias empresas pertenecientes a un solo grupo económico y en mercados de una misma industria. Estas situaciones generarán malestar y conflictos entre la población, y fortalecerán los argumentos subversivos anticapitalistas.

El incremento de la inversión extranjera, generará problemas en la retención del personal competente, puesto que en la actualidad las estrategias de reclutamiento que desarrollan las oficinas de recursos humanos de las empresas, están orientadas a captar el potencial humano calificado, siendo las Fuerzas Armadas un sector atractivo para algunas áreas y esta situación tiende a incrementarse en forma proporcional al expansionismo de la inversión; desde que las compañías extranjeras, especialmente las chilenas, iniciaron sus actividades en nuestro país, orientaron su atención a las Fuerzas Armadas y en particular a la MGP, como mercado laboral para reclutar recursos humanos calificados para seguridad, telecomunicaciones, informática y pilotos, entre otros.

El sucesivo deterioro al medio ambiente se habrá incrementado, debido a la acción desmedida de los agentes contaminantes que afectan a la atmósfera, áreas verdes, océanos, ríos y lagos; muchos de ellos originados por empresas legales e ilegales como la minería artesanal, la actividad del narcotráfico, la tala ilegal de árboles y las actividades realizadas por

algunas compañías petroleras (derrame de petróleo); situación que afectará los recursos ecológicos y la salud en general, originando desplazamientos poblacionales y conflictos sociales, que serán aprovechados por ONG radicales, grupos anti sistemas, subversivos y otros vinculados al narcotráfico, para incentivar levantamientos violentos contra el gobierno.

Entre los diversos cambios de los patrones climáticos que se están produciendo en el planeta, debido a la acción del hombre o de manera natural, figura como relevante el estrés hídrico, especialmente en la sierra y costa; se prevé que para el 2019, el calentamiento global habrá logrado desaparecer y/o reducir algunos glaciales de menor altitud de los andes, variando el nivel de las lagunas, lagos y en muchos casos ocasionando inundaciones, y cambios relevantes en los caudales de los ríos, que afectarán el ecosistema, la navegabilidad, la forma de vida de poblaciones ribereñas, problemas en el suministro de energía hidroeléctrica, conflictos por acceso al agua para riego de cultivos, disminución de la producción minera y provisión de alimentos a las principales ciudades.

Nuestro país se encuentra inmerso en un cordón de fallas sísmicas, por lo que está expuesto a la ocurrencia en cualquier momento de desastres naturales, como tsunamis y terremotos de alta intensidad. Es posible, que para el 2019, continúen surgiendo nuevas epidemias y pandemias de origen desconocido; otra situación de generación de enfermedades es la mutación de virus de animales hacia el hombre en consecuencias naturales, así como el descuido en los experimentos y estudios biológicos y con probabilidades de expandirse rápidamente a nivel mundial por factores de la globalización; asimismo, los impactos sobre la salud, a consecuencia de la contaminación, uso de transgénicos y otros malos hábitos alimenticios aumentarán, especialmente originando enfermedades cancerígenas y coronarias. Estas situaciones afectarán directamente a la población como el Personal Naval y familiares requiriéndose que las infraestructuras hospitalarias se encuentren preparadas.

Es probable que para el año 2019, el cambio climático, esté poniendo en relevancia el tema de los “desplazados climáticos”, al registrarse conflictos violentos entre etnias y colonos en diferentes lugares del mundo. En algunas zonas del Perú, se estarán presentando estos desplazamientos debido a los deshielos de glaciales andinos que produzcan inundaciones y a la contaminación ambiental.

Al interior del Perú, las tendencias indican que los desplazamientos forzados se presentarán principalmente por causas relacionadas a los proyectos privados, energéticos y extractivos, y con mayor grado por la degradación del medio ambiente en zonas agrícolas debido a la práctica contaminante de actividades mineras ilegales y artesanales; por otro lado, en las fronteras de Ecuador, Colombia, Perú y Brasil, el accionar de los grupos terroristas, mercenarios y sicarios, continuarán obligando a las poblaciones fronterizas a desplazarse hacia otras zonas (al interior de sus países, o cruzando las fronteras).

En nuestro país es probable que se incrementen los precios de alimentos, debido principalmente a la presión internacional del comportamiento de algunos commodities (trigo y otras mercancías que se importan) y falta de capacidad de oferta a nivel mundial para satisfacer las necesidades alimenticias de las poblaciones; asimismo, la probabilidad de ocurrencia de inundaciones y sequías en diferentes continentes, también es alto, pudiendo afectar la producción interna de alimentos.

Organizaciones anti cristianas con gran poder económico y político a nivel global, habrán incrementado su accionar desinformador, usando diversas fachadas, herramientas y medios de comunicación, para atacar los valores y principios que promueve las iglesias cristianas, en especial la iglesia católica. Situación, que incrementará el número de personas que renuncien a las religiones existentes, y adopten otras con valores contrarios a los de la Institución. Algunas religiones no cristianas y sectas no católicas peruanas y extranjeras, incrementarán el proselitismo religioso para evitar que los efectivos tomen las armas, inculcar

ideas de no respetar símbolos patrios, no reconocer sentido de soberanía e infiltración de ideologías no seculares procedentes del fundamentalismo religioso, como el islamismo extremista. El trabajo psicológico de todos estos actores, puede afectar el comportamiento de las poblaciones, así como los valores de los miembros de Fuerzas del Orden.

La tendencia a disminuir el nivel de solvencia económica de la Caja Militar Policial, para cubrir y asegurar las pensiones con célula viva, resulta preocupante y está generando malestar entre el personal en actividad y retiro de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional. Si las gestiones iniciadas por la actual gestión gubernamental, sobre medidas para evitar la insolvencia no resulta positiva, por falta de previsión, trabas burocráticas, crisis externas o falta de voluntad política; el sistema previsional se acercará al colapso, originando para el 2019 alto nivel de conflicto. Por lo pronto, las medidas legislativas han generado malestar entre el personal en retiro que ve afectado sus derechos. Todos estos hechos dificultarán desarrollar políticas de selección, reclutamiento y retención de personal.

Las tendencias continúan indicando que para el 2019 se mantendrá la insuficiente eficacia del aparato estatal por erradicar la corrupción en diferentes entidades, incluyendo las fuerzas del orden, debido principalmente al poder económico y capacidad corruptora del crimen organizado (especialmente el narcotráfico y tráfico de armas).

#### **3.3.4 Identificación de las oportunidades y amenazas**

De las Oportunidades y Amenazas identificadas durante el análisis efectuado en los factores PESTE del entorno, se han seleccionado aquellas, que revisten mayor importancia al influir directa o indirectamente a la organización en estudio (Sistema de Personal).

##### **Oportunidades**

- Buenas relaciones entre las potencias y los países emergentes
- Desarrollo y avance de tecnología de aplicación militar asequible de acuerdo a nuestras necesidades básicas para la defensa.

- Sostenimiento del crecimiento económico nacional
- Incremento de la importancia del desarrollo de los sistemas marítimo, fluvial y lacustre
- Incremento del compromiso de organizaciones políticas sobre diferendos limítrofes
- Incremento de la cooperación y compromiso interinstitucional con la seguridad y defensa nacional.

### **Amenazas**

- Inestabilidad de la economía mundial
- Intereses de las potencias para controlar recursos naturales
- Terrorismo transnacional
- Accionar narcoterrorista en el territorio
- Delimitación fronteriza inconclusa
- Injerencia de algunas ONG oportunistas a favor de la reivindicación social desprestigiando a las FFAA
- Tensión generada en la región por controversias y conflictos entre estados
- Espacios de poder político ganados por terroristas y narcotraficantes
- Formación de grupos armados al servicio del narcotráfico
- Capacidad para el desarrollo del crimen organizado nacional y transnacional en el ámbito acuático
- Tendencia hacia la excesiva transparencia divulgando información militar clasificada
- Captación de recursos humanos calificados de las FF.AA por el sector privado
- Doctrinas religiosas fundamentalistas y contrarias a valores institucionales de la MGP.

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

La matriz de análisis de factores externos cuenta con 19 factores determinantes de éxito, seis de oportunidades y 13 de amenazas. A cada factor se le asignó un peso relativo en función al grado de éxito. Los valores otorgados con las calificaciones de 1 al 4, representan la capacidad de gestión de oportunidades y riesgos por parte del Sistema de Personal. El valor de 2.53 muestra que las oportunidades se encuentran en un inicio de su aprovechamiento, lo cual contribuirá a reducir los impactos de las amenazas del entorno (ver Tabla 12).

### 3.5 El Sistema de Personal y sus Competidores

Para el presente plan estratégico hemos considerado como la organización, al Sistema de Personal; para identificar a nuestros competidores, se ha realizado un análisis profundo de los conceptos escritos por D'Alessio (2013), en su libro *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*; con la finalidad de tener un panorama más claro y amplio e identificar las cinco fuerzas que moldean la competencia en nuestro sector; en este sentido, es de suma importancia para el presente plan estratégico, establecer el concepto de industria; D'Alessio (2013), escribió, "Se conoce como industria al conjunto de: (a) dos o más organizaciones; (b) que producen los mismos productos, sean estos bienes o servicios y (c) que compiten" (p. 4). Con la finalidad de identificar cuáles son los productos, hemos considerado que el Sistema de Personal, brindan o venden como producto "Personal Naval", por lo que independientemente si este es bueno o malo desde el punto de vista profesional o personal, podemos afirmar que en la MGP no existe la industria de "Personal Naval", ya que no hay dos organizaciones dentro de la Institución, que ofrezcan el mismo producto y mucho menos que compitan entre sí; es preciso mencionar que el Sistema de Personal al formar parte de la Institución, tiene como misión impuesta por esta última, la de atender los requerimientos de Personal Naval de sus Unidades y Dependencias (clientes), siendo imposible que la Institución constituya otra organización dentro de sus filas que cumpla las mismas funciones, por lo que podemos

Tabla 12

*Matriz Evaluación de Factores Externos*

<b>Factores determinantes de éxito</b>		<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>				
1	Buenas relaciones entre las potencias y los países emergentes.	0.06	3	0.18
2	Desarrollo y avance de tecnología de aplicación militar asequible, de acuerdo a nuestras necesidades básicas para la defensa.	0.03	1	0.03
3	Sostenimiento del crecimiento económico nacional.	0.05	2	0.1
4	Incremento de la importancia del desarrollo de los sistemas marítimo, fluvial y lacustre.	0.07	3	0.21
5	Incremento del compromiso de organizaciones políticas sobre diferendos limítrofes.	0.05	4	0.2
6	Incremento de la cooperación y compromiso interinstitucional con la seguridad y defensa nacional.	0.04	4	0.16
<b>Subtotal</b>		<b>0.3</b>		<b>0.88</b>
<b>Amenazas</b>				
1	Inestabilidad de la economía mundial.	0.08	2	0.16
2	Intereses de las potencias para controlar recursos naturales.	0.03	2 1	0.06
3	Terrorismo transnacional.	0.07	2	0.14
4	Accionar narcoterrorista en el territorio.	0.07	4	0.28
5	Delimitación fronteriza inconclusa.	0.06	3	0.18
6	Injerencia de algunas ONG oportunistas a favor de la reivindicación social, desprestigiando a las FF.AA.	0.05	1	0.05
7	Tensión generada en la región por controversias y conflictos entre estados.	0.05	3	0.15
8	Espacios de poder político ganados por terroristas y narcotraficantes.	0.08	2	0.16
9	Formación de grupos armados al servicio del narcotráfico.	0.03	3	0.09
10	Crecimiento del crimen organizado nacional y transnacional en el ámbito acuático.	0.04	1	0.04
11	Tendencia hacia la excesiva transparencia divulgando información militar clasificada.	0.04	2	0.08
12	Captación de recursos humanos calificados de las FF.AA por el sector privado.	0.02	1	0.02
13	Doctrinas religiosas fundamentalistas y contrarias a valores institucionales de la MGP.	0.08	3	0.24
<b>Subtotal</b>		<b>0.7</b>		<b>1.65</b>
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2.53</b>

afirmar que tampoco existen ni existirán organizaciones entrantes.

En este sentido, cabe mencionar que todas las Unidades y Dependencias de la MGP forman parte del mercado, siendo considerados como proveedores del referido sistema a la

Escuela Naval del Perú, por ser la encargada de la formación profesional de Oficiales, al Instituto Superior Tecnológico Naval (CITEN) por ser el encargado de la formación técnica profesional y a la Escuela de Grumetes (DIRESGRUM) por ser la encargada de la formación técnico productiva; asimismo para proveer al Sistema de Personal de oficiales asimilados tenemos a las Universidades, mientras que para proveerlo de personal civil tenemos a las Universidades e Institutos Superiores Tecnológicos del medio; así mismo, como complementadores tenemos a la Dirección de la Escuela Superior de Guerra Naval (DIRESUVAL) por ser la encargada de brindar la Segunda Especialidad y el Perfeccionamiento Profesional, así como de la Especialización Complementaria de los oficiales; y a la Jefatura de Capacitación de Personal (CAPPER) por ser la encargada de brindar el Perfeccionamiento Técnico Profesional y la Especialización Técnica Profesional Complementaria del personal subalterno. En base a lo descrito anteriormente, podríamos afirmar que nuestro Sistema de Personal tiene el monopolio por mandato de la Institución, no existiendo productos sustitutos (ver Figura 9).

Con el afán de que nuestro Sistema de Personal tenga competidores y así poder enriquecer el plan estratégico asignado, buscaremos dar un enfoque más amplio que contemple a otras organizaciones que ofrezcan o vendan lo mismo y compitan entre sí, conformando una industria; en esta búsqueda de competidores, como primera alternativa se consideró a los sistemas de personal de las otras Instituciones Armadas, con la salvedad de que para poder considerarlos así, tendríamos que considerar que los tres institutos ofrecen o venden “Personal Militar”; no obstante, teniendo supuestos nuevos competidores, se observó de la misma manera, que no es posible que compitan entre sí, debido a que abastecen a diferentes clientes, cada uno a clientes dentro de la Institución a la cual pertenecen, por lo que nuevamente, bajo los conceptos estudiados, no existiría industria.

Teniendo como premisa que la labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia y que no debe definir la competencia en términos demasiados estrechos de mira, como si esta solo se produjera entre los competidores directos (M. Porter, 2009); se vio necesario simular una industria, en donde el Sistema de Personal tenga competidores, con la finalidad de innovar, enriquecer y darle mayor valor al presente plan estratégico, siendo considerados como tales a los Sistemas de Administración de Personal, Sistemas de Recursos Humanos y Sistemas de Gestión del Talento, de todas las empresas nacionales y extranjeras que con mayor frecuencia han captado al personal de la MGP para que laboren dentro de sus filas, con la finalidad de emular e implementar algunas prácticas y lineamientos de estos sistemas, con el propósito de hacerles frente, en busca de reducir la fuga de talentos existente en la Institución hacia las referidas empresas; cabe resaltar el hecho de que estas cumplen similares funciones que el Sistema de Personal, al abastecer a sus clientes (componentes internos de la organización) con personal acorde a los requerimientos de estos, así como mantenerlos dentro de la empresa explotando al máximo las capacidades y competencias de cada uno de sus miembros, mediante un “buen clima laboral” que satisfaga las expectativas de los mismos en lo profesional, personal y familiar, generándole expectativas continuas de desarrollo.

Un punto importante a tomar en cuenta, para reforzar y sustentar nuestra decisión de tomar como competidores a los Sistemas de Administración de Personal, Sistemas de Recursos Humanos y Sistemas de Gestión del Talento de las empresas antes mencionadas, es que en la última década, estas empresas han captado a una significativa parte de nuestro personal altamente calificado, produciéndose una fuga de talento dentro de nuestra Institución, lo cual ha venido en desmedro del compromiso y la moral de nuestro personal en la actualidad.

Es preciso mencionar que el presente plan estratégico no se encontrará enfocado en la competencia existente en la etapa de captación, sino más bien en la etapa de formación, capacitación y retención, en donde se ha venido evidenciando, durante los últimos años, la necesidad de un buen clima laboral, con la finalidad de explotar al máximo el desarrollo de las competencias y capacidades del personal. Esta decisión, de enfocar la competencia en la obtención de un mejor clima laboral con respecto a las diferentes empresas del medio, ha sido en base a que de esta manera se puede mejorar por defecto la competitividad en la etapa de captación, luego de obtener buenos resultados en la obtención de un buen clima laboral en la Institución, lo cual se verá reflejado en el incremento de la demanda para ingresar a la MGP en un mediano plazo.

Luego de esta primera fase, en la cual está enfocado el presente plan estratégico, se podrá efectuar con mayor base y sustento, una efectiva competencia en la etapa de captación con las diferentes empresas del medio, pudiendo ser considerada como una segunda fase, sin embargo esta no se encuentra a cargo de manera directa del Sistema de Personal, sino más bien básicamente, de la Escuela Naval del Perú y el Instituto Superior Tecnológico Naval, al estar estas dependencias encargadas de los procesos de captación y selección del Personal Naval; cabe resaltar el hecho que en la etapa de captación de la MGP y de las empresas del medio, nos referimos a una competencia indirecta entre ambas, por estar enfocada a diferentes grupos de personas, en diferentes etapas de sus vidas, debido a que como se mencionó anteriormente, la MGP realiza principalmente la captación en los colegios de educación secundaria, mientras que las segundas lo efectúan hacia personas egresadas de las universidades e institutos del medio; en este sentido podemos afirmar que la competencia directa se realiza con las universidades (competencia no considerada para el presente plan estratégico), al tener que elegir los alumnos recién egresados del colegio entre postular a

formar parte de la MGP o a ser parte de las universidades para su posterior ingreso a las empresas del medio.

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

Habiendo considerado como proveedores de personal para el Sistema de Personal, a la Escuela Naval del Perú, al Instituto Superior Tecnológico Naval (CITEN) y a la Dirección de la Escuela de Grumetes (DIRESGRUM), y como proveedores de personal civil a las Universidades e Institutos Técnicos del medio, podemos afirmar que los proveedores militares no tiene poder de negociación, debido a que estos pertenecen a la misma Institución, estando en la obligación de brindar personal formado y capacitado al Sistema de Personal de la Institución como parte de sus funciones; de la misma forma podemos afirmar que los proveedores de personal civil no tienen poder de negociación con el Sistema de Personal, debido a que los egresados de las universidades e institutos, luego de cumplir ciertos requisitos en el transcurso de los primeros años después de graduados, postulan de manera voluntaria e independientemente para su incorporación a la MGP.

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

Habiendo considerado como compradores o clientes a las diferentes Unidades y Dependencias de la Marina de Guerra del Perú, podemos afirmar que no existe poder de negociación por parte de estas, debido a que estos también pertenecen a la misma Institución, estando en la obligación de recepcionar al personal que el Sistema de Personal les asigne para el cubrimiento de sus plantas orgánicas.

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

No existen sustitutos.

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

No existen entrantes

### 3.5.5 Rivalidad de los competidores

Se ha considerado como competidores a todos los Sistemas de Administración de Personal, Sistemas de Recursos Humanos y Sistemas de Gestión del Talento de las empresas del medio nacional, que con mayor frecuencia han captado a nuestro Personal Naval para trabajar en sus filas; es preciso mencionar que para el presente plan estratégico, la rivalidad tiene su origen en la necesidad de mantener a nuestro personal dentro de la Institución durante los años de servicio que le corresponde, erradicando así la fuga de talento hacia empresas privadas; en tal sentido, nos hemos propuesto presentar estrategias con la finalidad de que nuestro personal vea a la MGP, como el mejor lugar para trabajar en el país, siendo de esta manera concurrente con la visión presentada, al plantear que nuestro Sistema de Personal tenga como producto, a personal altamente capacitado, competitivo, comprometido y con elevada moral, siendo reconocido por su talento y adaptabilidad al cambio, así como por encontrarse fuertemente identificado con los principios y valores de la Institución, encontrándose esta última comprometida en contribuir permanentemente en el bienestar social de cada uno de sus integrantes y su entorno familiar, trabajando de manera sinérgica con el desarrollo de la Institución, la sociedad y del país.

Bajo el contexto descrito en el párrafo anterior, en el presente plan estratégico consideraremos como rivalidad entre los competidores, aquella relacionada a la rivalidad que nace entre las empresas privadas por obtener el galardón de ser el Mejor Lugar para Trabajar en el país (*Great Place to Work - Perú*), en donde los Sistemas de Administración de Personal, Sistemas de Recursos Humanos y Sistemas de Gestión del Talento de las referidas empresas juegan un papel fundamental para la obtención de la referida distinción; en este sentido, lo que buscaremos es plantear estrategias que tengan como objetivo principal a largo plazo, que la MGP cuente con un Sistema de Gestión del Talento Humano tan eficiente y comprometido con sus integrantes, que sea capaz de competir con los diferentes Sistemas de

Personal de las empresas del país, hecho por el cual, mayor cantidad de gente egresada de los colegios, optará por decidir formar parte de la Institución; lo que podrá ser medido mediante indicadores de gestión, como por ejemplo en base al incremento de la cantidad de postulantes que se presentan a las escuelas de formación de la Institución.

### **3.6 El Sistema de Personal y sus Referentes**

De acuerdo a lo descrito en el párrafo anterior, en donde se indica que en la MGP no existe la industria de “Personal Naval”, ya que no hay dos organizaciones dentro de la Institución, que ofrezcan el mismo producto y mucho menos que compitan entre sí, se podría indicar que el Sistema de Personal no cuenta con Organizaciones referentes; sin embargo al haber simulado una industria, en donde el Sistema de Personal tenga competidores, con la finalidad de innovar, enriquecer y darle mayor valor al presente plan estratégico, siendo considerados como tales a los Sistemas de Administración de Personal, Sistemas de Recursos Humanos y Sistemas de Gestión del Talento, de todas las empresas nacionales y extranjeras que con mayor frecuencia han captado al personal de la MGP para que laboren dentro de sus filas, se han considerado como organización referente a la empresa que han ganado el último año el galardón de ser el Mejor Lugar para Trabajar en el país (Great Place to Work - Perú), como es el caso de Kimberly Clark Perú.

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

En la tabla 13 se muestra la Matriz Perfil Competitivo (MPC) y en la tabla 14 se muestra la Matriz Perfil Referencial (MPR), referidas ambas al Sistema de Personal.

### **3.8 Conclusiones**

La evaluación externa fue realizada mediante un enfoque integral y sistémico, recurriendo a la búsqueda y recolección de información confiable dentro y fuera de la Marina de Guerra del Perú, la que pese al volumen de la misma, debe generar un cuidadoso manejo de la información, reiterándose que por razones de seguridad, sea solo de conocimiento de

Tabla 13

*Matriz Perfil Competitivo (MPC)*

	Factores clave de éxito	Peso	Sistema de Personal de la MGP		IBM		YANACOCHA	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Ubicación geográfica diversificada, de fácil acceso y/o con facilidades para el personal.	0.12	4	0.48	4	0.48	1	0.12
2	Sueldos, compensaciones y derechos acorde con las expectativas de los colaboradores.	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48
3	Sistema de aseguramiento de salud y contra accidentes en el trabajo.	0.10	3	0.3	3	0.3	4	0.4
4	Entrenamiento y capacitación constante, planes de desarrollo profesional.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
5	Infraestructura adecuada y segura.	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
6	Personal altamente motivado y comprometido.	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18
7	Plan de promociones, reconocimientos e incentivos para los trabajadores, establecidos y justos.	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36
8	Contar con "Lideres" reconocidos, en los cargos de mando alto y medio. Buen Clima Laboral	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36
9	Reclutamiento y selección de personal competitivo y adecuadamente preparado.	0.09	1	0.09	2	0.18	3	0.27
10	Herramientas y material de trabajo de primer nivel que facilite las labores, manejo de tecnología.	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32
Total		1.00		2.21		3.22		2.97

Tabla 14

*Matriz Perfil Referencial (MPR)*

	Factores Clave de Éxito	Peso	Sistema de Personal de la MGP		Kimberly Clark Perú Ganadora GPTW-Perú 2012	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Ubicación geográfica diversificada, de fácil acceso o con facilidades para el personal.	0.12	4	0.48	3	0.36
2	Sueldos, compensaciones y derechos acorde con las expectativas de los colaboradores.	0.12	1	0.12	3	0.36
3	Sistema de aseguramiento de salud y contra accidentes en el trabajo.	0.1	3	0.3	4	0.4
4	Entrenamiento y capacitación constante, planes de desarrollo profesional.	0.08	3	0.24	3	0.24
5	Infraestructura adecuada y segura.	0.08	2	0.16	4	0.32
6	Personal altamente motivado y comprometido.	0.09	2	0.18	3	0.27
7	Plan de promociones, reconocimientos e incentivos para los trabajadores, establecidos.	0.12	2	0.24	2	0.24
8	Contar con "Lideres" reconocidos, en los cargos de mando alto y medio. Buen Clima Laboral	0.12	2	0.24	4	0.48
9	Reclutamiento y selección de personal competitivo y adecuadamente preparado.	0.09	1	0.09	3	0.27
10	Herramientas y material de trabajo de primer nivel que facilite las labores, manejo de tecnología.	0.08	2	0.16	4	0.32
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2.21</b>		<b>3.26</b>

*Nota.* La selección de la empresa ganadora y las 24 adicionales que ingresarán al ranking de las 25 mejores del 2013, aun no se ha realizado.

aquellas personas que forman o formaron parte de la referida Institución.

De acuerdo al modelo propuesto de análisis PESTE y para nuestro trabajo, se ha considerado pertinente analizarlo en cada uno de sus cinco factores clave: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico pero proyectado en tres enfoques (mundial, regional y nacional), para evitar confusión alguna en vista del volumen de la información procesada, por lo que mencionaremos lo más relevante desde el enfoque mundial que, el actual sistema político internacional viene fuertemente caracterizado por la globalización, lo que se traduce en esquemas de interacción transnacional entre los diferentes actores nacionales e internacionales, destacando que es conveniente aprovechar las actuales oportunidades presentadas de desarrollo de proyectos con implicancias positivas de material y personal entre otros, lo que conllevará a la transferencia de tecnología que requerimos en proyectos de defensa con potencias como los EEUU, la Unión Europea y China y con las potencias emergentes como Brasil, Rusia, India y Sudáfrica. La tendencia a la formación de bloques regionales, permite oportunidades de diversos tipos sobre todo económicas, que podrían repercutir en mejores presupuestos institucionales.

En el enfoque regional, existen dos actores supranacionales de importancia, la Organización de Estados Americanos (OEA), que a pesar de reducirse su peso específico, seguirá siendo uno de los actores importantes para afianzar la paz y la seguridad, así como el fomento de medidas de transparencia, acercamiento y confianza entre los Estados; y el Consejo de Defensa Sudamericano (CDS), que a pesar de los matices políticos existentes, acrecentará la búsqueda de diálogo y consenso en temas comunes de Seguridad y Defensa, esta son oportunidades para que las instituciones militares como la MGP desarrolle acciones conjuntas, coordinadas y/o de responsabilidad compartida, para hacer frente a amenazas comunes, con operaciones conjuntas, sistemas de inteligencia, entre otros, para optimizar sus procesos e incrementar las capacidades de integración y cooperación.

También es importante considerar a UNASUR como iniciativa supranacional que podría constituir una unión regional sudamericana al estilo de la Unión Europea así como su objetivo de desarrollar estrategias de defensa regional, generando un reto que de no ser adecuadamente enfrentado, puede configurarse como una amenaza en el sentido que, las decisiones que tome progresivamente esta unión serán producto de la participación de todos los países en general, con capacidades reales de participar activamente en los planes de defensa; en ese sentido los países que tengan limitación operativa para participar en estas tareas verán también disminuida su capacidad de influir en el desarrollo de este proceso de integración y por ende sus intereses serán tomados en cuenta sólo de manera tangencial.

Por lo antes expuesto, es necesario una adecuada vinculación de nuestro país con el resto del mundo requiriendo una participación activa de los diferentes organismos nacionales en el ámbito internacional, que oriente la presencia y participación del Perú tanto en la región como en el mundo, dichos lineamientos de política abarcan todos los ámbitos en los que las relaciones internacionales se desarrollan y tienen niveles de interrelación que llegan hasta las instituciones como la Marina de Guerra del Perú y por supuesto su Sistema de Personal.

En el enfoque nacional, vienen creciendo las exportaciones e importaciones por vías marítimas, fluviales y lacustres, lo que permite prever que a mediano plazo el tráfico en el ámbito acuático, especialmente el marítimo y fluvial, se incremente proporcionalmente. Por otro lado, continúa la alta probabilidad, que para el 2019, estén definidos solo dos grupos provenientes de la Organización Terrorista-Sendero Luminoso: siendo los que ya no siguen el “pensamiento Gonzalo”, los que vienen priorizando la vía violenta especialmente en el VRAEM, los que probablemente hayan extendido su accionar hacia zonas con mayor actividad del narcotráfico con la ayuda respectiva del mismo, sin embargo, es medianamente probable que esta organización terrorista logre concretar alianzas con otras organizaciones extremistas (comunistas, campesinas e indigenistas), que generen daños mediante actos

violentos contra las Instituciones Armadas, pero que no contarían con la capacidad de tomar el poder a nivel nacional. En términos económicos, la competitividad de nuestra economía en los mercados mundiales también dependerá de un sistema portuario eficiente, implicando mayor empleo de los puertos y de las rutas marítimas y fluviales, situación que cada vez generará mayor presión e influencia de actores privados, políticos y estatales para reubicar las bases y estaciones navales, por la percepción de cuellos de botella que obstruyan los planes para el desarrollo del comercio exterior.

El incremento de la inversión extranjera, también generará problemas en la retención del personal competente, puesto que en la actualidad las estrategias de reclutamiento que desarrollan las oficinas de recursos humanos de las empresas, están orientadas a captar el potencial humano calificado, siendo las Fuerzas Armadas un sector atractivo para algunas áreas y esta situación tiende a incrementarse en forma proporcional al expansionismo de la inversión; desde que las compañías extranjeras, iniciaron sus actividades en nuestro país, orientaron su atención a las Fuerzas Armadas y en particular a la MGP, como mercado laboral para reclutar recursos humanos calificados para seguridad, telecomunicaciones, informática y pilotos, entre otros.

Las oportunidades y amenazas han sido identificadas desde los tres enfoques, obteniendo un total de seis oportunidades y 13 amenazas, cuyo reto en el presente trabajo, será la de aprovecharlas al máximo para transformarlas en fortalezas del Sistema de Personal y de minimizar los perjuicios de las amenazas sobre dicho sistema.

## Capítulo IV

### Análisis Interno del Sistema de Personal

#### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En el presente capítulo, se desarrollará el análisis interno, conocido como análisis AMOFHIT, enfocado en las áreas funcionales del Sistema de Personal: (a) Administración y Gerencia, (b) Marketing y Ventas, (c) Operaciones productivas y de Servicios, (d) Finanzas y Contabilidad, (e) Recursos Humanos y Cultura, (f) Informática y Comunicaciones, y (e) Tecnología (D'Alessio, 2013). Teniendo como finalidad la identificación y clasificación de los insumos para la construcción de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), donde se determinarán y analizarán las fortalezas y debilidades del Sistema de Personal de la MGP.

##### 4.1.1 Administración y Gerencia (A)

Como parte del proceso de reestructuración de las Fuerzas Armadas, desde inicios del año 2000, por decisión política del gobierno de transición que dispuso la disminución de personal en las FF.AA. paralelamente con la reducción presupuestal en las mismas; el Ministerio de Defensa mediante Directiva N° 008-2001 MD-H/2 de fecha 7 de Junio 2001, estableció los lineamientos para la ejecución del proceso de racionalización del sector Defensa; lo que motivó la emisión de planes estratégicos que permitan redimensionar cuantitativa y cualitativamente nuestra Institución en términos de personal.

Es así que el último gran esfuerzo estratégico aprobado en el Plan de Largo Plazo actualmente vigente, establece imágenes futuras en ocho Aspectos Institucionales tales como: “Soberanía e Integridad Territorial”, “Autoridad Marítima”, “Contribución al Desarrollo”, “Apoyo a la Política Exterior”, “Recursos Materiales”, “Recursos Organizacionales”, “Recursos Económicos-Financieros” y “Recursos Humanos”, cuyo último aspecto gestiona cerca de 25,000 personas entre personal superior, subalterno, marinería y civil de la MGP.

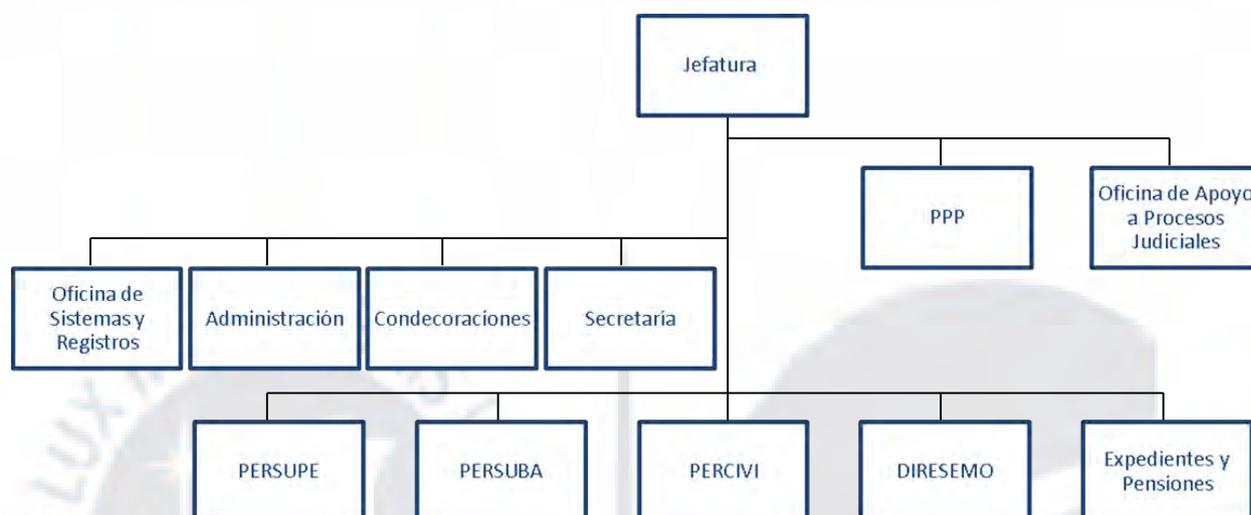
El Aspecto Recursos Humanos considera seis áreas funcionales: Administración de Personal, Educación, Bienestar, Salud, Valores Institucionales y Movilización de Personal, las mismas que de una u otra forma son asumidas por diversas Direcciones de acuerdo a su misionamiento.

La Dirección General del Personal de la Marina (DIPERMAR) es parte del órgano de administración interna de la Comandancia General de la Marina, quien se encarga de administrar, planear, normar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de bienestar, salud, instrucción, administración y reservas de la MGP, tal como lo mostró la Figura 1 del capítulo I, con el fin de satisfacer las necesidades de personal en cantidad, calidad y oportunidad en concordancia con los Objetivos Institucionales.

De acuerdo al organigrama de DIPERMAR mostrado en la Figura 2 del capítulo I, esta Dirección cuenta con tres órganos de línea: Dirección de Administración de Personal (DIPERADMON), Dirección de Bienestar (DIRBIEMAR) y Dirección de Salud de la Marina y Centro Médico Naval Santiago Távora (DISAMAR); siendo DIPERADMON, la encargada de administrar las plantas orgánicas del Personal Naval tal como se puede apreciar en la Figura 21, encargándose de distribuir al mismo entre las 291 unidades y dependencias de la Institución, gestionando los traslados (asignación de empleo por un periodo de dos años), los destacados (movimientos temporales del personal entre las unidades y dependencias por periodos no mayores a 60 días), cambios de situación militar (actividad, disponibilidad o retiro), reconocimiento de goces y derechos, ascensos, condecoraciones, pensiones, movilización del personal de reserva y otras que determine DIPERMAR, satisfaciendo adecuada y oportunamente las necesidades de la MGP.

Los principales procesos que ejecuta son: a) Cubrimiento de plantas orgánicas personal superior, subalterno, marinería y civil, b) Gestión de recursos humanos basada en competencias, c) Otorgamiento de certificados en línea, d) Pago de remuneraciones y

asignaciones, e) Pasajes y viáticos, f) Reintegro de seguro de vida, g) Remuneración compensatoria por tiempo de servicios, h) Subsidio por fallecimiento y gastos de luto, j) Asignación de compensación económica por 25 y 30 años de servicio y k) Emisión de tarjetas de identidad naval.



*Figura 21.* Organigrama de la Dirección de Administración de Personal. Recuperado de [http://intranet/diperadmon/q\\_organizacion.htm](http://intranet/diperadmon/q_organizacion.htm)

Uno de los procesos en la Administración de Personal que revierte gran importancia para el personal, es la promoción al grado inmediato superior, lo que lo motiva y compromete con la Institución, sin embargo actualmente los procedimientos existentes mantienen cierto grado de hermetismo que no contribuye con el criterio de transparencia y acceso a la información, generando incertidumbre y desconfianza del personal que no es promovido.

En el área funcional de salud, DISAMAR es la encargada de gestionar dicho sistema, con la finalidad de alcanzar el máximo nivel de eficiencia psicofísica del Personal Naval y que garantice las atenciones de salud de sus familiares directos. Sin embargo esta área es sobrepasada con más de 167,000 personas, entre titulares y familiares con derecho a atenciones de salud anuales y de los cuales aproximadamente el 90% de ellos, según lo precisado por el Plan Estratégico de Recursos Humanos de la Marina de Guerra del Perú 2010-2014, se atienden en el Centro Médico Naval Santiago Távara superando su capacidad

instalada, provocando demora en la atención de las consultas ambulatorias y en la programación de citas médicas.

Lo anteriormente mencionado podría ser contrarrestado con la implementación un Sistema de Gestión de Salud y el incremento de la inversión en la infraestructura, equipamiento médico y servicios periféricos que contribuyan a la modernización de los Policlínicos, Hospitales, Postas Navales, más aun por la creciente demanda de la familia naval.

En el área funcional de bienestar, DIRBIEMAR (ver Figura 22) es la encargada de gestionar dicho sistema, cuya misión principal es atender las necesidades básicas y fundamentales de nuestro personal, a través de programas y actividades que contribuyan al bienestar del Personal Naval y familiares directos para garantizar una elevada moral, rendimiento profesional y calidad de vida de nuestros efectivos, brindando las facilidades de compra de vivienda propia, asignación temporal de casas de servicio, servicios asistenciales, recreación, educación y transporte escolar para sus hijos.

Para el caso de vivienda propia, la Dirección del Fondo de Vivienda de la Marina (DIFOVIMAR) ha sido creada para satisfacer el requerimiento de casas propias del Personal Naval, por medio de préstamos para la compra, construcción y remodelación de viviendas, así como desarrollar proyectos para casa propia, no estando considerado el personal civil.

Asimismo, como parte del programa de asignación de casas de servicio para el personal superior, en el área de Lima y Callao, la Institución cuenta con tres villas navales con 262 departamentos en total, los cuales se encuentran distribuidos en el distrito de San Borja (118), San Luis (96) y La Punta (48), y que son asignados mediante un proceso de selección anual para que pueda utilizarlo por un único periodo de cuatro años, pudiendo ampliarse a un año en forma excepcional y/o especial.

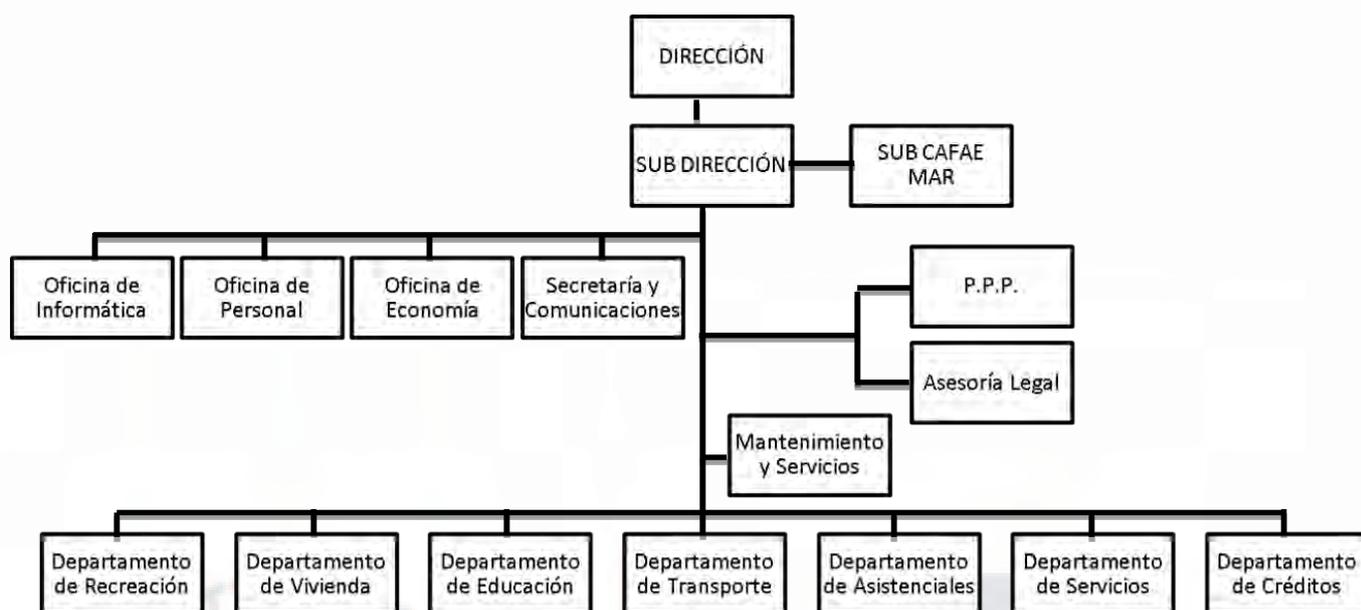


Figura 22. Organigrama de la Dirección de Bienestar de la Marina. Recuperado de [http://intranet/dirbiemar/q\\_organizacion.htm](http://intranet/dirbiemar/q_organizacion.htm)

Es importante contrastar esta capacidad con la demanda aproximada equivalente a 1270 usuarios (entre Tte.2do y C. de F.). De igual forma fuera de Lima y Callao, se cuentan con las viviendas del servicio en cada Zona Naval, las mismas que tampoco cubren plenamente la demanda existente, tal como se muestra en la Tabla 15.

Tabla 15

*Disponibilidad de Viviendas de Servicio por Zonas Navales para el Personal superior*

<b>Zona Naval</b>	<b>Número de viviendas del servicio</b>	<b>Oficiales sin vivienda del servicio</b>
Primera	24	3
Segunda	5	5
Tercera	26	2
Cuarta	0	0
Quinta	47	22
Total	102	32

*Nota.* Adaptado del “Plan Estratégico de Recursos Humanos de la MGP” (p.29).

En el caso del programa de asignación de casas de servicio para el personal subalterno, fuera del área de Lima y Callao, la Institución también enfrenta la misma problemática, es decir son insuficientes para cubrir la demanda existente, tal como se indica en la Tabla 16.

Tabla 16

*Disponibilidad de Viviendas de Servicio por Zonas Navales para el Personal subalterno.*

<b>Zona Naval</b>	<b>Número de viviendas del servicio</b>	<b>Personal sin vivienda del servicio</b>
Primera	135	122
Segunda	76	35
Tercera	36	98
Cuarta	0	28
Quinta	61	207
Total	301	490

*Nota.* Adaptado del “Plan Estratégico de Recursos Humanos de la MGP” (p.29).

Como parte del programa de servicios asistenciales brindado al Personal Naval y a sus familiares, excepto para el personal civil (PERCIVI), se tiene considerado la asistencia social, el servicio religioso y funerario, así como el hospedaje al personal subalterno adulto mayor en retiro sin posibilidades de atención familiar; guardería para los hijos mayores de dos años del personal subalterno que se encuentra citado en el Centro Médico Naval; lo que contribuye con el bienestar del Personal Naval.

El programa de recreación y entretenimiento cuenta con cuatro centros de esparcimiento para beneficiar al personal subalterno y sus familiares: entre ellos el Club Ricardo Palma con 157,490 m<sup>2</sup> considerada una sede de campo, Club Lurín, con 70,000.00 m<sup>2</sup> considerada una sede de playa, el Club Contra maestre Dueñas con 7,000 m<sup>2</sup> considerada una sede de ciudad y el Club Grumete Medina con 1,895.61 m<sup>2</sup>. La afluencia de usuarios a cada sede es permanente durante el año, sin embargo existe una mayor concentración de socios y no socios en las sedes de playa y campo, sobrepasando así la capacidad instalada,

según la temporada del año. El estado de conservación del material de recreación y entretenimiento en la MGP es regular, existiendo incluso equipos obsoletos e irre recuperables por haber cumplido su tiempo de vida útil.

Para el programa de educación escolar, la MGP cuenta actualmente con nueve centros educativos navales (CCEENN), de ellos, siete se ubican en el área de Lima y Callao, uno en Paita y uno en Iquitos; brindando educación escolar a 10,647 alumnos; para lo cual cada CCEENN hace uso de recursos económicos, materiales y humanos asignados por la Institución para atender las necesidades de educación escolar de los hijos del Personal Naval; pese a este esfuerzo, se presentan diversas restricciones y limitaciones que impiden satisfacerlo a plenitud este servicio.

Nuestro Personal Naval que labora en zonas navales de provincia se le asigna una subvención por el rubro de educación escolar, la que resulta insuficiente pero que ayuda a completar parcialmente el pago de mensualidad correspondiente. En las zonas navales donde no existen CCEENN, los escolares son matriculados en los colegios de la zona que sus tutores crean conveniente, debiéndose mejorar en este aspecto.

En cuanto al programa de transporte escolar, la Institución cuenta con una flota vehicular de 128 unidades, de las cuales 23 tienen más de 27 años, 69 más de 20 años de antigüedad, 26 más de 10 años y 10 recientemente adquiridas el presente año, utilizadas para el traslado de escolares desde y hacia los CCEENN en el área de Lima y Callao; lo que representa un bienestar para el Personal Naval, sin embargo en provincias aún no se cuenta con este servicio.

Respecto al uso del concepto “Administración de Personal” en la MGP, que data de la década de los 80’ y que se mantiene en uso hasta la actualidad, no solo evidencia un retraso en el tiempo respecto a los actuales conceptos del siglo XXI tales como Gestión de Capital o Talento Humano, sino que principalmente denota un desfasaje organizacional por no

gestionarse tampoco con las tendencias actuales, centradas en un mayor énfasis en las personas y con un enfoque estratégico de futuro, donde las personas sean consideradas como agentes o gestores del cambio (Ulrich,1998).

Tomando en cuenta el modelo de gestión del Talento Humano (Rivera, 2013) compuesto por cinco procesos: contratación, formación, evaluación, retención y desarrollo, se observa que la formación en nuestra Institución viene siendo gestionada por DIREUMAR y no por DIPERMAR, quien gestiona el resto de procesos, representando una debilidad en dicho modelo por no manejarse bajo el criterio de unidad de mando. Por último, la falta de capacitación de su parte directiva, genera incompetencias gerenciales que ocasionan problemas de diversa índole con respuestas reactivas y poco analizadas.

#### **4.1.2 Marketing y Ventas (M)**

El Sistema de Personal no genera ningún tipo de utilidades como si lo hace cualquier otra empresa privada, sin embargo se lleva a cabo marketing interno (dirigido al propio Personal Naval) así como externo, ambos contribuyendo a mejorar continuamente la imagen y reputación institucional.

Para el caso del marketing interno, se utiliza la red denominada intranet naval, donde se difunde información relacionada con la MGP respecto a los beneficios que se le brinda al Personal Naval y a sus familiares, actividades de diferente índole (educativa, cultural o social), la promoción de los valores organizacionales, difusión de noticias institucionales, links de interés y de actualidad, etc., cuyo formato de presentación en la misma no resulta tan atractivo por la cantidad de ítems que contiene.

Asimismo, otra forma de difundir información se hace vía mensajería masiva de correo la cual es enviada diariamente a todo el personal pero que tampoco es tan efectiva, ya que la información es enviada al correo institucional y no al correo personal de los mismos, dificultándose su lectura por no contar todos con una computadora en su área de trabajo ni

tampoco con correo institucional, ocasionando el desconocimiento de la información en tiempo real, por lo que se debe priorizar su envío al real público objetivo, es decir, sus familiares y al correo particular de dicho Personal Naval.

Para el marketing externo se hacen uso de redes sociales, radio y televisión estatal para informar también a la sociedad de las labores que cumple la MGP como parte del desarrollo nacional así como captar la mayor cantidad de postulantes a los centros de formación del personal superior y subalterno, en determinadas épocas del año, para la ESNA y el CITEN, así como para el proceso de asimilación de profesionales y el proceso de servicio militar voluntario. Todo lo anterior se complementa con visitas de orientación vocacional y participación en ferias por parte de los propios miembros de los centros de formación principalmente las que se encuentran ubicadas en el área de Lima y Callao y otras pocas fuera de ella.

Complementando lo anterior, existe una buena difusión de información naval pero en un solo sentido, a través de medios de comunicación escrita como la Revista de Marina, Revista Monitor, Revista Grumete; comunicación radial como el espacio en amplitud modulada llamado “Embarcados”; programación de eventos de interacción con la comunidad como la Cruzada Nacional de Valores “Somos Grau seámoslo siempre”, comunicación web en el Canal Naval TV vinculado en la misma página institucional de la MGP y el uso de redes sociales masivas como Facebook o Twitter para mensajes de alto contenido institucional, recomendando en todas ellas, una comunicación bidireccional que asegure la adecuada respuesta del público objetivo, sin embargo, esto representaría un reto para la MGP como Institución jerarquizada, recomendación que a pesar de lo expuesto, no debería dejarse de tomar en cuenta, haciendo uso de canales de comunicación no tradicionales, de tal forma de medir omnidireccionalmente, las necesidades e inquietudes de los integrantes del Sistema de Personal.

#### **4.1.3 Operaciones, logística e infraestructura (O)**

Si consideramos como producto, al Personal Naval competente y motivado, debe tenerse en cuenta que en la etapa de formación (capacitación y/o perfeccionamiento), vienen a ser los oficiales superiores egresados del Curso de Guerra Naval y Comando y Estado Mayor, oficiales subalternos egresados del Curso Básico de Estado Mayor y de Inteligencia, del programa de especialización de Segunda Especialidad de la Escuela Superior de Guerra Naval, oficiales de servicios asimilados y los Alféreces de Fragata egresados de la Escuela Naval.

En el personal subalterno serían los técnicos egresados del curso de Administración y Supervisión, Programa de Especialización Avanzada, Oficiales de Mar de las distintas especialidades egresados del Instituto Superior Tecnológico Naval CITEN y en el personal de marinería, serían los egresados de las Escuela de Grumetes de las diferentes zonas navales, a los cuales se les ofrece una alternativa de vida complementada con una formación militar, los mismos que son capacitados con una Educación Técnico Productiva en el transcurso de su Servicio Militar, para que posteriormente puedan insertarse exitosamente al mercado laboral.

Adicionalmente se les brinda: (a) Becas de ingreso directo al Instituto de Educación Superior Tecnológico Naval - CITEN, para los primeros puestos ocupados al término de cada Contingente Naval, (b) Educación Básica Alternativa para todos los grumetes que no hayan culminado sus estudios básicos de educación secundaria, esto gracias a que los CETPRO's de las diferentes zonas navales realizan convenios con los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBA's), (c) Cursos de Capacitación que se realizan en el CETPRO de la misma Escuela de Grumetes y en otras instituciones educativas a través de sus convenios tales como: Ofimática, Diseño Gráfico Digital, Operatividad de máquinas de confección textil, Digitación, Cocina criolla, Atención al cliente- cajero y Buffet.

El personal civil también es producto de dicho sistema, quienes conjuntamente con el personal subalterno que cuenta con una vocación por la medicina, se capacitan en la Escuela de Sanidad, egresando como sanitarios y enfermeras, siendo finalmente todos y cada uno de los antes mencionados, productos del Sistema de Personal.

Un importante logro desde el punto de vista educativo, ha sido la adecuación al sistema educativo nacional de los títulos profesionales de Alféreces de Fragata en ciencias marítimo navales, los cuales son expedidos por la Escuela Naval del Perú después del proceso de formación correspondiente, así como de los cursos de postgrado, expedidos por la Escuela Superior de Guerra Naval, lo que resulta motivador para ellos mismos y atractivo para su red de contactos, quienes deseen optar por postular a la Institución, generando más valor y atracción a nuestra carrera naval.

Sin embargo, el inadecuado mantenimiento de la infraestructura educativa académica y de salud, la que por su antigüedad y tipo de uso y por la baja asignación presupuestal, no contribuyen a alcanzar los estándares requeridos, tal es el caso emblemático del Centro Médico Naval Santiago Távora, el mismo que cuenta con una antigüedad mayor a 50 años y que cuya estructura requiere remodelarse y mejorarse, asimismo, gran parte de la infraestructura de salud se encuentra muy concentrada en la Segunda Zona Naval (Lima y Callao), lo que dificulta brindar estos servicios fuera de la referida área en forma adecuada, que permita descentralizar este servicio en forma óptima. Todo esto requiere la adquisición de un sistema de gestión médico-hospitalario que optimice los procesos que deriven en mejoras continuas de reducción de tiempo y de excelencia en el servicio al paciente.

En otro punto relacionado también a educación y salud, el bajo nivel académico y pago percibido por los docentes y profesionales de los diferentes centros de formación y de salud respectivamente, contribuyen a no contar con una excelencia en dichos aspectos, pese a que existen programas de capacitación con instituciones educativas y de salud, privadas o

estatales a los que por medio de convenios o alianzas estratégicas se acceden, se adquiere las competencias necesarias para nuestro personal, lo que finalmente redunda en un beneficio no solo institucional sino personal, profesional y familiar.

#### **4.1.4 Finanzas y Contabilidad (F)**

Tomando en cuenta que la Sub Unidad Ejecutora: Personal, es la que ejecuta el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) de la MGP, aprobado en Diciembre del año anterior al ejercicio del mismo, el mismo que se encuentra compuesto por todo financiamiento con tres fuentes denominadas: Recursos Ordinarios, Recursos Directamente Recaudados y Recursos por Operación de Oficina de Créditos, recursos que se orientaran a satisfacer en diversas proporciones, los requerimientos de personal de toda la Institución.

Adicionalmente, nuestra Institución puede generar recursos propios en forma legal, a través de las diversas unidades y dependencias generadoras como el Servicio Naviero Comercial de la Marina (NAVACOM), Dirección General de Capitanías y Guardacostas (DICAPI), Estación Naval de Paita (ESPITA), Servicio Industrial de la Marina (SIMA), Dirección de Hidrografía y Navegación de la Marina, Servicio de Armas y Electrónica del SIMA entre otros, lo que permite cubrir otras necesidades adicionales de la MGP, ampliando y potenciando la capacidad financiera de la propia Institución. Analizando lo anterior, se detallan los ítems de gastos y sus montos referenciales, cuyo monto asignado al Personal Naval (planillas, obligaciones sociales, educación, salud, etc.) equivale al 52% en promedio del presupuesto total asignado a la Institución en toda fuente de financiamiento de los últimos tres años y que a pesar de la reducción del porcentaje del total asignado al año anterior y al presente, se puede apreciar que el monto real asignado en Personal, ha sido superior al año anterior, destacándose en gran manera el significativo incremento de más del 200% y 150% aproximadamente, en el rubro de Educación y Salud; específicamente en capacitación extra-institucional y seguros médicos.

Gracias a este tipo de decisiones institucionales, se intenta motivar al Personal Naval para retener a los mejores en la carrera naval, sin embargo, esto viene generando el efecto contrario con el personal civil que lejos de mantenerse sus ingresos, se han visto reducidos en conceptos no remunerativos, así como tampoco considerados en beneficios como al PERSUPE y PERSUBA, percibiéndose malestar por parte de los mismos.

Para efectos de contar con un mejor control de los gastos efectuados en el año fiscal, todas las Unidades Ejecutoras cuentan con un Sistema Integral de Administración Financiera del Sector Publico denominado SIAF-SP, el mismo que permite obtener la ejecución de los gastos e ingresos a lo largo del año fiscal a nivel unidad ejecutora, sin embargo y a fin de facilitar la gestión y el ordenamiento de dichos gastos, la MGP cuenta en adición con un sistema interno denominado ECOFIN, el cual permite ordenar la ejecución y los ingresos por centros de gastos , siendo su principal dificultad , la demora del tiempo al realizar las interfaces del ECOFIN al SIAF y viceversa, generando pérdidas de tiempo en dicha gestión .

#### **4.1.5 Recursos Humanos & Cultura (H)**

Si bien en la MGP se profesa el valor y la importancia que tiene la persona en nuestra Institución, se hace necesario cada vez más necesario que la compensación se evidencie, según Bartlett y Wozny (2004), no solo únicamente en la cartera sino también en el espíritu, de manera de contribuir con su realización personal y por supuesto familiar.

No es difícil de comprobar que la MGP es una de las Instituciones Armadas con mayor prestigio entre las Fuerzas Armadas y ello debido principalmente a la práctica de los valores morales que su personal practica y a la gran formación, capacitación y entrenamiento recibido, así como de su gran sentido de contribución a la sociedad, lo que favorece la imagen institucional.

Para alcanzar los objetivos que se trace la MGP, es importante que todo su personal, adopte los valores organizacionales, cuya adhesión en el propio Personal Naval, garantizará el

éxito en el Sistema de Personal y en la Marina de Guerra del Perú, los cuales son transmitidos desde antes del proceso de captación y en donde entre diversos factores de evaluación, en adición sus valores son evaluados en términos de adhesión y prioridad. Estos valores organizacionales siguen siendo promovidos durante el resto de las etapas en la carrera naval, asegurando la adhesión a los mismos: el honor, la integridad, la vocación de servicio, el compromiso, el patriotismo, el profesionalismo, el valor, la lealtad, la disciplina, la justicia y la responsabilidad social.

La filosofía organizacional de la Marina de Guerra del Perú, radica principalmente en seguir el noble ejemplo del Gran Almirante del Perú y Peruano del Milenio, Don Miguel Grau Seminario, quien con su entrega, le dio un sentido único de amor a la patria, cumpliendo no solo por compromiso o deber, sino por la convicción que todo hombre o mujer que viste el uniforme naval aprende a respetar y llevar con honor .

En los momentos difíciles que le toco vivir al país desde su independencia, hasta los tiempos actuales, la MGP siempre ha estado, está y estará lista para actuar y defenderse de sus principales amenazas, tales como las más recientes vividas en nuestro país en la guerra contra el terrorismo, a quien se supo vencer con mucho esfuerzo y sin el cual nuestro país no hubiera podido gozar de la pacificación que hoy goza. Entre los roles que asume la MGP aparte de la pacificación nacional también asume roles de defensa de los derechos humanos, participación en el desarrollo económico, social y tecnológico del país a través del Servicio Industrial de la Marina (SIMA), la Dirección de Hidrografía y Navegación (DIHIDRONAV) así como el Servicio de Armas y Electrónica (SAE) , así como en el apoyo a la Defensa Civil en caso de desastres naturales. A pesar de ello, el Personal Naval que administra el sistema de personal, lo ha hecho en forma empírica con resultados aceptables, pese a no contar con las competencias requeridas ni con la capacitación adecuada para tal fin, no pudiéndose contar con un sistema eficiente ni eficaz.

Tabla 17

*Presupuesto Anual de Metas año 2011 – 2013 relacionados a Personal*

Área	Conceptos	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Personal	Remuneraciones,	583'065,446	602'661,127	595'760,344
	Propinas cadetes, alumnos, etc.	3'870,000	3'870,000	4'152,000
	Gasto administrativo de Servicios y Servicios Personales	12'231,335	14'164,053	18'333,602
	Otras obligaciones (seguro vida, sepelio, luto)	1'105,000	586,876	1'010,000
	Subtotal 1	600'271,781	621'282,056	619'255,946
Salud	Seguros Médicos	250,000	250,000	676,000
	Salud (medicinas)	7'966,455	9'466,455	8'403,263
Educación	Capacitación Institucional	3'846,400	1'846,400	2'022,800
	Capacitación Extra institucional	2,557,134	3'924,519	11,015,266
	Modernización enseñanza	0	1'000,000	800,000
	Subtotal 2	14,619,989	16,487,374	22,917,329
Total Personal		614'891,770	637'769,430	642'173,275
Porcentaje		53.22%	56.05%	48.40%
Todo Financiamiento		1,155,287,114	1,137,955,550	1,326,782,520

*Nota.* Adaptado de archivo electrónico del Plan Anual de Metas Institucional 2013 proporcionado por la Oficina de Presupuesto, Planes y Programas del Estado Mayor General de la Marina.

Sin embargo, podemos afirmar que el primer Plan Estratégico Institucional del Área de Personal (PEIP 2006-2010) y el Concepto Estratégico de Líneas de Carrera del Personal superior aprobado el año 2010, han servido de referencia para comenzar a administrar a nuestro personal por competencias, lo que ha establecido el norte para los planes venideros.

Es así como la Institución, ha venido preocupándose en medir el grado de satisfacción de su personal dentro de la misma, por medio de encuestas que midan el clima laboral, para

identificar en que aspectos y áreas debe poner mayor énfasis para mejorar las condiciones laborales y así poder cumplir con los Objetivos Institucionales asignados.

Esta encuesta ha tomado como base el modelo de una de las principales empresas especializadas a nivel internacional en mediciones de clima laboral (Great Place to Work), adaptando su formato con términos institucionales ajustados a nuestra cultura organizacional.

Dicho resultado de la medición de clima laboral 2012 fue de 60%, siendo el nivel aceptable de 75%, habiéndose apreciado una alta percepción del sentimiento de orgullo entre su personal por pertenecer a la MGP (76%) y una regular percepción con respecto a camaradería dentro de la misma (64%). Por otro lado, se percibe el descontento por: a) Bajas remuneraciones por la labor que desempeñan (37%), b) Beneficios especiales en el Sistema de Personal no percibidos (41%), c) Poca capacitación y entrenamiento con el objetivo de promover el desarrollo profesional (42%), d) Poca autonomía para toma de decisiones (45%), e) Poca colaboración para la toma de decisiones (46%), f) Bajo reconocimiento a la labor bien hecha (46%), g) Poca comunicación fluida con los jefes (47%), h) Intempestivos cambios de colocación del personal (47%), i) Regular apoyo profesional por los jefes (48%) y j) Favoritismo sobre determinado personal (48%).

Las principales fortalezas institucionales se resumen en:

*Trabajo en equipo*, ya que el Personal Naval se encuentra identificado con la Institución, al considerarse parte de los logros institucionales y mantenerse dispuestos a esforzarse para hacer un buen trabajo, así como la *Imagen Corporativa*: por sentirse orgullosos de pertenecer a la MGP.

Las siguientes variables se encuentran en proceso de asimilación: *hospitalidad*, requiriéndose mejorar los programas de inducción que permitan la adaptación del personal que es destacado y/o trasladado a una unidad o dependencia, así como al personal que ingresa

a la Institución y la *familiaridad*, debiéndose reforzar las capacidades y competencias que motiven su desarrollo laboral y generen confianza en el Personal Naval.

Las principales debilidades institucionales se resumen en: *una baja percepción de equidad en recompensas*, debiéndose reconocer la labor desempeñada y la equidad en la distribución de algunas compensaciones, contribuyendo de esta forma con la motivación y la productividad del Personal Naval. *El poco apoyo profesional*, el que incrementándose y diversificándose la capacitación y entrenamiento, en función a sus competencias, mejorará su nivel profesional y técnico. *El favoritismo*, cuya falta de transparencia en los procesos de selección académicos y profesionales, incidirá en la sensación de injusticia e inequidad. *La inadecuada difusión de los beneficios* (salud, educación, recreación, transporte, vivienda, otros) y de los valores institucionales, se configura como una gran debilidad. *El trato justo*, garantizando el buen trato hacia las personas, independientemente de su grado, cargo, nivel socio económico, género, edad y con las mismas oportunidades de ser escuchado. *La comunicación*, difundiendo información de interés institucional oportuna al personal, contribuyendo así con la identificación de dicho personal con la Institución. *Las habilidades gerenciales*, las que por medio de la delegación de funciones y responsabilidades en los niveles correspondientes, contribuirá con la mejor administración y supervisión de los recursos.

Es relevante el tipo de liderazgo que se ejerce en cualquier organización o sistema y más aún en una Institución diferente y referente como la MGP, en donde es considerado uno de sus pilares estratégicos. La diversidad de criterios, subculturas, procedencias e idiosincrasias existente al interior del Sistema de Personal genera una diversidad similar de tipos de liderazgo, a pesar de haber sido formados bajo los mismos principios y normas; sin embargo es evidente que el liderazgo predominante en el Personal Naval es el liderazgo transaccional, aquel que se centra en corregir los errores y desviaciones de sus empleados a la

hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización; clarificando las expectativas de ellos y proporcionándoles reconocimiento únicamente cuando se consiguen los objetivos. Contrariamente, el liderazgo transformacional, es aquel en el que el líder formula y propaga una visión de futuro atractiva para sus colaboradores y la organización; es capaz de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo y presta especial atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo; de ser requerido actúan como mentores o coaches; llegando a ser admirados y respetados, obteniendo la confianza de su personal, convirtiéndolos en seguidores que se identifican con ellos y tratan de imitarlos, por ser un ejemplo a seguir.

Continuar con un estilo de liderazgo transaccional, no aportará mayor sostenibilidad ni credibilidad de la imagen institucional como sin lo harían los líderes transformacionales, que buscarán mejorar moralmente a sus seguidores con un compromiso genuino (Burns, 1978).

#### **4.1.6 Sistemas de Información & Comunicaciones (I)**

El Sistema de Personal cuenta con un sistema corporativo desarrollado bajo la plataforma Visual.NET denominado Recursos Humanos, el cual es utilizado para llevar el control de las diferentes actividades realizadas por su personal, información tales como: Datos personales, Movimientos, Incorporaciones, Fechas de ingreso, Cargos de personal, Comisiones, Vacaciones, permisos, Ascensos de Personal, Altas o Contrato, Bajas, Disponibilidad, Licencias, Defunciones, Asimilaciones, Reincorporaciones, Procesos Judiciales, Planta Orgánica, Consejos o Juntas de Investigación, Juntas de Sanidad, Cambio de especialidad, Registro de Familiares y Sanciones Disciplinarias. Sus ventajas se relacionan con el ahorro de tiempo generando reportes, informes e indicadores, que permiten corregir fallas difíciles de detectar y controlar respecto a un sistema manual. Asimismo evita pérdidas de tiempo recopilando información ya existente en la base de datos que se puede compartir con otros usuarios. Sin embargo, este sistema a pesar de encontrarse gestionado por las

jefaturas de DIPERADMON y de DIREUMAR en los módulos correspondientes a su área de responsabilidad, también puede ser utilizado en el modo de consulta por DIPERMAR y DISAMAR.

Por otro lado el sistema de emisión de tarjeta de identidad naval, sistema de planillas y el sistema web de personal utilizan la misma base de datos de Recursos Humanos lo que permite la gestión del personal con algunas limitaciones manifestadas en caídas frecuentes en el sistema y la consiguiente demora en la solución de las mismas.

Asimismo se ha constatado que la carga de información de la data en algunos campos de la base de datos ha sido insuficiente, ocasionando reportes estadísticos con altos márgenes de error. La capacitación que recibe un operador del sistema es muy superficial, lo que también contribuye a errores en la carga de datos del propio sistema.

La Institución forma parte de una red privada móvil con aproximadamente 1200 equipos celulares los cuales han sido asignados por razones del servicio a los jefes de las unidades y dependencias, lo que permite efectuar coordinaciones en forma ininterrumpida y rápida a nivel nacional, las 24 horas del día, los 365 días del año. Ello ha representado un avance tecnológico importante lo que facilita su gestión si consideramos el tiempo de ahorro en transmitirse información. Paralelamente, se cuenta con una red de equipos portátiles para comunicación en caso de desastres naturales, la cual se ha distribuido en las dependencias de la MGP para afrontar dichas contingencias.

#### **4.1.7 Tecnología & Investigación y desarrollo (T)**

Si bien la tecnología ha provocado grandes cambios no solo en el Sistema de Personal, sino en toda la MGP, el país y el mundo en general, para el caso del sistema, tecnológicamente hablando, las mejoras han venido dándose retrasadamente y con mucha lentitud. Tal es el caso que aún no se ha sistematizado la emisión de tarjetas de identidad familiar ni tampoco los legajos personales e historias clínicas ni ningún documento del

Archivo General de DIPERADMON, lo que permitiría mayor celeridad en los procesos de ascenso, atenciones médicas y trámites administrativos en general.

Tampoco se aprovecha la información de las huellas dactilares digitalizadas del personal las mismas que se encuentran almacenadas en la base de datos, lo que permitiría controlar la asistencia, comisiones, vacaciones, permisos y acceso a dependencias o zonas restringidas de acuerdo a su nivel de seguridad.

Por otra parte, la implementación del sistema web de personal por medio de los módulos de servicio en línea, permite tramitar electrónicamente algunos certificados lo que facilita la información personal a cada usuario o jefe de personal que lo solicite según sea el caso: a) Lista de revista electrónica, b) Registro de foja de notas c) Condición actual y cargos del Personal superior, subalterno, marinería y civil, d) Nombramiento de Jefe de Personal y opcionalmente un alterno, e) Actualización de número de DNI, f) Actualización de datos personales y familiares del personal subalterno, g) Actualización libreta personal de PERSUBA, h) Descarga de formato electrónico de papeleta de arresto y i) Resoluciones de nombramiento para Oficiales fedatarios y Jefes de Administración.

Todos los aspectos tratados anteriormente, nos permitirán analizar las fortalezas y debilidades del Sistema de Personal, para así construir la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

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

La matriz del Sistema de Personal cuenta con 15 factores determinantes de éxito, y cuyo valor obtenido (2.75) indica que es un Sistema más fuerte que débil. Las cinco fortalezas menores significan que el Sistema de Personal tiene posibilidades que no se aprovechan en su total magnitud. Asimismo, las cuatro debilidades mayores deberán de ser priorizadas para ser neutralizadas o minimizadas convirtiéndolas en debilidades menores (ver Tabla 18).

### 4.3 Conclusiones

El análisis interno del Sistema de Personal reveló temas importantes en el área de Administración y Gerencia, caracterizada por la solidez documentaria de su estructura organizacional así como por su amplia normatividad, sin embargo, la falta de competencias del personal que gestiona el sistema en sí, no permite mantener las políticas en el largo plazo por la alta rotación de los mismos así como de los criterios para asegurar la continuidad de lo planeado.

Por otro lado se comprueba que no existe un área de Marketing en la MGP ni se difunde adecuadamente al interior del Sistema de Personal, los beneficios del Personal Naval, sobre todo a los familiares quienes son el público objetivo y son los que generan la motivación en el propio personal, que se traduce en alta productividad laboral acompañado con un compromiso e identidad con la MGP. Externamente también se da el marketing vía redes sociales y página web, dirigido a la sociedad peruana y centrado en proyectar una buena imagen institucional, sin embargo la comunicación por este medio es únicamente unidireccional (de la MGP al Personal Naval y/o familiares).

Dentro del área de las operaciones el producto que se obtiene luego de los procesos de formación, capacitación y entrenamiento es el personal altamente calificado con programas de formación debidamente adecuados al Sistema Educativo Nacional, lo que tiene finalmente un efecto motivador en el mismo personal por considerarlo no solo provechoso para la Institución sino para sí mismo y por ende para su familia.

Este tema se ha tratado muy superficialmente por ser un tema de planeamiento estratégico asignado el cual requiere una dedicación exclusiva de estudio. En Finanzas, se destaca el significativo incremento de más del 200% y 150% aproximadamente, en el rubro de

Tabla 18

*Matriz Evaluación de Factores Internos*

	<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas</b>				
1	Personal Naval involucrado y en la agenda política nacional (narcoterrorismo, acción cívica, Defensa Civil).	0.13	4	0.52
2	La identificación y orgullo del personal y sus familiares por la Institución.	0.12	4	0.48
3	Buena Imagen institucional ante la comunidad.	0.1	4	0.40
4	Contribución tecnológica de la MGP al país (la Dirección de Hidrografía y Navegación, el Servicio Industrial de la Marina y el Servicio de Armas y Electrónica.).	0.07	3	0.21
5	Capacidad institucional de generar Recursos propios dentro del marco legal.	0.07	3	0.21
6	Existencia de Planificación Estratégica Institucional de Largo Plazo.	0.07	3	0.21
7	Sólida Estructura Organizacional con amplia normatividad.	0.04	3	0.12
8	Personal altamente calificado con programas de formación adecuados al Sistema Educativo Nacional.	0.04	3	0.12
<b>Subtotal</b>		<b>0.64</b>		<b>2.27</b>
<b>Debilidades</b>				
1	Demanda insatisfecha del Personal Naval respecto a programas de salud, vivienda, recreación, transporte y educación escolar.	0.07	1	0.07
2	Falta de competencias de RR.HH. del Personal Naval en la gestión del Sistema de Personal. (Liderazgo Transaccional)	0.06	1	0.06
3	Inadecuada estrategia de difusión de beneficios del Personal Naval.	0.06	1	0.06
4	Falta de Sistema de Control de Gestión que asegure el cumplimiento de los planes estratégicos vinculando sistemas complementarios (salud, vivienda, pago de planilla, etc.).	0.05	1	0.05
5	Percepción de inequidad y favoritismo en la distribución de beneficios (PERSUBA y PERCIVI) generando desmotivación.	0.05	2	0.1
6	Falta de unidad de mando o único responsable en la gestión de la administración del personal (DIPERMAR, DIREDMAR).	0.04	2	0.08
7	Limitaciones de presupuesto, equipamiento y material necesario para la salud, instrucción y entrenamiento del personal.	0.03	2	0.06
<b>Subtotal</b>		<b>0.36</b>		<b>0.48</b>
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2.75</b>

*Nota.* Valores: 4 Fortaleza mayor, 3 Fortaleza menor, 2 Debilidad menor y 1 Debilidad mayor

Educación y Salud; sobre todo en capacitación extra-institucional y seguros médicos, intentándose motivar al Personal Naval para retener a los mejores en la carrera naval, no lográndose lamentablemente el mismo efecto, con el personal civil.

El sistema financiero interno denominado ECOFIN, el cual permite ordenar la ejecución y los ingresos por centros de gastos, ocasiona la demora del tiempo en las interfaces con el SIAF y viceversa, haciendo ineficiente la gestión.

Las principales fortalezas institucionales en el aspecto de recursos humanos son el trabajo en equipo y la imagen corporativa, mientras que sus debilidades son la baja percepción de equidad en recompensas, el poco apoyo profesional e interés por la persona, el favoritismo, el trato injusto, la falta de comunicación y las pocas habilidades gerenciales.

Después de haberse identificado en el capítulo anterior, las Oportunidades y las Amenazas para el Sistema de Personal de la MGP ubicadas del entorno, en el presente capítulo IV, se han identificado aquellos factores que representan las Fortalezas y Debilidades para el referido Sistema de Personal, de tal forma de asegurar la generación de estrategias para neutralizar o minimizar las debilidades del mismo, así como otras que deberán de aprovechar y fortalecer sus oportunidades.

## Capítulo V

### Intereses del Sistema de Personal y Objetivos a Largo Plazo

#### 5.1 Intereses del Sistema de Personal

Teniendo como marco referencial la Visión planteada y la información obtenida en la evaluación externa e interna de la organización, se han identificado los siguientes Intereses Organizacionales del Sistema de Personal:

- Administrar al personal, bajo el modelo de la Gestión del Talento, en función a las necesidades de la Institución, contando con plantas orgánicas adecuadamente cubiertas y permanentemente actualizadas.
- Fomentar en el Personal Naval una conducta basada en principios y valores éticos y morales, con liderazgo y disciplina militar.
- Atender las necesidades de recursos humanos de la Marina de Guerra del Perú, con Personal Naval que cuente con las competencias requeridas para optimizar la asignación de empleo.
- Formar, capacitar, especializar y perfeccionar en el país y en el extranjero al Personal Naval, para un desempeño competente en el logro de los Objetivos Institucionales para la defensa y el desarrollo nacional.
- Contribuir a la atención de las necesidades básicas y fundamentales de nuestro personal; impulsando el bienestar de la familia naval, en todos sus campos, como un elemento que fortalece el rendimiento del Personal Naval.

#### 5.2 Potencial del Sistema de Personal

El Sistema de Personal se encuentra constituido por cuatro áreas fundamentales: Administración del Personal, Salud, Bienestar y Educación las mismas que son independientes en el ejercicio de sus funciones, sin embargo todas ellas son complementarias entre sí para el establecimiento del entorno necesario en la implementación y sostenimiento

de un adecuado clima laboral en la Marina de Guerra del Perú, por lo que se ha efectuado un enfoque general de la condición y realidad del Sistema de Personal respecto a las condiciones del Potencial Nacional.

**Demográfico.** En el año 2001, el Supremo Gobierno estableció dispositivos para la reducción de las dimensiones de las Fuerzas Armadas, iniciándose lo que se denominó el “Proceso de Reestructuración”, el cual se encontró basado en una racionalización del Personal, del Material, del Establecimiento Naval Terrestre y del Gasto en general; adoptándose cantidades límite, para Personal superior 2,000 efectivos, para personal subalterno 15,000 efectivos, para personal de marinería 4,500 efectivos y para personal civil 6,000 efectivos haciendo un total de 27,500 efectivos como máximo; del mismo modo se estableció como objetivo alcanzar una estructura piramidal antes del año 2010, hecho que hasta la fecha no se ha logrado en su totalidad.

En este sentido, se han identificado las siguientes variables de consideración, que influyen e influenciarán en el factor demográfico de la organización a corto plazo:

1. Nueva estructura y magnitud de la Escuadra de Alta Mar, considerándose la incorporación de dos buques multipropósito, la baja del BAP. Almirante Grau y de dos buques de desembarco.
2. La posible adquisición de dos unidades, una unidad soporte logístico de flota y un petrolero de flota.
3. Incremento del Personal de Infantería de Marina para reforzar el dispositivo de seguridad en el ámbito amazónico.
4. Ampliación de la cobertura de vigilancia en el VRAEM.
5. Incremento de los Pelotones de Operaciones Especiales en función del entorno de seguridad nacional.
6. Asignación de nuevas bases antisubversivas.

7. La inmediata incorporación de dos cañoneras para la Amazonía y ocho patrulleras ribereñas que están en construcción.
8. El incremento de efectivos de las Capitanías Guardacostas Marítimas y Fluviales, por el incremento de los Puestos de Capitanías así como para dotar las nuevas embarcaciones guardacostas.
9. Incremento de efectivos en algunas dependencias y organismos extra-institucionales como el Ministerio de Defensa y el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, a requerimiento expreso.

El Ministerio de Defensa mediante Directiva N° 019 VALP/B/01 de fecha Diciembre 2005, dispuso la actualización de los Planes Estratégicos de Personal de las Instituciones Armadas. En tal sentido, la Institución efectuó la evaluación correspondiente, actualizando las Plantas Orgánicas acorde a los requerimientos y necesidades de los planes estratégicos de Fuerzas Navales, Establecimiento Naval Terrestre y Órganos de Apoyo; como resultado de la mencionada evaluación se determinó que se requerirá la cantidad de VEINTISIETE MIL CIEN (27,100) empleos por cubrir, con personal superior, subalterno, marinería y civil para el cumplimiento de sus funciones; remitiéndose anualmente la proyección de efectivos de la Institución al MINDEF para su control y verificación, informándose los avances obtenidos y la variación en la brecha existente.

Este informe anual y otros estudios similares practicados por la Dirección General del Personal, demuestra claramente la disminución de efectivos en la Institución, tanto por la fuga de talentos de diversas clases, grados y especialidades, como por la disminución de postulantes a los procesos de asimilación, las escuelas de formación y a la escuela de capacitación de reclutas; del mismo modo existe mucha dificultad para la contratación de empleados civiles profesionales.

**Geográfico.** Al relacionar la geografía con el Sistema de Personal se puede indicar que la Dirección de Personal se encuentra en la Segunda Zona Naval específicamente dentro del Cuartel Naval de La Perla, administrándose estratégicamente dentro de sus instalaciones al personal de la Institución; como se mencionó en el capítulo primero el personal de la MGP se encuentra distribuido en las diferentes unidades y dependencias, ubicadas dentro de cinco grandes áreas del territorio nacional denominadas Zonas Navales (ZZ.NN.) las mismas que se encuentran compuestas principalmente por estaciones y bases, las cuales constituyen el eje principal administrativo y logístico de la Institución, con la finalidad de ejercer eficientemente sus funciones.

Como ya se ha mencionado, más del 95% de este Personal Naval se encuentra establecido en la Segunda Zona Naval, denotando un fuerte centralismo institucional, debilidad reflejada tanto en el campo estratégico como en el administrativo. El Puerto del Callao, es el principal puerto del país en tráfico y capacidad de almacenaje, en este se encuentra ubicada la Base Naval del Callao, otorgándole la misma ventaja estratégica, alcanzada por su ubicación en el globo y en especial en la Cuenca del Pacífico. Del mismo modo, la Estación Naval Clavero, ubicada en la ciudad de Iquitos, se constituye como la principal fortaleza institucional en la Amazonia, al encontrarse ubicada en la ciudad más grande de la Amazonia Peruana y la quinta más poblada del Perú, siendo considerada la *Capital de la Amazonia Peruana*; desde donde la presencia naval destaca por su contribución con la sociedad amazónica, en el resguardo de la paz y el orden del río Amazonas y sus afluentes, a través de sus naves con las cuales se lleva también desarrollo, progreso, salud y tecnología a los poblados más alejados y menos accesibles, a través de acciones cívicas, patrullajes ribereños, atenciones médicas en los buques hospital y ahora con la primera “Plataforma Itinerante de Acción Social (PIAS)” de un proyecto que contempla a corto plazo contar con 12 embarcaciones de estas, como parte de un proyecto desarrollado por el

MINDEF a través de la MGP, con apoyo de entidades del Estado y el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) quien participa de este proyecto piloto a través de sus programas Juntos, Cuna Más, Pensión 65 y Qali Warma; esta plataforma también cuenta con Oficina RENIEC, Oficina Banco de la Nación, Área del Ministerio de la Mujer, Área de Educación, entre otros.

Por otro lado en la cuenca fluvial del Lago Titicaca, donde la MGP también tiene presencia, la presencia naval también ejerce control fluvial, en el resguardo de la paz y el orden, a través de sus naves con las cuales se lleva también desarrollo, progreso y sobre todo la salud a los poblados de las islas y riberas del Titicaca. La atención de estas demandas, necesarias para el cumplimiento de la Misión y Visión Institucional, requiere de la participación de las plantas orgánicas completas, capacitadas, entrenadas y altamente motivadas, en las cinco Zonas Navales.

**Económico.** La asignación presupuestal anual, Recursos Ordinarios (RO), reflejada en plan anual de metas asignado a la MGP a través del MINDEF, ha sufrido constantes reducciones desde hace dos décadas; la misma que en los últimos cinco años, en vista del entorno socio-político y económico nacional presentado está siendo incrementada, siendo aún insuficiente, priorizándose los trabajos de mantenimiento y alistamiento de sistemas y equipos; adicionalmente, la MGP es capaz de generar recursos propios a través de las diversas unidades y dependencias autorizadas (unidades generadoras), las cuales contribuyen económicamente con la Institución generando Recursos Directamente Recaudados (RDR). La asignación presupuestal total destinada anualmente al Sistema de Personal equivale en promedio al 52.00 % de la asignación presupuestal anual de la Marina de Guerra del Perú; desagregándose en los distintos rubros o específicas de gasto, tales como las remuneraciones, la capacitación, la salud y el bienestar.

La preocupación del Estado Peruano y de la propia Institución en aportar constantes mejoras al Sistema de Personal, han generado mecanismos adicionales para el financiamiento de las mismas, entre ellas, La Ley 29006 “Autoriza la disposición de Inmuebles del Sector Defensa”, tiene por finalidad la obtener recursos económicos que permitan el financiamiento y ejecución de proyectos orientados a mejorar y/o renovar la infraestructura y el equipamiento actual en las áreas de bienestar, salud, educación y vivienda, mediante la administración y/o disposición de los bienes inmuebles de la Institución.

Los Proyectos de Inversión Pública (PIP), fondos asignados por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), recursos adicionales al presupuesto anual, que se pueden obtener con la presentación de proyectos para crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad productora o de provisión de bienes o servicios de una entidad; también cuando los PIP son de objetivos comunes intersectoriales los fondos pueden ser obtenidos de presupuestos provenientes de otros sectores, como actualmente los provenientes del Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, etc. y por último también existen los aportes de empresas privadas o fundaciones, son recursos obtenidos mediante alianzas, convenios, contratos de contraprestación u otra relación establecida entre la Marina de Guerra del Perú y una fundación o empresa privada.

**Tecnológico – Científico.** En este aspecto la organización ha tenido un desarrollo muy lento, no acorde al ritmo del entorno global; como consecuencia de no valorar la importancia de la inversión en actualización, renovación, investigación y desarrollo, no permitiendo la optimización de procesos en beneficio de la MGP. La herramienta más explotada por la Institución es la red interna WAN Naval, mediante la cual se ha implementado el sistema web de personal mediante módulos de servicio en línea, permitiendo efectuar trámites administrativos de acuerdo a las necesidades del personal y la Institución; a través del mismo medio la institución esta implementando diversos sistemas de gestión, que han sido

desarrollados al interior de la misma, con la finalidad de integrar información, facilitar su evaluación y permitir una mejor toma de decisiones a niveles superiores.

**Histórico – psicológico – sociológico.** El Perú es una nación rica en historia, cultura y tradiciones, es también multiétnica y pluricultural, hechos que han generado divisionismo y desorden social a través de la historia; así mismo, los conflictos o las tensiones existentes en la última década con los países limítrofes como Chile y Ecuador, han afectado los esfuerzos de integración regional en el continente sudamericano desde los tiempos de la República, sin embargo la mayoría de ellos se vienen superando, quedando pendiente actualmente el diferendo marítimo entre Perú y Chile en espera de la decisión de la Corte Internacional de Justicia de la Haya. Ante la situación en mención, la Marina de Guerra del Perú, Institución tutelar del Estado, ha proveído contar con el estado de alistamiento del material y personal requerido para proveer la disuasión y defensa necesaria de la nación; en ese sentido, la capacitación, entrenamiento y elevada moral del personal está siendo reforzada; preocupándose adicionalmente por la mejora del clima laboral, lo que se prevé que influenciará en su motivación y en su productividad.

**Organizacional – Administrativo.** El Sistema de Personal de la institución promueve de manera permanente, la identificación y compromiso de los integrantes de la MGP, reforzando los conceptos y valores de la cultura organizacional de la MGP. La Dirección General de Personal de la Marina de Guerra del Perú (DIPERMAR) es un órgano de línea administrativo, dentro de la estructura orgánica de la MGP; que cuenta para el cumplimiento de su misión y funciones, con tres direcciones subordinadas de carácter técnico-administrativo distribuidas por áreas: Administración, reserva y movilización, bienestar y salud. DIPERMAR depende orgánicamente de la Comandancia General de la Marina (COMGEMAR) y militarmente de la Comandancia General de Operaciones del Pacífico (COMOPERPAC) y su ámbito de competencia abarca las cinco Zonas Navales, cubriendo la

totalidad del territorio nacional, la distancia geográfica representa una dificultad para el seguimiento y control cercano de todos y cada uno de sus hombres y mujeres, despersonalizando el trato con ellos lo que no favorece la integración y cohesión de los mismos. Adicional a ello la reforma presentada por el Estado peruano Ley 29248 “Ley del Servicio Militar”, para cubrir el déficit de plazas correspondiente al número de conscriptos requeridos por las Instituciones Armadas, ha causado desaliento y desconformidad en la población; sin embargo una buena señal de confianza y aceptación del Estado hacia la MGP, ha sido el hecho de que el presente año la Institución ha logrado cubrir la totalidad de sus plazas en los llamamientos presentados el presente año, tanto en varones como en mujeres. La Imagen Institucional está más fortalecida que las otras Fuerzas Armadas y que la Policía Nacional, lo que se establece como una ventaja institucional dentro del sector, dentro de su industria.

**Militar.** La Marina de Guerra del Perú cuenta con un Sistema de Personal efectivo, mas no eficiente, que administra, planea, norma, dirige, ejecuta y controla las actividades de bienestar, salud, administración y reservas de la MGP, procurando satisfacer las necesidades del personal, en cantidad, calidad y oportunidad, el mismo que actualmente intenta ser reestructurado para la mejora de sus competencias actuales, generando incentivos, así como mejorando el bienestar y la salud; efectuando un trabajo constante de evaluación y mejora de clima laboral, habiendo disminuido las bajas en los últimos dos años; sin embargo es evidente que aún persiste la fuga del talento humano en la Institución, en menor cantidad pero de manera constante. La MGP necesita un cambio a nivel personal, de mentalidad, desde sus raíces y a todo nivel; esta propuesta deberá permitir al Personal Naval entender la necesidad del cambio e integrarse como parte de él. Esta disminución del talento humano en la Institución, es preocupante mas no apremiante, el porcentaje que representa aún no es de

consideración; sin embargo, sumado a la disminución de postulantes en todos los estamentos de la MGP, si se mengua la capacidad y alistamiento de las unidades y dependencias.

### **5.3 Principios Cardinales del Sistema de Personal**

Adaptando a Hartmann (1957/1983) cuando se refería a los Principios Cardinales como la base de la política exterior de las naciones, del mismo modo haremos un símil con respecto al mismo tipo de aspectos para la Institución permitiéndonos reconocer las oportunidades y amenazas que tiene la MGP en su entorno.

**Influencia de terceras partes.** Es aquí donde Hartmann establece las interacciones que existen entre un Estado con sus pares y sus influencias positivas o negativas sobre las mismas. En lo que corresponde a la organización, el Sistema de Personal, como ya se ha mencionado, tiene como órgano de línea a la Comandancia General de la Marina (COMGEMAR) y a la Dirección General del Personal como órgano responsable (COMOPERPAC), estas dos Comandancias Generales se constituyen como dos grandes *socios impulsores formales* del cambio; considerando los requerimientos de la parte administrativa-operativa, a DIPERMAR, quien genera y brinda la retroalimentación del nivel y cantidad de personal con que cuenta y por otro lado; COMGEMAR hace efectivas las propuestas presentadas por DIPERMAR, las norma y las eleva y de ser el caso, a una instancia mayor para su aprobación y ejecución, configura una coalición rectora requerida. Por otro lado también está el propio Personal Naval, quien con sus inquietudes y necesidades, deberán ser considerados como parte influyente importante al ser los directos afectados.

**Lazos pasados y presentes.** Aquí es donde Hartmann establece la importancia de las relaciones entre Estados, en consideración a los lazos entablados en el tiempo y los intereses creados entre ellos. En ese sentido el Sistema de Personal, ha tenido una sólida estructura formal, unida por muchos años, adaptándose a los cambios conforme estos se han ido presentando, sin embargo en forma reactiva, la Institución viene desarrollando un plan de

mejora para generar un real cambio, con el desarrollo de un nuevo modelo de gestión del Talento Humano, donde se deberá resaltar la importancia del desarrollo del personal, la que está claramente expresada en la política actual de la Institución, y que se refleja en una incuestionable alineación con el artículo primero de la Constitución Política del Perú, la cual señala claramente que "La defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad son el fin supremo de la sociedad y del Estado". Cabe mencionar que para el proceso de internalización adecuada de los Principios y Valores Institucionales, así como el de poder ejecutar y ser parte del cambio en el nuevo modelo de gestión de RR.HH. será de crucial importancia y dependerá en gran medida de la fuerza moral y disciplina con que todos los líderes de la Institución asuman su trascendental rol de dirigir el proceso de cambio, porque este proceso requiere de un cambio cultural a todo nivel y en toda instancia en la Institución; lo cual se viene procesando.

**Contrabalance de los intereses.** Aquí, Hartmann establece la necesidad de evaluar y calcular la ventaja frente al costo, considerando la inevitable existencia de ganancias y pérdidas, recomendando hacer alianzas entre quienes tengan intereses comunes. En ese sentido, el Sistema de Personal no cuenta con similares o pares con quien establezca alianzas de mutuo beneficio, sin embargo sus direcciones subordinadas de carácter técnico-administrativo podrían ser consideradas como tales para fines académicos.

**Conservación de los enemigos.** Hartmann establece la necesidad de contar con *enemigos* que motiven la innovación, teniendo la necesidad de conservarlos o ganarlos antes que perderlos, pero sin tener más de los que se puedan manejar; para la realidad de la MGP el Sistema de Personal se desempeña como un monopolio dentro de la Institución al no contar con sustitutos, entrantes o competidores reales que le provea del mismo bien o servicio. Para fines académicos, en la elaboración del presente trabajo se ha considerado la existencia de competidores, como se explicó anteriormente en el Análisis Competitivo del País.

#### 5.4 Matriz de Intereses del Sistema de Personal

A continuación se presenta la Tabla 19 perteneciente a la Matriz de Intereses Organizacionales del Sistema de Personal de la MGP, donde se mostrarán los fines que pretende alcanzar la Institución para lograr el cambio y la mejora constante del Sistema de Personal y por ende de toda la MGP, en donde el sistema en si mismo no tiene competidores que pudieran tener intereses opuestos.

Tabla 19

*Matriz de Intereses del Sistema de Personal*

Ítem	Intereses Organizacionales	Intensidad del Interés		
		Vital	Mayores	Periférico
1	Administrar al personal, bajo el modelo de Gestión del Talento en función de las necesidades de la MGP.		*TELEFÓNICA *SECURITAS	
2	Fortalecer en el Personal Naval, una conducta basada en principios y valores éticos y morales, con liderazgo y disciplina militar.	*SECURITAS		
3	Asignar a la Administración de RRHH, Personal Naval que cuente con las competencias requeridas para optimizar la asignación de empleo.	*RANSA *TELEFÓNICA		
4	Formar, capacitar, especializar y perfeccionar en el país y en el extranjero al Personal Naval, para un desempeño competente en el logro de los Objetivos Institucionales para la defensa y el desarrollo nacional.		*RANSA *YANACOCHA	
5	Extender beneficios en bienestar y la salud de la familia naval, en todos sus campos, como un elemento que fortalece el rendimiento del Personal Naval.		*YANACOCHA	

*Nota. Intereses comunes \*Intereses opuestos. El Sistema de Personal no cuenta con sustitutos ni entrantes.*

#### 5.5 Objetivos de Largo Plazo del Sistema de Personal

De la evaluación efectuada se ha determinado la necesidad de establecer los siguientes Objetivos a Largo Plazo para el cumplimiento de la Visión, teniendo como premisa que el

logro de estos objetivos se encuentren alineados con el fin ulterior del presente plan estratégico, para lo que se ha considerado la priorización del cubrimiento de las necesidades humanas según las jerarquías establecidas por Maslow (1943), con la finalidad de contar con las bases que garanticen una elevada moral, rendimiento profesional y calidad de vida de nuestros efectivos, permitiendo formar parte del esfuerzo institucional para el logro de un buen clima laboral en la organización:

1. (OLP1) Incrementar los cuadros de personal activo y de reservas movilizables del 90% al 100% con alta moral, motivación e identificación Institucional y óptimamente capacitado en todos los niveles, así como con valores y competencias que evidencien excelencia profesional y humana, hasta el año 2019, mediante la aplicación del modelo de Gestión del Talento Humano, en provecho del óptimo cumplimiento de los roles institucionales.
2. (OLP2) Contar con un sistema de salud que permita contribuir a alcanzar el máximo óptimo del estado psicofísica y psicosomáticas al Personal Naval y que garantice las atenciones médicas al 100% de la demanda, por parte del Personal Naval y sus familiares directos, antes del año 2019.
3. (OLP3) Proporcionar viviendas del servicio y al personal superior y subalterno logrando incrementar la cobertura del 30% al 50% de la demanda; asimismo facilitar el financiamiento para la adquisición de vivienda a través del Fondo de Vivienda de Marina, otorgando préstamos desde el cuarto año de aportes, a partir del año 2015.
4. (OLP4) Incrementar y mejorar los servicios de educación y transporte escolar, optimizando su infraestructura y equipamiento, así como la calidad de la gestión educativa; cubriendo el 10% anual de la demanda insatisfecha, a partir del año 2015.

5. (OLP5) Mejorar los servicios de recreación, esparcimiento y asistenciales de bienestar para el Personal Naval y su familia; logrando un incremento anual del 10% en la satisfacción del cliente, a partir del año 2015.

## **5.6 Conclusiones**

Se ha efectuado el análisis de los Intereses del Sistema de Personal, habiéndose evaluado el potencial y definido los Objetivos a Largo Plazo para el cumplimiento de la visión propuesta, alineándola con la misión planteada en el segundo capítulo del presente plan estratégico.

Asimismo, se ha observado que el Sistema de Personal, viene utilizando un modelo de la década de los 80' cuyo concepto (Administración de Personal) difiere de los utilizados en las organizaciones modernas en donde se gestiona estratégicamente al Capital o Talento Humano de una forma diferente; cabe resalta que nuestro Personal Naval sigue asimilando los valores éticos y morales de la organización, ejerciendo diversos estilos de liderazgo, con la ayuda de la disciplina militar institucional, aunque no en los niveles óptimos, que asegure el fiel cumplimiento de los Objetivos Institucionales; ello ha contribuido a la reducción gradual del ingreso de efectivos y disminuyéndose el Talento Humano en la Institución, lo que ocasiona un desequilibrio de las plantas orgánicas requeridas, no contando numéricamente con el personal suficiente ni con las competencias requeridas para el cubrimiento de los diversos cargos específicos en la Institución..

La necesidad de contar con personal motivado al interior de la Institución deberá considerarse una prioridad imperiosa que nos facilite a posteriori la captación de personal idóneo, que cuente con las competencias necesarias, comprometido con la carrera naval y que contribuya significativamente con su trabajo a la Marina de Guerra del Perú.

## Capítulo VI

### El Proceso Estratégico

Habiendo concluido el desarrollo de los capítulos del I al V, que corresponde a la primera fase de la primera etapa del proceso estratégico, en el presente capítulo, se concluirá esta primera etapa con la elección de estrategias, para continuar con la segunda y tercera etapa de la fase de formulación estratégica. La etapa de entrada concluyó con la elaboración de las matrices: (a) EFE, (b) PC, (c) EFI, y (d) IO, las cuales fungen de insumos para los análisis posteriores. En la segunda etapa, la de emparejamiento, se procede a generar las estrategias, teniendo en consideración la combinación de recursos y habilidades internas con las oportunidades y amenazas externas. Para este fin, se utilizarán:

1. La matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)
2. La matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)
3. La matriz del Boston Consulting Group (BCG)
4. La matriz interna-externa (IE) y
5. La matriz de la gran estrategia (GE).

Posteriormente, en la tercera y última etapa, conocida como la etapa de salida o de la decisión, se procede a utilizar la información obtenida en la etapa de entrada y las estrategias generadas, procediéndose a seleccionar aquellas más atractivas mediante el uso de (a) la matriz de decisión estratégica (MDE), (b) la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), (c) la matriz de Rumelt (MR) y (d) la matriz de ética (ME).

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

No por nada esta es la matriz más conocida e importante, ya que nos permite realizar el análisis situacional completo de la organización; para su elaboración se deberá de contar con un grupo de analistas con gran conocimiento de la organización en estudio, con pensamiento crítico y que pueda aportar diversos enfoques de una misma situación; que

permita la generación de las estrategias adecuadas a cada uno de los cuatro cuadrantes que se forman al cruzar las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas (D'Alessio, 2013). Estas estrategias propuestas en la matriz FODA (ver Tabla 20), son producto del análisis efectuado al Sistema de Personal y de efectuar la proyección para convertirlo en un sistema de personal reconocido y referente dentro de las instituciones estatales y privadas a nivel nacional.

## **6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)**

La matriz PEYEA o (SPACE, por sus siglas en inglés) ayuda a determinar la postura estratégica más apropiada para una organización o para una de sus unidades de negocio, en nuestro caso para el Sistema de Personal; pudiendo adoptar cualquiera de estas posturas: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora, combinando para ello, los factores relativos a la industria y a la organización (D'Alessio, 2013).

De las plantillas desarrolladas para el llenado de la Tabla 21 “Factores que constituyen las variables de los ejes de la matriz PEYEA”, donde se ponderan por grupos los factores determinantes, se han obtenido los valores promedio para cada uno de ellos, con los que se graficará el polígono direccional resultante, debiendo de tener especial cuidado con los valores correspondientes a los ejes negativos; posteriormente se sumarán algebraicamente los puntajes por ejes (abscisas y ordenadas) para graficar el punto de la intersección de (x,y) trazando el vector direccional resultante, el cual indicará la postura estratégica apropiada para el Sistema de Personal (ver Figura 23).

Del análisis efectuado a los resultados obtenidos se observa que del factor relativo a la industria, cuenta con una buena fortaleza de la industria (FI), combinada con una aceptable estabilidad del entorno (EE). Por otro lado, respecto al factor relativo al Sistema de Personal cuenta con muy buena Fortaleza Financiera (FF) contrastada con una pobre Ventaja Competitiva (VC).

**Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)-20-160**



Vector direccional eje X: 1.00      Vector direccional eje Y: 0.18

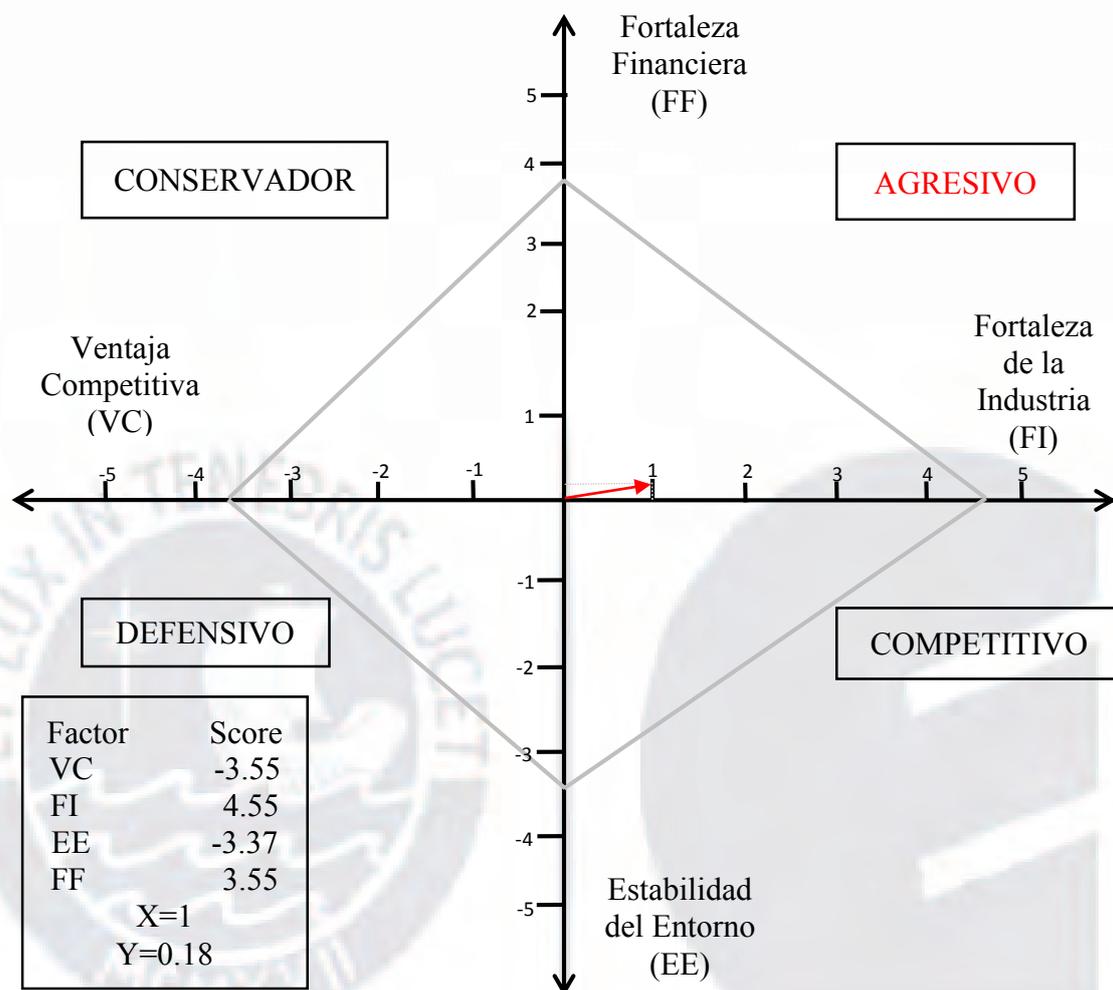


Figura 23. Matriz PEYEA Sistema de Personal.

Finalmente, el vector resultante visualizado en el cuadrante de la postura agresiva, típica de una industria atractiva con poca turbulencia en el entorno, se debe a la buena Fortaleza de la Industria, la que a su vez, proviene de una eficiente utilización de recursos y de una alta intensidad de capital, de productividad con alto potencial de crecimiento y de utilidades.

En el eje de las ordenadas, la resultante entre la Fortaleza Financiera (F.F) del Sistema de Personal y la Estabilidad del Entorno (E.E.) dan una clara idea de equilibrio, haciéndose necesario concentrar recursos en los productos que cuenten con una clara ventaja competitiva, investigando y explorando en nuevos segmentos de mercado, así como usando métodos

amplios de planeamiento, con controles descentralizados y un amplio análisis del entorno (ver Tabla 21).

Tabla 21 PEYEA

*Factores que constituyen las variables de los ejes de la Matriz PEYEA*

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Factores determinantes de fortaleza financiera (FF)		Factores determinantes de estabilidad del entorno (EE)	
1. Retorno en la inversión	3	1. Cambios tecnológicos	2
2. Apalancamiento	6	2. Tasa de inflación	5
3. Liquidez	5	3. Variabilidad de la demanda	3
4. Capital requerido frente a capital disponible	4	4. Rango de precios de productos competitivos	0
5. Flujo de caja	3	5. Barreras de entrada al mercado	3
6. Facilidad de salida del mercado	0	6. Rivalidad /presión competitiva	3
7. Riesgo involucrado en el negocio	6	7. Elasticidad de precios de la demanda	3
8. Rotación de Inventarios	2	8. Presión de los productos sustitutos	2
9. Economías de escala y de experiencia	3		
	3.56		2.63
Factores determinantes de ventaja competitiva (VC)		Factores determinantes de fortaleza de la industria (FI)	
1. Participación en el mercado	2	1. Potencial de crecimiento	5
2. Calidad del producto	4	2. Potencial de utilidades	5
3. Ciclo de vida del producto	3	3. Estabilidad financiera	4
4. Ciclo de reemplazo del producto	3	4. Conocimiento tecnológico	5
5. Lealtad del consumidor	5	5. Utilización de los recursos	5
6. Utilización de la capacidad de los competidores	1	6. Intensidad de capital	5
7. Conocimiento tecnológico	2	7. Facilidad de entrada al mercado	4
8. Integración vertical	1	8. Productividad /utilización de la capacidad	5
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	1	9. Poder de negociación de los productores	3
	2.44		4.56
VC	-3.56	EE	-3.38
FI	4.56	FF	3.56

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG o matriz de portafolio fue diseñada para ayudar a formular estrategias de las organizaciones multi-divisionales (D'Alessio, 2013); sin embargo también puede ser utilizada para evaluar separadamente el portafolio de productos en una unidad de negocio.

Este segundo enfoque en su aplicación será adaptado para formular las estrategias al interior del Sistema de Personal. En ese sentido se han definido los siguientes productos (a) Personal superior (PERSUPE), (b) personal subalterno (PERSUBA) y (c) personal civil (PERCIVI); todos ellos productos diferentes dentro de la misma industria, requeridos por los mismos clientes para cubrir distintas necesidades. Con respecto al PERSUPE, en los últimos años la cantidad de postulantes se ha visto disminuida, tanto para la Escuela Naval del Perú (ESNA) como para el Proceso de Asimilación; del mismo modo se han incrementado las solicitudes de baja a requerimiento, las deserciones y la disminución del número de oficiales que gradúa la ESNA anualmente; toda esta problemática ha tenido como consecuencia un déficit de alrededor del 15% en la Planta Orgánica de Personal superior requerida por la Institución. Con respecto al PERSUBA, la problemática no es muy distinta a pesar de tener un mayor índice en la relación de postulantes versus vacantes, lo que facilita la selección de candidatos más calificados, por el alto número de bajas a requerimiento y por las deserciones similares a la existente en el PERSUPE; el déficit de personal subalterno es porcentualmente menor pero numéricamente superior al déficit en el Personal superior, alrededor del 5% en la Planta Orgánica requerida. Por último, en el caso del PERCIVI, la problemática es totalmente distinta y esta afecta a otro tipo de casuística; específicamente el efectivo presentado en la laborando en la Institución bajo otras modalidades como: Contrato Administrativos de Tabla 22 como planta orgánica y efectivo actual de PERCIVI obedece únicamente al personal nombrado y contratado por la Institución, sin embargo existen otras 920 personas más, Servicios (C.A.S.), Servicios No Personales, Internos, Practicantes y Gerentes Públicos.

El Personal Civil contratado y nombrado está clasificado en función a su nivel profesional y sus competencias en: Funcionarios, Profesionales, Técnicos y Auxiliares; con diferencias de todo tipo, desde el salario, responsabilidades, horarios de trabajo, exigencias y regímenes similares mas no iguales, lo que genera distintos problemas al interior de cada una

de estas clasificaciones; sin embargo todas ellas tienen algunas similitudes, tales como la falta de motivación, la falta de compromiso y el sentimiento de que existe una falta de reconocimiento por la labor que realizan (ver Tabla 22).

Tabla 22

*Situación actual de las plantas del Sistema de Personal de la Marina*

Estamentos	Planta Orgánica	Efectivo Actual	Participación % sobre el Efectivo Actual	Déficit de Efectivos	Déficit %
A PERSUPE	2354	1997	8%	357	15%
B PERSUBA	17602	16674	70%	928	5%
C PERCIVI	5198	5111	21%	87	2%

En base al conocimiento profundo de la diversidad de factores que afectan, favorablemente o desfavorablemente, a la diversidad de problemáticas existentes en cada uno de los estamentos de la Institución, se ha procedido a elaborar la matriz BCG, considerando la necesidad de realizar una evaluación separada de cada uno de los “productos” que maneja el Sistema de Personal, considerándola como una “unidad de negocio” para fines académicos; la misma que se presenta en la Figura 24.

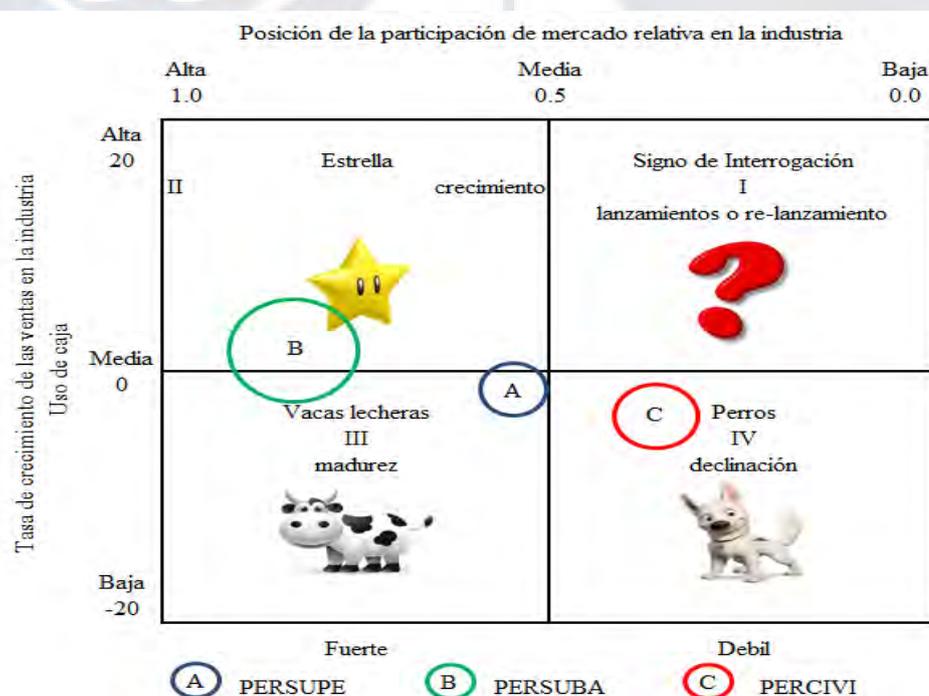


Figura 24. Matriz BCG del Sistema de Personal.

## 6.4 Matriz Interna y Externa (IE)

- De este modo y de acuerdo con el análisis efectuado (ver Figura 25), el Sistema de Personal se encuentra ubicado en el cuadrante V (2da región), ubicándose en una posición estratégica de penetración en el mercado y el desarrollo de productos, donde se recomienda retener y mantener; es decir, no se deberá de evitar las inversiones pero si las operaciones deficientes, invirtiendo selectivamente. Así mismo deberán efectuarse acciones correctivas para mejorar el posicionamiento en el sector industrial y se deberá de reorientar los excedentes o gerenciar las utilidades reforzando el campo del bienestar para el Personal Naval, consolidando su desarrollo en el largo plazo.

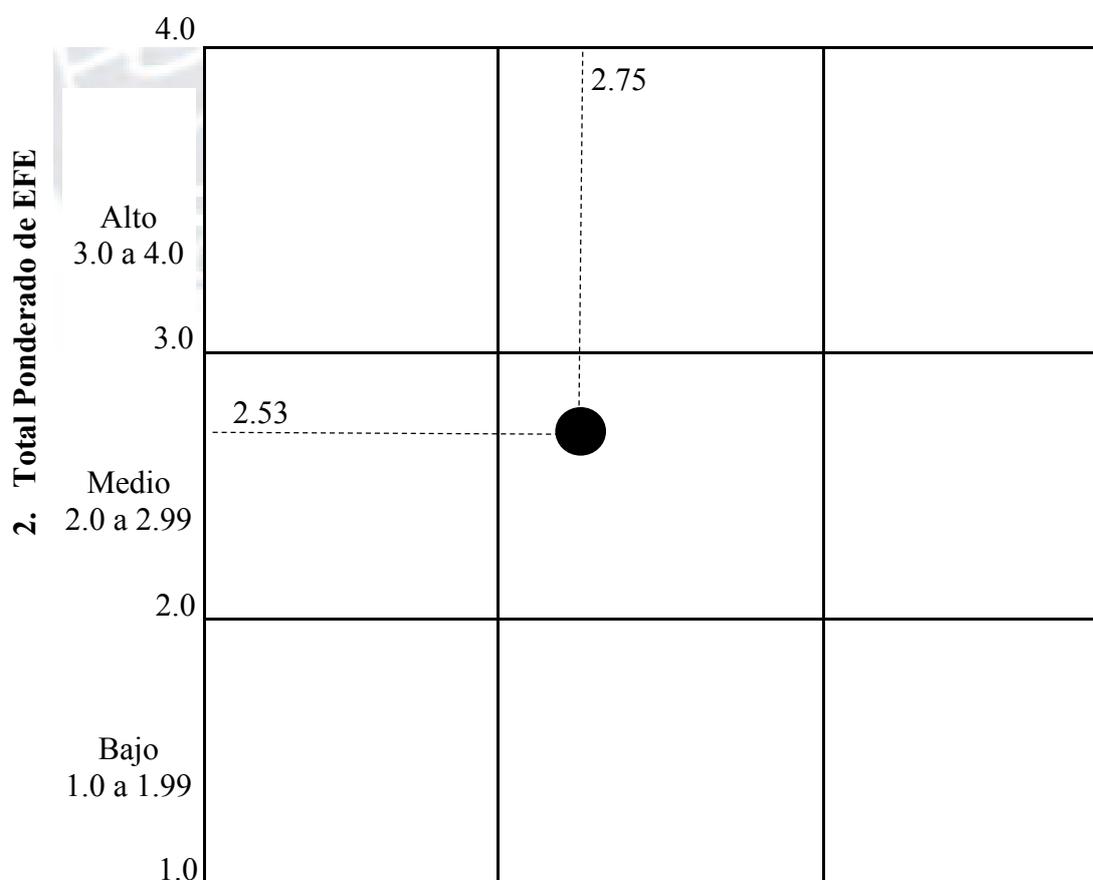


Figura 25. Matriz Interna y Externa

En esta posición se plantean las siguientes estrategias:

1. Establecer una política que reoriente, las compensaciones industriales obtenidas de compras militares de gran escala bajo la modalidad Offset, prioritariamente a la capacitación y bienestar del Personal Naval con la consiguiente transferencia tecnológica.
2. Optimizar el gasto de todo tipo de actividades protocolares institucionales (condecoraciones, distinciones y recepciones a delegaciones extranjeras), sin perder de vista la importancia de las mismas pero con un concepto innovador.
3. Implementar una política de incentivos económicos y de reconocimientos entre los organismos ejecutores de gasto de la Sub-Unidad Ejecutora de Presupuesto - Personal, en donde se busque generar ahorro para ser reorientado en bienestar y capacitación del Personal Naval.
4. Tercerizar progresivamente el sistema de salud y logístico de alimentación, con empresas privadas prestadoras de reconocida experiencia, buscando mejorar las actuales condiciones existentes y en donde se incluyan beneficios opcionales diferenciados a los familiares directos, padres y padres políticos.

### **6.5 Matriz de la Gran Estrategia (GE)**

El empleo de esta matriz ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias, definiendo la situación de un negocio mediante la evaluación del crecimiento del mercado, rápido o lento y la posición competitiva de la empresa fuerte o débil. Bajo este contexto y de acuerdo a la Figura 26, podemos indicar que el Sistema de Personal se encuentra posicionado en el cuarto cuadrante de la matriz, mostrando un lento crecimiento del mercado y una fuerte posición competitiva.

Para determinar la situación del Sistema de Personal, se han considerado los lineamientos establecidos en el capítulo 3, en donde se indica que por la particularidad del

sistema estudiado, se ha forzado el considerar como competidores a los sistemas de personal de las diferentes empresas del medio que hayan captado con mayor frecuencia al Personal Naval para laborar en sus filas. Es preciso mencionar que en la realidad el Sistema de Personal no cuenta con competidores al ser este el único sistema dentro de la Institución que se encarga de la gestión del Personal Naval, como parte de sus funciones principales.

Bajo este contexto se puede indicar que dicho sistema cuenta con una posición competitiva fuerte, debido a que las empresas del medio que han captado a Personal Naval de la Institución, no lo han hecho de manera sostenida ni en un porcentaje significativo suficientemente capaz de causar un desbalance o desequilibrio en el eficiente cumplimiento de los roles de la Institución.

Respecto al análisis de crecimiento del mercado y contando con las unidades y dependencias de la Marina de Guerra del Perú como mercado, se puede indicar que este tiene un crecimiento bastante lento, debido a que de manera esporádica se crean nuevas unidades de acuerdo a las necesidades y/o oportunidades que se presentan para la optimización de los roles institucionales.

De acuerdo a la Matriz GE, la situación del Sistema de Personal se encuentra ubicada en el cuadrante IV, por lo que se sugiere optar por estrategias del tipo diversificación concéntrica, diversificación horizontal, diversificación conglomerada y aventura conjunta, debido a que las organizaciones que se encuentran en dicho cuadrante, cuentan con la fortaleza para iniciar programas de diversificación hacia áreas de crecimiento más prometedoras y con altos niveles de flujo de efectivo, así como necesidades de crecimiento interno limitado (D'Alessio, 2013).

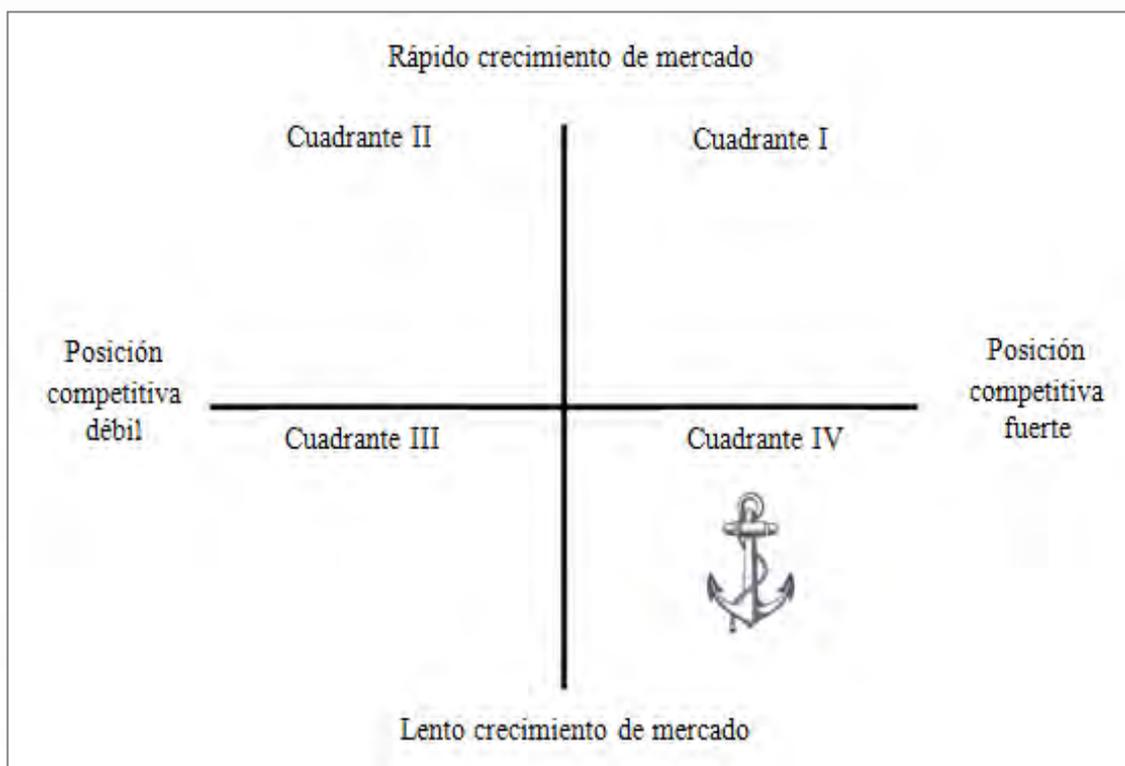


Figura 26. Matriz de la Gran Estrategia

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Con esta matriz DE se da inicio a la fase 3 del marco analítico de la primera etapa (formulación) del proceso estratégico, fase de salida (productos – decisión); la MDE permite agrupar las estrategias obtenidas en las cinco matrices (FODA, PEYEA, BCG, IE y GE) de la fase 2 (procesos – Intuición) para apreciar con facilidad las repeticiones de ellas, obteniéndose el producto del proceso estratégico, que son las estrategias internas y externas, que servirán para llevar al Sistema de Personal a la visión planteada. En la Tabla 23, se muestra la matriz, en la que se procederá a retener todas las estrategias que se repitan tres veces como mínimo, a estas estrategias se le llamarán estrategias retenidas y serán utilizadas en el desarrollo de la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico.

**Matriz de Decisión Estratégica (MDE) – 23-169**



### **6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)**

La Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), también forma parte de la fase 3 del marco analítico de la formulación de estrategias, permitiendo determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables o retenidas obtenidas de la MDE y facilitando la determinación de cuáles de ellas serán las mejores.

La MCPE requiere de la aplicación de un buen juicio intuitivo para evaluar la atractividad de cada estrategia en relación con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; clasificándolas y estableciendo su priorización (D'Alessio, 2013).

En la MCPE (ver Tabla 24), se determina un puntaje de atractividad (PA) para cada intersección, consignándole valores de 1 al 4 que representan el rango establecido para las calificaciones de atractivo, el mismo que será multiplicado por el peso del factor clave dando como resultante el valor total de puntaje de atractividad (TPA). Finalmente se efectuará la sumatoria, por estrategias, de los puntajes de atractividad obtenidos, donde un valor mayor de cinco representa una estrategia aceptable (el valor mínimo es de dos y el máximo de ocho), mientras un valor entre cuatro y cinco está considerado como estrategia de contingencia. Para facilitar la legibilidad de la tabla, se han asignado los números originales de las estrategias retenidas en la Tabla 23.

### **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

Esta matriz (ver Tabla 25) forma parte de los dos últimos filtros para la evaluación de las estrategias de la Fase 3, donde utilizando las estrategias retenidas en la Matriz CPE, a manera de evaluación final de la decisión, se utilizarán los cuatro criterios propuestos por Rumelt (1980): (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad (D'Alessio, 2013) los mismos que se detallan a continuación:

1. **Consistencia:** La estrategia debe presentar objetivos y políticas mutuamente consistentes.

2. Consonancia: La estrategia debe contar una respuesta adaptada al entorno y a los cambios críticos que en esta ocurran.
3. Ventaja: La estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad.
4. Factibilidad: La estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub-problemas sin solución.

### **6.9 Matriz de Ética (ME)**

Este segundo filtro de la evaluación final de la decisión, es usado en las estrategias retenidas en la matriz CPE que hayan pasado los cuatro criterios de decisión propuestos por Rumelt; intentando verificar que no vulneren algún aspecto relacionado con el derecho y la justicia, convirtiéndose en una “Auditoría ética de las estrategias” (D’Alessio, 2013).

En la Tabla 26, se muestra la evaluación efectuada, donde se observa que ninguna de las seis estrategias seleccionadas viola alguno de los aspectos relacionados con los derechos ni la justicia y tampoco perjudican los fines y resultados estratégicos del Sistema de Personal.

### **6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia**

En la Tabla 27 se resume el análisis de las matrices anteriores, agrupando las estrategias en retenidas o primarias y en estrategias de contingencia o secundarias. Aquí termina la primera etapa del proceso estratégico iniciándose la segunda, denominada de implementación, con la presentación de las siguientes dos matrices (D’Alessio, 2013).

### **6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)**

En esta matriz OLP (ver Tabla 28), se comprueba si las estrategias retenidas se encuentran alineadas a los objetivos de largo plazo trazados, adicionalmente proporcionan acciones de dirección a tomar en cuenta respecto a los competidores (D’Alessio, 2013).

**Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)-24-172**





**Matriz de Rumelt (MR)-25-173**



**Matriz de Ética (ME)-26-174**





**Estrategias Retenidas y de Contingencia-27-175**





**Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)-28-176**



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

### **(MEPCS)**

Tomando como premisa los conceptos de industria, competidores y sustitutos vertidos por D'Alessio (2013) en su libro "El Planeamiento Estratégico: Un enfoque de gerencia", luego de efectuarse el análisis correspondiente, se ha determinado que el Sistema de Personal no cuenta con sustitutos ni competidores y por ende tampoco conforma una industria, sin embargo, por razones metodológicas y con la finalidad de enriquecer el presente plan estratégico, se han considerado como competidores a los Sistemas de Administración de Personal, de Recursos Humanos y de Gestión del Talento, de cinco empresas, entre nacionales y extranjeras, que han captado a más personal de la MGP en los últimos diez años para formar parte de sus cuadros; esto ha permitido simular una industria en la cual incluir al Sistema de Personal, para la cual no se ha considerado la necesidad de simular la existencia de sustitutos (ver Tabla 29) por considerar que no contribuiría de manera significativa al desarrollo del presente plan estratégico.

Si bien, el efectuar un adecuado análisis de los competidores, contribuirá eficientemente a la evaluación de la confrontación de las estrategias retenidas con las posibilidades de los competidores, no se debe dejar pasar por alto el análisis de las posibilidades de los competidores, ya que ayuda a una mejor implementación de las estrategias, evaluando las posibles reacciones de los competidores.

Por ello, antes de decidir las estrategias a retener e implementarlas, es imprescindible evaluar las reacciones de los competidores, aliados y socios estratégicos, de ser el caso.

## **6.13 Conclusiones**

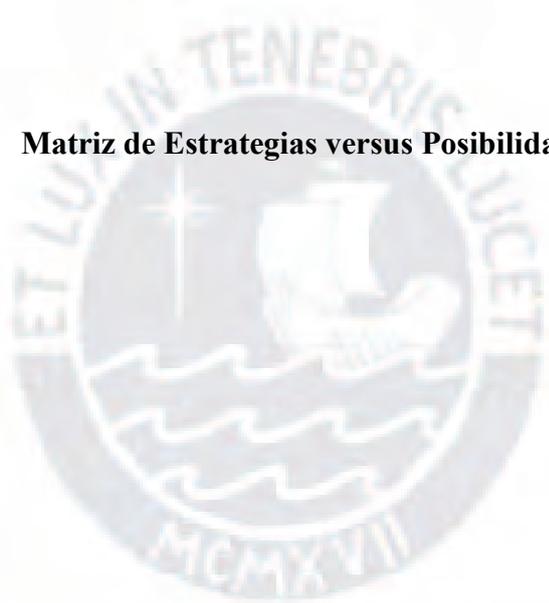
Del resultado obtenido de las matrices que conforman las tres fases (insumos, combinación, decisión) de la primera etapa del proceso estratégico (formulación), así como de las matrices EOLP y la de EPCS, pertenecientes a la segunda etapa del proceso estratégico

(implementación), se ha podido determinar 11 estrategias retenidas y ocho de contingencia, verificándose su concordancia con los objetivos de largo plazo, las mismas que no violan aspectos relacionados con los derechos y la justicia, no siendo perjudiciales para los fines de los resultados estratégicos del Sistema de Personal.

Finalmente, se ha determinado que las estrategias retenidas resultantes están enfocadas a la optimización de los sistemas de educación, salud y bienestar, priorizando la transferencia tecnológica con potencias y países emergentes, así como la capacitación de alta calidad educativa con entidades referentes, por medio de la suscripción de convenios estratégicos, la implementación de bases y estaciones navales (marítimas fluviales y lacustres) y de modernas herramientas de gestión que mejoren la actual estructura administrativa del Sistema de Personal.

**Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)**

29-179



## Capítulo VII

### Implementación Estratégica

En los capítulos anteriores se determinaron los aspectos relevantes para la formulación del presente plan estratégico, sin embargo este capítulo forma parte de la segunda etapa del proceso estratégico, de implementación y dirección estratégica, en donde se establecerán los pasos a seguir para alcanzar la visión establecida.

Es preciso mencionar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, por lo tanto, se necesita excelentes líderes que sepan llevar a cabo esta difícil y complicada etapa del proceso estratégico” (D’Alessio, 2013, p. 441)

En este sentido, se puede indicar que los líderes para poder implementar de forma exitosa los planes estratégicos, deberán enfrentarse eficientemente a aspectos decisivos tales como la toma de decisiones cruciales, enfrentarse a la oposición y barreras al cambio, riesgos, asignaciones presupuestales y necesidades de recursos humanos y materiales, con la finalidad de poder viabilizar las estrategias retenidas, dando marcha al proceso estratégico.

En el presente capítulo como parte de la implementación se establecerán principalmente los objetivos a corto plazo que apoyarán y harán posible alcanzar los objetivos a largo plazo, así como las políticas que serán los límites del accionar gerencial que acotarán la implementación de cada estrategia; asimismo se determinarán y establecerán los recursos que serán los insumos que permitirán ejecutar las referidas estrategias y se establecerá la estructura organizacional que hará posible mover a la organización hacia la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. Por último, se establecerán las posiciones y acciones en forma general que deberá tomar el Sistema de Personal en los temas referidos al medio ambiente, ecología y responsabilidad social, recursos humanos y motivación, así como a la gestión del cambio, con la finalidad de viabilizar el presente plan estratégico.

En este contexto de viabilidad y a fin de darle un enfoque concurrente entre la visión, misión, objetivos de largo plazo, objetivos de corto plazo y las estrategias a emplear por parte del Sistema de Personal, es preciso indicar que este plan deberá encontrarse enmarcado dentro de las políticas establecidas por la MGP para el referido sistema, encontrándose estas políticas alineadas con los roles asignados a la Marina de Guerra del Perú; en este sentido y de acuerdo a la publicación doctrinaria estratégica la DOPOLMAR-11108, los roles establecidos son:

- Resguardo de la soberanía e integridad territorial y control del orden interno (defensa externa y defensa interna)
- Control y vigilancia de las actividades acuáticas en las áreas de responsabilidad e interés (control y vigilancia acuática)
- Fomento de la identidad nacional y al desarrollo económico y social de acuerdo a ley (Contribución al Desarrollo Económico y Social del País y Contribución al fomento de la Identidad Nacional)
- Protección y promoción de los intereses nacionales en el ámbito internacional (Proyección Internacional)

Asimismo, en la referida publicación en su artículo 506, la MGP ha establecido las siguientes políticas asociadas al Sistema de Personal:

- Administrar al personal en función a las necesidades de la Institución, con plantas orgánicas permanentemente actualizadas.
- Fomentar una conducta basada en principios y valores éticos y morales, con liderazgo y disciplina militar.
- Contar con un sistema de instrucción que responda a un proceso integral de formación profesional y técnica que se adecue constantemente a los avances tecnológicos y necesidades institucionales.

- Contar con un sistema de salud que permita alcanzar el máximo nivel de eficiencia psicofísica y psicosomática del Personal Naval.
- Considerar al bienestar de la familia naval como un elemento que fortalece el rendimiento del Personal Naval.
- Potenciar la formación marinera del Personal Naval.
- Contar con una reserva naval movilizable y efectiva, capaz de ser rápidamente incorporada como apoyo a las operaciones.
- Conducir programas de formación laboral para el personal del servicio militar voluntario.

Bajo las políticas institucionales mencionadas anteriormente, en el ítem 7.3 del presente plan estratégico, se especificarán las políticas para las diferentes áreas integrantes del Sistema de Personal (Administración de Personal, Educación, Bienestar, Salud, Valores Institucionales y Movilización de Personal).

### **7.1 Objetivos de Corto Plazo**

Los objetivos de corto plazo (OCP) que apoyarán y harán posible alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP), son los que se encuentran definidos en la Tabla 30.

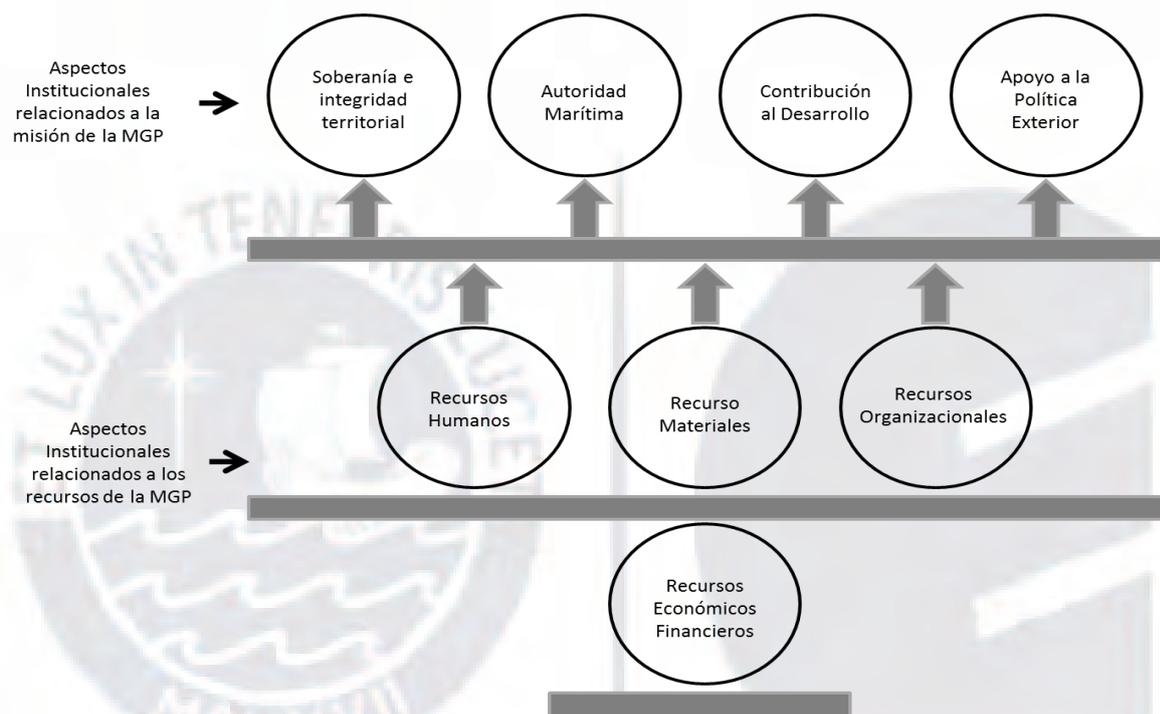
### **7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

Los recursos son los insumos que permitirán la realización de las estrategias seleccionadas, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los objetivos de corto plazo (D'Alessio, 2013).

A continuación se indicara de manera general, el empleo de los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos que harán posible alcanzar los OCP, los mismos que permitirán el logro de los OLP y por ende la visión esperada en el presente plan estratégico.

Para el caso particular del Sistema de Personal, de acuerdo a las políticas generales establecidas dentro de la MGP, los referidos recursos han sido agrupados en: Recursos

Humanos, Recursos Materiales, Recursos Organizacionales y Recursos Económicos - Financieros, como parte de los aspectos institucionales de la MGP, los mismos que son la agrupación de mayor nivel de actividades o procesos en la Institución, tal como se puede apreciar en la Figura 27, donde se muestran los aspectos institucionales relacionados a la misión de la MGP y los aspectos institucionales relacionados a los recursos.



*Figura 27.* Aspectos Institucionales de la Marina de Guerra del Perú. Adaptado de “Plan de Largo Plazo de la Marina de Guerra del Perú”.

Bajo este enfoque y lineamientos, con la finalidad de ser concurrentes con las políticas generales establecidas dentro de la MGP, se procederá a describir los recursos a emplear para alcanzar la visión basada en el logro de los OCP:

### **Recursos Humanos**

Para poder alcanzar los OCP que se encuentran relacionados con los Aspectos Institucionales “Soberanía e Integridad Territorial”, “Autoridad Marítima”, “Contribución al Desarrollo” y “Apoyo a la Política Exterior”, será imprescindible contar con personal debidamente motivado, preparado, capacitado y entrenado, el mismo que se constituye en el más preciado recurso institucional.

OLP Y OCP Tabla 30.-184



La administración de nuestro personal es un desafío institucional, ya que siempre habrá dificultades para contar con todo el personal necesario, sin embargo, el esfuerzo por mejorar su educación, capacitación, preparación y entrenamiento será una constante en la Marina de Guerra del Perú, buscando satisfacer los requerimientos institucionales de recursos humanos y de las necesidades de estas personas.

Dado el tiempo que demanda formar las habilidades y desarrollar las capacidades requeridas para nuestro personal y que este cuente con la experiencia apropiada, será necesario tomar las previsiones del caso para anticipar las demandas futuras en cuanto a cantidad y capacidades, a fin de contar con el personal requerido.

Los recursos humanos agrupan ciertas actividades y procesos altamente relacionados entre sí, con la finalidad de alcanzar los OLP y los OCP:

- Administración de Personal
- Educación
- Bienestar
- Salud
- Valores Institucionales
- Movilización de Personal

### **Recursos materiales**

La Marina de Guerra del Perú, para cumplir cabalmente con sus funciones, requiere unidades en óptimo estado de operatividad y alistamiento, lo que exige no solo tener el conocimiento y disponibilidad de recursos económicos, sino también es preciso poseer imaginación e iniciativa, para lograr obtener los resultados deseados y compensar las falencias que se pudiesen presentar. Por otro lado, la mayor dificultad para adquirir tecnología militar moderna, en función a su alto costo, hace ver la necesidad de promover, con mayor énfasis, los programas de investigación y desarrollo institucionales, mediante el desarrollo de

convenios de cooperación en investigación con organismos e instituciones nacionales e internacionales; asimismo es de suma importancia la aplicación y explotación de tecnología en todos los ámbitos de la Institución, con la finalidad de optimizar los procesos y gestión de personal que contribuyan al logro de los objetivos y al bienestar de los mismos.

Los recursos materiales agrupan ciertas actividades y procesos altamente relacionados entre sí, con la finalidad de alcanzar los OLP y los OCP:

- Administración de Material
- Abastecimiento
- Alistamiento de Material
- Infraestructura Naval Terrestre
- Transporte Terrestre
- Movilización de Material

#### **Recursos organizacionales**

La complejidad de los nuevos escenarios de conflicto que aparezcan de la convergencia de factores geopolíticos, medioambientales, del ordenamiento mundial, sobrepoblación y escasez de recursos naturales; así como, la aparición de amenazas transnacionales, impone la necesidad de desarrollar nuevos marcos conceptuales estratégicos en materia de seguridad internacional y regional con un enfoque multidisciplinario, por lo que la Marina de Guerra del Perú deberá contar con una organización flexible que se adapte rápidamente a los cambios del entorno de seguridad y a los roles a efectuar.

Los recursos organizacionales agrupan ciertas actividades y procesos altamente relacionados entre sí, con la finalidad de alcanzar los OLP y los OCP:

- Alto Mando (Comandancia General y Estado Mayor)
- Sistema de Control
- Desarrollo Organizacional

- Telemática (Comunicaciones y Sistemas Informáticos)
- Sistema de Inteligencia
- Asuntos Legales
- Imagen Institucional

### **Recursos Económicos - Financieros**

Un país tan extenso como el nuestro, con una geografía difícil y complicada, con una gran diversidad socio-cultural, requiere de grandes inversiones, por lo que cualquier asignación presupuestal resultará insuficiente para cubrir los requerimientos institucionales; en este sentido, la Marina de Guerra del Perú deberá tener especial cuidado en la administración de sus recursos, considerando la asignación de partidas por resultados como alternativa de toma de decisiones para la asignación presupuestal, viéndose obligada a buscar permanentemente nuevas fuentes de financiamiento; como la generación de proyectos de inversión pública (PIP) para solicitar financiamiento adicional al gobierno central con cargo al tesoro público, para efectuar adquisiciones, construcción de instalaciones o el incremento de capacidades, que impliquen inversiones de gran envergadura que superen el presupuesto asignado en el presupuesto inicial de apertura (PIA) de la Institución; así como también a través de la aplicación de la Ley 29006 que autoriza los actos de disposición o administración sobre los inmuebles del sector defensa, a título oneroso, que no tengan fines estratégicos y cuyos recursos obtenidos deberán ser utilizados exclusivamente en vivienda, educación y salud del personal de la Institución.

Los recursos económicos-financieros agrupan ciertas actividades y procesos altamente relacionados entre sí, con la finalidad de alcanzar los OLP a través de los OCP:

- Administración Recursos Económicos
- Actividades Generadoras
- Fondos Específicos

- Estudios de Financiamiento

La forma en que se podrán obtener los recursos económicos-financieros dentro de la Institución para el Sistema de Personal se detalla a continuación:

El presupuesto que formula la Unidad Ejecutora 004: Marina de Guerra del Perú, tomará como base instrumentos de corto plazo de asignación de créditos presupuestarios para el cumplimiento de las metas fijadas en el Plan Anual; se estructurara en función a las correspondientes directivas que anualmente emite la Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas, el Ministerio de Defensa y el Comandante General de la Marina.

El presupuesto comprende ingresos y gastos que se presentarían dentro del año fiscal establecido. Los ingresos provienen de fuentes de financiamiento y rubros, que son:

- Recursos ordinarios
- Recursos directamente recaudados
- Recursos por operaciones oficiales de crédito
- Donaciones transferencias

Los gastos comprenden:

- Gasto Corriente (de mantenimiento u operación)
- Gasto de Capital (de inversión y de capital); y
- Servicio de la deuda (interna o externa)

Las genéricas del Clasificador de Ingresos y Gastos que podrán por su seguridad ser considerados en la Formulación del Presupuesto de la Unidad Ejecutora 004: Marina de Guerra del Perú, son las siguientes:

### ***Ingresos***

- Venta de Bienes y Servicios y Derechos Administrativos

- Donaciones y Transferencias de Gobiernos Extranjeros, Organismos Internacionales y Unidades de Gobierno
- Otros Ingresos
- Venta de Activos No Financieros
- Endeudamiento
- Saldos de Balance

***Gastos***

- Personal y Obligaciones Sociales
- Pensiones y Otras Prestaciones Sociales
- Bienes y Servicios
- Donaciones y Transferencias de Gobiernos Extranjeros, Organismos Internacionales y Unidades de Gobierno
- Otros Gastos
- Adquisición de Activos No Financieros
- Servicio de la Deuda Pública

Asimismo, cabe indicar que el presupuesto institucional se sustentará en recursos ordinarios y recursos directamente recaudados.

El presupuesto por recursos ordinarios, constituye el principal ingreso de la Institución para la atención de sus requerimientos. La programación y formulación de su presupuesto para cada año fiscal, presentara al Ministerio de Defensa, mediante una propuesta de presupuesto estimada para el año fiscal, así como las "Demandas Adicionales" a dicha propuesta.

En el "Techo Presupuestal" se considerarán todos los compromisos ineludibles, tanto en la parte del Gasto Corriente como en la parte de Gasto de Capital e Inversión, lo que constituye el Presupuesto Base; para lo cual se tendrá en consideración los parámetros

establecidos en las Directivas que anualmente emite la Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas, el Ministerio de Defensa y el Comandante General de la Marina.

Como "Demandas Adicionales" se consideran aquellos requerimientos no cubiertos con el monto del "Techo Presupuestal", para Gastos Corrientes y para aquellas partidas de insumos o suministros críticos para el funcionamiento de la Unidad Ejecutora 004: Marina de Guerra del Perú, en forma sustentada y estableciendo la necesaria correspondencia con la Meta Presupuestaria que debe ser atendida en el año fiscal.

Los proyectos de presupuesto preparados por las Sub-Unidades Ejecutoras, serán revisados y consolidados por los Órganos de Planeamiento y Supervisión, según corresponda, a fin de ser remitidos al Estado Mayor General de la Marina para su racionalización, evaluación y consolidación en el proyecto de presupuesto institucional.

Luego de ser aprobado el proyecto de presupuesto institucional por el Comandante General de la Marina, será elevado al Ministro de Defensa para su presentación al Ministerio de Economía y Finanzas, en la fecha establecida en el correspondiente calendario.

La estructura del proyecto de presupuesto y los formularios que deben ser llenados para su presentación se encuentran considerados en las directivas que emite la Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Defensa y el Comandante General de la Marina.

La Dirección General de Planificación, Presupuesto e Inversiones para la Defensa del Ministerio de Defensa, será la encargada de consolidar los proyectos de presupuesto de las Unidades Ejecutoras del Sector Defensa y de formular el proyecto de presupuesto a nivel del Pliego - Ministerio de Defensa, así como de la sustentación del citado proyecto al Ministerio de Economía y Finanzas, en la fecha que señala el calendario respectivo, para lo cual el Estado Mayor General de la Marina, prepara la sustentación del proyecto de presupuesto de la

Unidad Ejecutora 004: Marina de Guerra del Perú, en apoyo a la sustentación del Ministro de Defensa ante la Comisión de Presupuesto del Congreso.

Los recursos directamente recaudados están constituidos por la captación de recursos económicos provenientes del cobro de tasas, aplicación de tarifas, multas, venta de bienes, prestación de servicios, rentas de la propiedad, saldos de balance, entre otros, efectuadas por las Sub-Unidades Ejecutoras en virtud de dispositivos legales expresos; para efecto de la programación en cuanto a los ingresos a percibir, se tendrán en cuenta las estacionalidades y los efectos coyunturales que puedan estimarse, así como los derivados de los cambios previstos por la normatividad que los regula.

Los Centros Generadores que recauden ingresos por realizar actividades comerciales, alquileres, tasas y multas, remitirán su presupuesto de ingresos y egresos para evaluación al Estado Mayor General de la Marina; la presentación y aprobación del presupuesto Recursos Directamente Recaudados se efectúa en forma conjunta con el presupuesto de Recursos Ordinarios.

#### **Otros ingresos presupuestales**

*Operación de endeudamiento público*, es el financiamiento sujeto a reembolso acordado a plazos mayores de un año, destinado a realizar principalmente proyectos de inversión, la prestación de servicios, entre otros.

Son operaciones de endeudamiento externo aquellas acordadas con personas naturales o jurídicas no domiciliadas en el país, y operaciones de endeudamiento interno, las que se acuerdan con personas naturales o jurídicas domiciliadas en el país; las normas generales que rigen estos procesos están contenidas en la Ley General del Sistema Nacional de Endeudamiento; asimismo, las Autorizaciones de Endeudamiento Externo e Interno que apruebe el Gobierno para la Defensa Nacional, se plasman en la Ley de Endeudamiento del Sector Público para cada Año Fiscal.

*Donaciones y transferencias*, las mismas que se regulan de acuerdo a los procedimientos y normatividad establecida para cada caso. En lo que respecta a la priorización, el Estado Mayor General de la Marina determinará y priorizará anualmente las necesidades de la Institución que deberán atenderse con cargo al Endeudamiento, el cual deberá ser sustentado y elaborado de acuerdo a la Directiva que para tal efecto apruebe el Comandante General de la Marina.

Bajo este contexto la Institución deberá priorizar la asignación de recursos que se deriven del presente plan estratégico al Sistema de Personal, por ser el personal el pilar fundamental para el desarrollo de la Institución y del país como parte de sus roles asignados; debiendo encontrarse la organización del sistema de personal, comprometida con el logro de los objetivos para alcanzar la visión establecida en el presente plan estratégico.

### **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Las políticas fijan los límites dentro de los que puede accionar la organización, diseñando el camino para orientar las estrategias hacia la visión; cada estrategia tiene sus políticas, las misma que pueden servir a una o más estrategias, involucrando a las áreas funcionales y a todos los niveles de la organización, permitiendo la buena relación entre todos sus integrantes de una manera sinérgica, para el logro de los objetivos.

Como se mencionó al inicio del presente capítulo, la MGP ha establecido políticas institucionales asociadas al Sistema de Personal; asimismo según lo establecido en el Plan de Largo Plazo, elaborado con un horizonte proyectado al 2030, a continuación se detallarán las políticas asociadas de largo plazo orientadas por áreas funcionales, que delimitarán el accionar de cada una de las estrategias retenidas a ser empleadas en el presente plan estratégico:

**Políticas asociadas al área funcional “Administración del Personal”**

- Desarrollar programas integrales que aseguren el incremento de la captación de Personal superior, subalterno y civil, con cualidades necesarias para la Institución y en la cantidad requerida para las plantas orgánicas.
- Definir y mantener actualizadas las competencias del Personal Naval.
- Administrar al personal en las plantas orgánicas de acuerdo a sus competencias.
- Estimular al personal mediante el reconocimiento al mérito.

**Políticas asociadas al área funcional “Educación”**

- Asegurar que el sistema educativo institucional, se mantenga acorde con las disposiciones y acreditaciones vigentes en el sistema educativo nacional.
- Implementar planes de mejora en las instituciones educativas, con la finalidad de cumplir eficazmente con los perfiles profesionales, profesionales técnicos y técnicos productivos.
- Contar con un sistema educativo de calidad en la educación superior y técnico productiva, mediante la acreditación de los programas académicos.
- Capacitar permanentemente al Personal Naval, de acuerdo a los núcleos de especialización por áreas funcionales.

**Políticas asociadas al área funcional “Bienestar”**

- Promover, conducir y desarrollar actividades de esparcimiento, recreativas, sociales, culturales y deportivas, en beneficio del Personal Naval y sus familiares; con la finalidad de fortalecer los lazos de camaradería y compañerismo; así como de identificación con la Institución.
- Proporcionar asistencia social, religiosa y funeraria, al Personal Naval y familiares directos, otorgando facilidades y beneficios de acuerdo a las disposiciones vigentes.

- Brindar educación de calidad a los hijos de Personal Naval en los niveles de educación, orientada a desarrollar capacidades, actitudes, destrezas y valores.
- Contar con un adecuado servicio de transporte escolar, que permita trasladar en forma segura y eficiente a los alumnos de los diferentes centros educativos navales, contribuyendo al bienestar de la familia naval.
- Difundir los beneficios que otorgan los diferentes convenios suscritos con instituciones de educación de nivel tecnológico y superior; de manera tal que garantice mejores oportunidades de estudios profesionales, para el Personal Naval y sus familiares directos.
- Brindar el apoyo de viviendas del servicio al Personal Naval que lo solicite y que cumpla con los requisitos que establece el reglamento respectivo, con la finalidad de atender las necesidades de vivienda temporal.
- Promover actividades comerciales y financiera, a través de créditos con tasas preferenciales que permitan atender las necesidades del Personal Naval.

#### **Políticas asociadas al área funcional “Salud”**

- Optimizar la calidad de gestión y atención del servicio hospitalario.
- Fortalecer la capacitación, perfeccionamiento, investigación científica y desarrollo tecnológico en el área de salud.
- Contar con infraestructura y equipamiento médico que garantice los servicios de salud en tiempos de guerra y de paz.
- Contar con personal de salud capacitado en las diferentes especialidades médicas que garanticen una adecuada atención.
- Alentar la complementariedad de los servicios médicos y de investigación científica.

### **Políticas asociadas al área funcional “Valores Institucionales”**

- Internalizar en el Personal Naval los principios y valores institucionales mediante programas de educación, comunicación y desarrollo personal.
- Fomentar la práctica de los valores institucionales para elevar la calidad profesional y humana del Personal Naval.
- Promover una conducta basada en el respeto a las normas y reglamentos para asegurar la disciplina institucional.

### **Políticas asociadas al área funcional “Movilización del Personal”**

- Captar y seleccionar al personal de reserva naval requerido en los planes estratégicos institucionales.
- Administrar al personal de la reserva naval en las plantas orgánicas de acuerdo a sus competencias.
- Capacitar, entrenar y desarrollar competencias en el personal de reserva naval.

Finalmente, se nombrarán las políticas específicas que fijaran los límites de las estrategias retenidas a emplearse en el Sistema de Personal:

#### **E1: Suscripción de convenios de largo plazo con potencias y países emergentes que contribuyan con el cumplimiento de los roles de la MGP**

- PE1.1: Facilitar la firma de convenios con aquellos países con quienes exista tratados de libre comercio.
- PE1.2: Priorizar convenios con Brasil y Corea del Sur, como socios estratégicos prioritarios en materia de nuevas plataformas aéreas y submarinas respectivamente.
- PE1.3: Fomentar prioritariamente la firma de convenios con países conformantes de la Alianza del Pacífico.

**E2: Suscripción de convenios de largo plazo con potencias y otros países emergentes para la transferencia de tecnología, la capacitación y entrenamiento del Personal Naval.**

- PE.2.1: Priorizar la compra, mantenimiento y modernización de los sistemas de las unidades navales, con transferencia tecnológica.
- PE.2.2: Promover la capacitación del Personal Naval mediante la firma de convenios de intercambio de personal, con países conformantes de la Alianza del Pacífico.
- PE.2.3: Generar la mayor participación del Personal Naval en ejercicios militares multinacionales con países líderes de la región que aseguren una defensa hemisférica.
- PE.2.4: Fomentar la transferencia tecnológica a favor de la Institución (jointventure) mediante el soporte y mantenimiento de grandes empresas proveedoras y asesoras del sector Defensa.

**E3: Suscripción de convenios de largo plazo con potencias y países emergentes que incrementen la generación de recursos propios**

- PE.3.1: Fomentar la firma de convenios con países de interés que contribuyan a la implementación de unidades generadoras de recursos propios.
- PE.3.2: Incentivar al Personal Naval la creación de unidades generadoras de recursos mediante el otorgamiento de becas de estudio para su capacitación y especialización.

**E4: Especialización de personal en temas que contribuyan a la investigación y desarrollo tecnológico**

- PE.4.1 Fomentar la participación del Personal Naval a nivel nacional y regional en simposios y ferias académicas orientadas a la investigación y desarrollo tecnológico.
- PE. 4.2 Incentivar al Personal Naval de acuerdo al principio de meritocracia, seleccionando y designando personal en programas de especialización tecnológica que vayan de la mano con la investigación y la innovación.

**E5: Gestionar mediante un enfoque estratégico la asignación de mayores recursos económicos para optimizar los sistemas de educación, salud y bienestar del Personal Naval.**

- PE.5.1: Priorizar la inversión en los sistemas de educación, salud y bienestar del Personal Naval, en las zonas de frontera y navales, fuera del área de Lima y Callao.
- PE.5.2: Contar con un sistema educativo eficiente, moderno y estandarizado con el sistema educativo nacional, con el equipamiento y herramientas tecnológicas necesarias que permitan una adecuada capacitación y especialización profesional.
- PE.5.3: Alinear el sistema educativo institucional con el sistema educativo nacional, promoviendo la acreditación de todos los programas académicos institucionales.
- PE.5.4: Promover en todos los niveles, la satisfacción plena del cliente en los servicios de asistencia social, religiosa y funeraria.
- PE.5.5 Incentivar la excelencia educativa en términos académicos, deportivos y culturales, así como, en los servicios complementarios que contribuyan a la seguridad y mejora en la calidad de vida de los hijos del Personal Naval.

- PE.5.6: Desarrollar programas de vivienda y convenios con entidades financieras, con beneficios preferenciales a los del mercado, con la finalidad de elevar la calidad de vida del Personal Naval y su familia.
- PE.5.7: Sistema de atención y servicio hospitalario eficiente que satisfaga las necesidades del Personal Naval.
- PE.5.8: Promover la capacitación, perfeccionamiento, investigación científica y desarrollo tecnológico para los profesionales del área de salud.
- PE.5.9 Convenios con instituciones de salud referentes que permitan satisfacer las demandas del Personal Naval, en la totalidad de especialidades médicas.

**E6: Utilizar la elaboración de planes de largo plazo y proyectos de inversión pública como herramientas para la asignación de mayores recursos.**

- PE.6.1: Promover la gestión de recursos a través de proyectos de inversión pública y otros mecanismos del Estado que no afecten el presupuesto institucional actual.
- P.E.6.2 Suscribir convenios de cooperación en coordinación con Gobiernos Regionales y Municipales de acuerdo al área de influencia y magnitud de los proyectos de inversión pública.

**E7: Gestionar mediante un enfoque estratégico la asignación de mayores recursos económicos para la capacitación y perfeccionamiento del Personal Naval en instituciones foráneas**

- PE.7.1 Promover la firma de convenios con universidades e institutos del medio nacional y regional de alto nivel educativo para la instrucción del Personal Naval, como parte de su desarrollo profesional.
- PE.7.2: Incentivar al Personal Naval mediante el otorgamiento de becas de estudio en universidades e institutos referentes, de acuerdo al principio de meritocracia.

- PE.7.3: Promover la implementación de escuelas técnicas apropiadas para el personal del servicio militar voluntario, en beneficio de su desarrollo profesional con instituciones foráneas del ámbito local y nacional.

**E8: Contribuir al desarrollo de puntos estratégicos y zonas fronterizas de los sistemas marítimo, fluvial y lacustre mediante la transferencia de conocimiento de Personal Naval especializado hacia las comunidades.**

- PE.8.1: Establecer relación estrecha con diferentes organismos del Estado acantonados en dichas comunidades que requieran la capacitación técnicas emitiendo certificaciones a los pobladores.
- P.E. 8.2 Promover la profesionalización del personal subalterno involucrado en dichas capacitaciones, mediante el otorgamiento de becas universitarias con miras a su asimilación directa como oficial de marina.

**E9: Disponer mayor presencia de Personal Naval en zonas limítrofes, promoviendo su participación de manera activa en el desarrollo de las fronteras vivas**

- PE.9.1: Promover la participación del Personal Naval en las fronteras vivas , desarrollando las mejores estándares de vida en términos de vivienda, salud y educación para su familia.
- P.E. 9.2: Descentralización administrativa y operacional de Personal Naval y sus familias, orientándolos a zonas fronterizas, por medio de una atractiva compensación económica, política de incentivos y de reconocimiento dentro y fuera de la Institución.

**E10: Gestionar mediante un enfoque estratégico la asignación de mayores recursos económicos, a través del desarrollo de proyectos de inversión pública (PIP), para la implementación de bases y estaciones navales adecuadas en puntos estratégicos marítimos, fluviales y lacustres que contribuyan al óptimo cumplimiento de los roles asignados a la Institución.**

- PE.10.1: Armonizar los proyectos de inversión pública con acciones de responsabilidad social de la industria privada en aras de contribuir al cumplimiento de los roles institucionales.
- PE.10.2: Participación destacada de la MGP en acciones cívicas en el ámbito marítimo, fluvial y lacustre así como de inclusión social, que contribuyan al desarrollo local, regional y nacional.

**E11: Disponer la reingeniería organizacional del Sistema de Personal que fomente la explotación de las capacidades y competencias de cada miembro de la Institución, orientados a mejorar la percepción de un “buen clima laboral”, creando expectativas continuas de desarrollo en el personal, que contribuyan al logro de sus aspiraciones personales, profesionales y familiares, mediante la aplicación del modelo de Gestión del Talento Humano, en provecho del óptimo cumplimiento de los roles institucionales.**

- PE.11.1: Promover una estructura administrativa y organizacional capaz de atender todos los requerimientos de información del Personal Naval.
- PE.11.2: Evaluaciones anuales de 360 grados y focus group que permitan evidenciar las fortalezas y puntos de mejoras del jefe inmediato superior y líder de cada Unidad o dependencia de la MGP.
- PE.11.3: Fomento y promoción de la práctica de los Principios y Valores Institucionales en el Personal Naval.

- PE.11.4: Fomentar la realización de talleres de coaching gerencial y trabajo en equipo, comenzando por los jefes y subjefes de las unidades y dependencias de la MGP.
- PE.11.5: Fomentar e impulsar las buenas prácticas de otras empresas del medio, referidas a la gestión del talento con la finalidad de incentivar y motivar al Personal Naval., dentro de su ámbito laboral y familiar.
- PE.11.6: Incentivar y motivar al Personal Naval mediante la capacitación por competencias y un buen clima laboral, en donde el trabajo en equipo sea el pilar fundamental para el logro de los objetivos.

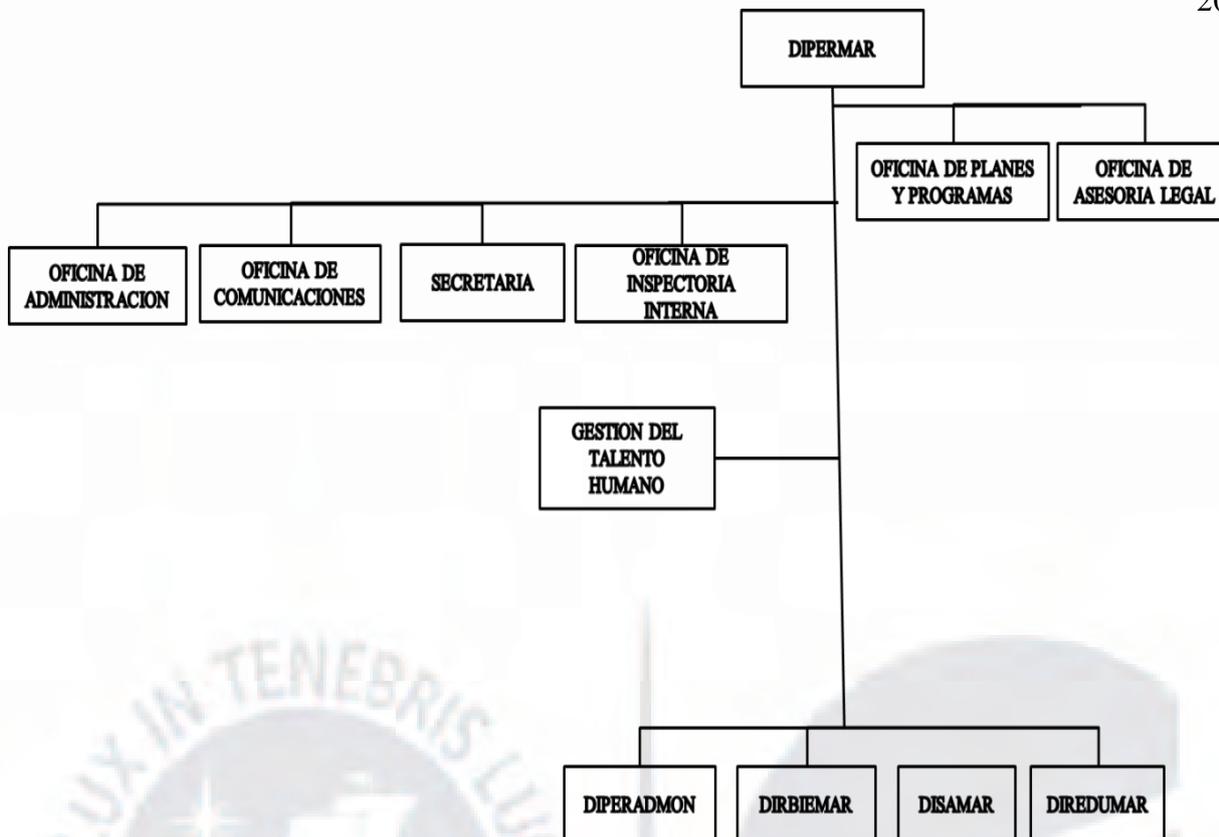
#### **7.4 Estructura del Sistema de Personal**

De acuerdo al plan estratégico desarrollado y en base a los objetivos propuestos en dicho plan, se ha podido determinar que la actual estructura organizacional no permite mover a la organización a la implementación de las nuevas estrategias a través de las políticas formuladas, por lo que se propone una modificación a la estructura existente (ver Figura 28), para llevar a la práctica dichas estrategias elegidas.

Esta nueva estructura organizacional propuesta, considera poner como un cuarto órgano de línea de DIPERMAR a la Dirección General de Educación de la Marina, ya que el proceso de formación asociado a dicha Dirección, es parte componente de la Gestión del Talento Humano y no es independiente. Finalmente, se ha considerado la implementación de la Oficina de Gestión del Talento Humano, la misma que aglutinará todos los procesos de dicho modelo de gestión, asegurando que se den en forma coordinada y oportuna.

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

Hoy en día, el concepto de la responsabilidad sobre el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social, se ha tornado tan capital para cualquier organización privada y/o estatal como la nuestra, que intente competir globalmente y ser sostenible.



*Figura 28.* Aspectos Institucionales de la Marina de Guerra del Perú. Adaptado de “Plan de Largo Plazo de la Marina de Guerra del Perú”.

Actualmente, esto viene siendo parte del compromiso que asumen la mayoría de las empresas, quienes realizan sus actividades en armonía y respeto al medio ambiente, asegurando la permanente renovación de los recursos naturales y obteniendo la licencia social de la comunidad donde se base su organización.

Para darle sostenibilidad a nuestras estrategias, es importante respetar las condiciones humanas universales así como también reconocer como principal fuente de recursos hidrobiológicos al mar, a los lagos y ríos por donde nuestra personal patrulla; educándolos en forma periódica a través de programas de capacitación, de difusión, adecuación medioambiental y participación, contribuyendo así, al propósito que todos los peruanos cuenten con una buena calidad de vida, producto del cuidado y la conservación de dichos recursos hídricos, flora y fauna.

## **7.6. Recursos Humanos**

Para la MGP y su Sistema de Personal, el ser humano ha sido, es y seguirá siendo, el activo más importante dentro de nuestra Institución, sin embargo se le viene gestionando con ciertas limitaciones, no como talento humano, sino como un recurso de la MGP, el cual labora en cualquiera de las diferentes unidades y dependencias contribuyendo al logro de los objetivos de la Institución.

Tras haberse implementado la Oficina de la Gestión del Talento Humano e incorporado a la Dirección General de Educación de la Marina como órgano de línea de la Dirección General del Personal, se requerirían como Recursos Humanos: un Oficial Superior y dos Oficiales Subalternos calificados en Recursos Humanos que contribuyan a la adecuada gestión, así como al empleo de Sistemas de Gestión de Recursos Humanos, que permita alinear los valores culturales de la Marina de Guerra del Perú, mejorando el Clima laboral e implementando estrategias para el logro de los objetivos deseados, que permitan alcanzar la visión.

## **7.7. Gestión del Cambio**

A pesar de que la Gestión del Cambio será usada como herramienta para comenzar a pensar, sentir o hacer algo de una manera diferente en la MGP, son muchas las veces en que el propio Personal Naval se resiste al cambio a pesar de ser una Institución castrense, lo cual trae como consecuencia, el fracaso de sus líderes y por ende el de toda la organización, por lo que la percepción tanto de líderes como de seguidores será muy diferente, siendo para los primeros una oportunidad de mejora laboral, mientras que para los otros se convierte en generadores de estrés e incertidumbre.

Para reducir el impacto del cambio, es necesario establecer una estrategia con un plan que incluya actividades, tiempos, avances y objetivos, luego habrá que concientizar y

establecer un sentido de urgencia (Kotter, 1996), evaluando el mercado e identificando y analizando las fuerzas de Porter para el Sistema de Personal.

Esto representa un gran desafío para los líderes organizacionales, cuyas principales fuentes de resistencia según O'Toole (1996) serían la cultura organizacional, los valores de la sociedad occidental y los retos externos a la cohesión del Personal Naval.

### **7.8. Conclusiones**

El éxito de la aplicación de las estrategias está en función de la correcta implementación, siendo esta, la segunda parte del proceso estratégico, compuesto por cinco elementos claves a conocer, los objetivos de corto plazo, políticas, asignación de recursos, estructura organizacional y administración del recurso humano (D'Alessio, 2013).

Mientras que los objetivos de corto plazo (OCP), sirven de base para las estrategias, las políticas dan el alcance a las mismas, siendo los recursos, aquellos insumos que permiten llevarlas a cabo. Por otra parte, la estructura organizacional debe ser tal que ayude a movilizar a la organización a través de las estrategias y la gestión del recurso humano sea la clave para administrar correctamente el cambio generado.

## Capítulo VIII

### Evaluación Estratégica

Habiendo concluido las dos primeras etapas del modelo de gerencia estratégica, (a) la formulación/planeamiento y (b) la implementación/dirección, el presente capítulo fortalece la premisa de que la metodología del proceso estratégico es iterativo y requiere de una retroalimentación permanentemente; este capítulo corresponde a la etapa de evaluación y control, tercera y última etapa del proceso estratégico, quedando únicamente pendiente la etapa concluyente; esta tercera etapa, consciente o inconscientemente, se ha desarrollado a lo largo de todas las etapas previas; su realización permanente se debe a la alta frecuencia de los cambios del (a) entorno, (b) la competencia, y (c) la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico (D'Alessio, 2013).

#### 8.1 Perspectivas de Control

La retroalimentación, es de suma importancia para el desarrollo de una evaluación estratégica eficaz, esta deberá de ser (a) adecuada y (b) oportuna, debiendo contar también con enfoques de corto y largo plazo. En este sentido, será imprescindible contar con una herramienta de control, que permita visualizar en forma integral todo el panorama, buscando concretar los objetivos a corto plazo para alcanzar los objetivos de largo plazo y así lograr la visión planteada para el Sistema de Personal.

El proceso de evaluación tiene como herramientas clave a la revisión y la comparación permanente del enfoque de las estrategias, las mismas que deberán de ser adecuadas y oportunas. Es así, que el proceso de evaluación de estrategias debe (a) iniciar un cuestionamiento gerencial sobre expectativas y supuestos, (b) generar una revisión de objetivos y valores, y (c) estimular la creatividad en la generación de alternativas y criterios de evaluación (D'Alessio, 2013).

En lo que respecta a la evaluación de estrategias y los criterios requeridos para este fin, se ha observado que en la MGP se manejan con la terminología de criterios adaptables, aceptables y factibles.

Durante la ejecución del Capítulo VI, decisión y elección de estrategias, se desarrollaron diversas matrices para seleccionar las estrategias y posteriormente para filtrarlas, obteniéndose seis estrategias retenidas, las mismas que se sometieron a la matriz de Rumelt (ver Tabla 25) comprobándose que todas ellas cumplían los cuatro criterios de evaluación: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad, y (e) ventaja.

Del mismo modo David (2003), mencionado por D'Alessio (2013), postula que la evaluación de las estrategias deberá constar de tres etapas: (a) revisión externa e interna, (b) evaluación de desempeño, y (c) mejoras correctivas.

#### **8.1.1 Revisión externa e interna.**

Considerando que el entorno es siempre cambiante, se ha observado la necesidad de efectuar modificaciones en las matrices EFI y EFE. La matriz EFI modificada debe reflejar cambios en las fortalezas y debilidades en algunos de los aspectos relacionados. Por otro lado, la matriz EFE modificada tiene un enfoque más orientado a la eficacia con que las estrategias han aprovechado las oportunidades y respondido a las amenazas de los factores externos.

#### **8.1.2 Evaluación del desempeño.**

En esta segunda etapa, se utilizan indicadores de gestión para medir si los objetivos de corto y por ende los de largo plazo, serán alcanzados. En la Tabla 31, se puede apreciar el *Balanced Scorecard* del Sistema de Personal, donde se incluye la lista completa de estos indicadores.

#### **8.1.3 Acciones correctivas.**

De acuerdo con los resultados obtenidos, se han efectuado cambios para alinear mejor las estrategias a los cambios observados; adicionalmente se deberá de considerar la necesidad

de programar auditorías externas, para la obtención de resultados más transparentes y específicos.

## 8.2 Tablero de Control Balanceado

El tablero de control balanceado (TCB) o tablero de control integral, BSC por sus siglas en inglés correspondientes a Balance ScoreCard, es una herramienta desarrollada por Robert S. Kaplan y David P. Norton; utilizada para llenar la brecha entre lo que las organizaciones desean hacer versus lo que realmente hacen, este tablero nos lleva al logro de cuatro resultados estratégicos: (a) accionistas satisfechos, (b) clientes contentos, (c) procesos productivos y (d) empleados motivados y preparados. El TCB evalúa el desempeño de los objetivos y mide su cumplimiento, haciendo evidente la necesidad de corrección lo que fuese necesario al sufrir alguna desviación, demostrando si se está obteniendo o no los resultados deseados y tomando acciones correctivas de forma oportuna. En la Tabla 31, se muestra el tablero de control balanceado para el Sistema de Personal.

**Balanced ScoreCard.**- La utilización de esta herramienta permitirá conocer si los objetivos de corto plazo están correctamente direccionados a alcanzar la visión planteada. Es por esto que la utilización del *Balanced ScoreCard* se realiza buscando lograr los cuatro resultados estratégicos: (a) accionistas satisfechos, (b) clientes contentos, (c) procesos productivos, y (d) empleados motivados y preparados. Sin embargo en la Tabla 31, se muestra los indicadores elaborados bajo tres de las cuatro perspectivas antes mencionadas; ya que por la naturaleza de las funciones del Sistema de Personal, no se ha encontrado OCP's enmarcados dentro de la perspectiva del cliente, ya que las medidas típicas utilizadas para evaluarlas poseen considerandos no valederos para el tipo de "industria"; es decir:

- La participación en el mercado es del 100%; mientras que en el Sistema Personal se tiene un monopolio al interior de la Institución.

- La retención de clientes y consumidores; mientras que el Sistema Personal posee un mercado cautivo compuesto por las unidades navales y el establecimiento naval terrestre.
- La captación de clientes y consumidores; no siendo necesaria en el Sistema de Personal.
- La Rentabilidad Clientes-Productos; no siendo medida su efectividad en términos de rentabilidad económica en el Sistema de Personal, sin embargo si se puede considerar el tiempo de permanencia en la Institución como una medida de retorno de la inversión.

El tablero de control trabajado cuenta con 37 OCP, los que se les ha determinado un número igual de acciones o iniciativas, designando a los responsables de acción así como sus respectivos indicadores.

### **8.3 Conclusiones**

Esta tercera etapa de proceso estratégico, de evaluación y control, en realidad tiene su inicio en el paso uno y dura hasta la culminación del proceso de planeamiento; incluso concluido, éste puede ser revisado y corregido, siendo un proceso permanente e iterativo, como ya se ha demostrado a lo largo del desarrollo de las etapas uno y dos, el cual demanda la necesidad de contar con un modelo de planeamiento estratégico dinámico, que permite la retroalimentación constante, con la finalidad de obtener un mejor resultado final.

Adicionalmente mediante el uso de los indicadores incluidos en el tablero de control balanceado, es posible medir el desempeño de las estrategias retenidas y si fuera necesario también las de contingencia. El tablero de control integrado a través de sus cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) del cliente, (c) interna y (d) aprendizaje, ha permitido observar que el Sistema de Personal cuenta con un 46% de perspectivas orientadas a los procesos internos, 43% de perspectivas orientadas al aprendizaje y crecimiento de la

organización, 11% de perspectivas orientadas a lo financiero y 0% orientados al cliente, esto último debido a la posición real del Sistema de Personal, de ser una sub-organización al interior de la MGP y de trabajar exclusivamente para ella.





**BSC 31 - 210**



## Capítulo IX

### Competitividad del Sistema de Personal

#### 9.1 Análisis Competitivo del Sistema de Personal

##### 9.1.1 Análisis del Diamante de Porter

El modelo del diamante de Porter (1998), puede ser un modelo excelente cuando se desee desarrollar el planeamiento de un país, una región, departamento, provincia, distrito, ciudad o un bloque económico. Si bien no debiera ser usado en el análisis interno cuando se trate de sectores o sub-sectores industriales, empresas y productos (D'Alessio, 2013), el presente plan estratégico analizara el planeamiento del Sistema de Personal, bajo la perspectiva del referido modelo, basado en las fortalezas del poder nacional que pueden generar o crear las ventajas competitivas de las naciones, es decir: las condiciones de la demanda, las condiciones de los factores, la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas y los sectores conexos de apoyo.

Para el caso del primer vértice del rombo, las condiciones de la demanda considera como industria a aquellos sistemas de personal que compiten con el nuestro, intentando de esta manera de atraer aquel producto final llamado “Personal Naval Competente”, lo que evidentemente incrementara la demanda la que se encuentra directamente relacionada al crecimiento económico sostenible experimentado por el Perú en la última década, generando más puestos de trabajo para más connacionales, orientados en el nivel gerencial y directivo en los rubros de Telecomunicaciones, Operaciones Logísticas, Tecnología de la Información, etc.

Desde el segundo vértice del rombo, la condición de los factores, se basa en la actual infraestructura y asignación presupuestal percibida en forma limitada, teniendo como reto, la producción de “Personal Naval Competente” de completar las plantas orgánicas de MGP en el largo plazo, sin embargo se recomienda una mayor inversión de no solo mas infraestructura, sino en un mayor nivel educativo en la capacitación de nuestro personal preparados en

instituciones educativas de primer nivel tanto nacionales y/o extranjeras, donde se propicie la transferencia tecnológica, ambas condiciones necesarias para competir con cualquier competidor sea Institución privada o militar, dentro o fuera del país.

Tomando en cuenta el tercer vértice del rombo, el cual se encuentra definido por los sectores afines o auxiliares, la ausencia de proveedores por la exclusiva función de los centros de formación para el personal superior y subalterno, por no tener competencia, limitan su grado innovación debido al mercado cautivo que manejan.

Para el caso del personal civil, las pocas entidades educativas de bajo nivel educativo que contribuyen con su proceso de formación, repercute directamente en la baja performance del mismo, convirtiéndolo en incompetente. Se recomienda ampliar la base del sector industrial en sí, por medio de una mayor participación de organizaciones de Recursos Humanos, que complementen y contribuyan con un mejor producto, permitiendo acelerar la velocidad de innovación y la mejora en sí.

Por último, el cuarto y último vértice del rombo; integrado por la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, cuyas condiciones rigen el modo en que nuestros competidores se crean, organizan y gestionan en nuestro medio, así como la naturaleza de la competencia interna, marcan la pauta pero no universalmente, ya que dependerá de la convergencia de sus modos de dirección y de organización prevalecientes en cada organización así como también de sus fuentes de ventaja competitiva en cada sector.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sistema de Personal**

Se mencionarán las ventajas comparativas de gran potencial con las que cuenta el Sistema de Personal, las cuales para aprovecharlas al máximo, deberán convertirse en competitivas. Estas ventajas comparativas son:

- Continúa relación profesional con sistemas de personal de otras armadas extranjeras.

- Significativa presencia de efectivos por zonas navales fuera del área de Lima y Callao.
- Gran impulsor y gestor de grandes avances tecnológicos que contribuyen con el desarrollo nacional.
- Operaciones de movilización de gran envergadura ante emergencias y desastres.
- Gran espíritu de cuerpo del personal que conforma el Sistema de Personal.
- Gran estabilidad laboral de sus efectivos demostrada en la mínima cantidad de movimientos (renovaciones y altas anuales) de los efectivos en los cuadros orgánicos.
- Alta flexibilidad y rotación de los empleos asignados en forma bianual.
- Capacitación profesional y programa de ascensos e incentivos de sus miembros bajo el enfoque de Línea de Carrera y Gestión por Competencias.
- Posibilidad de perfeccionamiento en cursos de especialización técnica, postgrado y maestrías en el país y en el extranjero.
- Sólida estructura organizacional y gran normatividad con experiencia acumulada por grandes periodos de tiempo.

Sin embargo, uno de los factores que podría considerarse como una real ventaja competitiva para el Sistema de Personal, es la sólida formación en valores de su Personal Naval, así como el empleo de la tecnología de información para la capacitación profesional de su personal.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres**

Tomando en consideración, la nueva manera de ver las economías nacionales, regionales y urbanas aunada al concepto de competencia, Porter (1998) menciona que el clúster o cúmulo, son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores

de servicios, empresas de sectores afines que compiten pero que sobretodo cooperan y contribuyen exponencialmente con la competitividad de todo un sector.

En nuestro caso, el Sistema de Personal, asumen competidores que viabilizaran el presente planeamiento estratégico, como parte de la irreal industria de los sistemas de personal de las cinco empresas más representativas del medio donde labora nuestro Personal Naval retirado, donde su concepto de clústeres estará compuesto por sus sectores afines y auxiliares, que cooperan significativamente entre sí para generar una mayor participación de los demás sistemas de personal y organizaciones, de tal forma que complementen y contribuyan con un mejor producto, permitiendo así acelerar su velocidad de innovación y mejora constante como parte de la competitividad del sector.

#### **9.4 Conclusiones**

El plan estratégico del Sistema de Personal desarrollado hasta aquí, muestra muchas competencias comparativas respecto a otros sistemas de personal, sin embargo la preocupación debe enfocarse no solo a conocerlas al detalle, sino que a partir de estas, puedan encontrarse la mayor cantidad de ventajas competitivas, que permitan diferenciarnos del resto de sistemas, permitiendo un crecimiento sostenible y competitivo de la MGP, y por ende de nuestro país.

## Capítulo X

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

En esta sección, se muestra el plan estratégico integral del Sistema de Personal de la Marina de Guerra del Perú, en el cual se visualiza de manera concreta y amplia (a) la visión, (b) los objetivos de largo plazo, (c) la misión, y (d) las estrategias, las mismas que permitirán que para el 2019, el Sistema de Personal alcance una óptima posición competitiva, siendo reconocido como uno de los sistemas referentes entre las instituciones estatales y privadas a nivel nacional, al contar con un Sistema de Gestión del Talento Humano eficiente; por otro lado asimismo se visualizan (a) las políticas, (b) los valores, (c) el código de ética, y (d) los principios cardinales en que se centrará dicho planeamiento. Como complemento y parte constitutiva del plan estratégico integral, el Tablero de Control nos permitirá monitorear el logro de los objetivos, así como de las desviaciones que se pudieran presentar, durante el desarrollo del plan.

#### 10.2. Conclusiones Finales

A continuación, se presentan las conclusiones finales del planeamiento estratégico del Sistema de Personal, las mismas que han sido identificadas al desarrollar cada uno de los capítulos del presente plan:

Nuestro Sistema de Personal cuenta con una población de 25,000 efectivos aproximadamente, el mismo que a pesar de las limitaciones de equipamiento y entrenamiento, en base a su fuerte identificación, vocación y orgullo de pertenecer a la MGP, ha logrado contribuir en su conjunto al logro de los Objetivos Institucionales de una manera aceptable; se concluye como aceptable debido a que, si bien es cierto, la Institución viene cumpliendo con sus roles asignados, este cumplimiento no es el más óptimo y eficiente, debido a las limitaciones de equipamiento y entrenamiento que se han venido presentando durante el

transcurso de las últimas décadas; estas limitaciones han sido producto de la falta de atención, por parte de los gobiernos de turno, a los requerimientos presentados por la Institución durante el referido periodo. Este hecho, aunado a los bajos salarios, ha repercutido de manera negativa dentro de la Institución, ocasionando una fuga sustancial de talentos, la misma que si bien es cierto, no es preocupante en lo que se refiere a cantidad, sí lo es en lo referido a la calidad de Personal Naval que ha optado por pasar a la situación de retiro de manera prematura, por ser este en su mayoría personal con altos niveles de educación, capacitación y competencias dentro de la Institución, hecho que ha ocasionado a este último, una pérdida considerable tanto económica como intelectual, así como operativa; esta fuga de talentos ha ido disminuyendo paulatinamente hasta la actualidad desde los años 90, años donde se presentó el mayor índice de bajas a sus solicitud para trabajar a empresas privadas; sin embargo, aún se continua con un déficit de personal en todos los grados, clases y especialidades, lo que ocasiona que el personal en actividad, tenga que cubrir cargos y asumir responsabilidades adicionales, generando malestar y percepción de inequidad en la distribución de cargos en algunos miembros de la Institución.

A pesar de la disminución de bajas a su solicitud del Personal Naval, en la actualidad el mismo es muy valorado fuera de la Institución, sobretudo en el ámbito comercial, debido a su formación disciplinada, responsabilidad inherente, flexibilidad en el trabajo y su compromiso laboral a pesar de las presiones y dificultades, como parte de su naturaleza militar, así como por su alta capacitación y experiencia; este hecho, ha puesto en la mira al personal naval por parte de las empresas del medio, buscando captarlo para poder contar con sus servicios dentro de las referidas organizaciones, más aun al referirse al personal de oficiales y personal subalterno que ha seguido cursos y/o especializaciones profesionales en las universidades e institutos más referentes del medio, ofreciéndoles una serie de beneficios económicos, sociales y materiales hacia ellos y sus familias, que la MGP no está en las

condiciones de poder brindarles; sin embargo, la vocación del servicio por el país y por la Institución por parte del Personal Naval, ha sido el pilar fundamental para contrarrestar la fuga de talentos antes mencionada, teniendo como base los valores adquiridos durante sus años de formación y desempeño laboral dentro de la MGP.

Cabe resaltar, que las empresas particulares continúan siendo una amenaza latente , para la Institución, debido al alto costo y tiempo de reposición que representaría, el reemplazar al personal que opta por pasar a la situación de retiro en forma anticipada, en busca de nuevos horizontes para su vida profesional y familiar en las empresas privadas del medio.

Otro hecho importante que ha repercutido de manera desfavorable en la MGP, está el hecho de que un porcentaje considerable del Personal Naval, labora en forma extra-institucional para complementar sus ingresos familiares y poder cubrir de la mejor manera sus necesidades primarias, hecho que ha disminuido sistemática y progresivamente la moral y la disciplina de algunos miembros de la Institución, debido al doble compromiso laboral dentro y fuera de la misma, evidenciándose este hecho por la falta de concentración en el trabajo, el cansancio y la disminución del compromiso con los cargos asignados mostrado por algunos de sus integrantes.

Bajo el contexto descrito anteriormente, se ha podido apreciar en los últimos 15 años una disminución sustancial de la atraktividad laboral de la MGP, al existir un bajo número de postulantes a los centros de formación, lo que ha ocasionado un paulatino deterioro en la calidad del personal que está ingresando en los últimos años, producto de la poca disponibilidad de personal postulante para realizar una selección adecuada; sin embargo, los valores organizacionales sólidos difundidos dentro de la Institución, tales como el honor, la integridad, la vocación de servicio, el compromiso, el patriotismo, el profesionalismo, el valor, la lealtad, la disciplina, la justicia y la responsabilidad, han permitido que los

miembros de la misma, asuman sus responsabilidades de manera eficiente, dentro de las funciones asignadas a estos, dándole mayor valor a sus capacidades y competencias, así como mayor prestigio profesional tanto en el entorno militar como en el entorno civil empresarial.

Es preciso mencionar que la Institución, desde sus inicios, se encuentra fortalecida mediante la gestión del personal a través del ejemplo, lo cual ha generado un efecto multiplicador en toda la organización, incrementándose el rendimiento organizacional e individual, incidiendo positivamente en la imagen y el prestigio de la MGP, las relaciones humanas y en el desempeño profesional de sus integrantes.

En este sentido, en el desarrollo del presente plan estratégico, al realizar un exhaustivo análisis de los factores externos, con información de primer orden de fuentes confiables, se logró obtener un buen insumo para la confección de una de las más importantes matrices, como es la Matriz FODA, habiéndose identificado seis oportunidades y trece amenazas, en donde las relaciones entre las potencias y países emergentes como es el Perú, y el sostenimiento del crecimiento económico del mismo en la actualidad, han contribuido sustancialmente en la elaboración de estrategias viables para el Sistema de Personal, aprovechando la coyuntura de la relevancia y desarrollo de los sistemas marítimo, fluvial y lacustre a nivel mundial; de la misma manera, en el presente plan estratégico, se han retenido estrategias que buscan sacar ventaja de las oportunidades y neutralizar las amenazas externas, siendo estas últimas las de mayor relevancia para el Sistema de Personal, las actividades relacionadas al terrorismo, al narcotráfico y a la captación de recursos humanos calificados de las FF.AA por el sector privado; sin embargo se han propuesto estrategias viables para el logro de los Objetivos de Largo y Corto plazo, los mismos que harán posible mejorar sustancialmente el Sistema de Personal mediante la aplicación del modelo de Gestión del Talento Humano, dándole un sentido más amplio a la administración de recursos humanos, lo

que repercutirá favorablemente en la Institución para el cumplimiento óptimo de sus roles asignados.

Asimismo, se pudieron identificar ocho fortalezas y siete debilidades en el Sistema de Personal, habiéndose determinado como fortalezas con mayor utilidad para poder establecer estrategias apropiadas que incrementen la competitividad del sistema y minimicen sus debilidades buscando convertirlas en oportunidades, el contar con personal naval involucrado y en la agenda política nacional, la identificación y orgullo del personal y sus familiares por la Institución, la buena imagen institucional ante la comunidad y el contar con personal altamente calificado.

Un punto importante a tomar en cuenta, es que el Sistema de Personal, no cuenta con personal con las suficientes competencias en la Gestión del Talento Humano, lo cual sumado al hecho de la alta rotación existe en los puestos claves del sistema, no han hecho posible el mantener políticas y estrategias que permitan desarrollar planes que optimicen la gestión del personal y que contribuyan a subsanar de manera decidida, todas las debilidades identificadas en el presente plan estratégico, tales como la demanda insatisfecha respecto a los programas de salud, vivienda, transporte, recreación y educación escolar, la inadecuada difusión de beneficios para el personal naval, la falta de un sistema de control de gestión que asegure el cumplimiento de los planes estratégicos y el flujo de información entre el Sistema de Personal y los miembros de la Institución, la percepción de inequidad y favoritismo en la distribución de beneficios dentro de la Institución, la falta de unidad de mando en todos los temas referidos a la gestión del personal naval y el limitado presupuesto, equipamiento y material necesario para la salud, instrucción y entrenamiento del personal.

Por otro lado se ha evidenciado la falta de difusión adecuada hacia el exterior de los roles de la MGP y las labores que realizan sus miembros como parte de sus funciones, con la finalidad de poder concientizar a la población civil de la importancia de la MGP en el

desarrollo y defensa de los intereses nacionales como parte del cumplimiento de sus roles asignados.

En el presente plan estratégico, se concluyó el considerar como intereses organizacionales referidos al Sistema de Personal, el administrar al personal bajo el modelo de la Gestión del Talento Humano, en función de las necesidades de la Institución, contando con plantas orgánicas adecuadamente cubiertas y permanentemente actualizadas; fomentar una conducta basada en principios, valores éticos y morales, con liderazgo y disciplina militar; atender las necesidades de recursos humanos de la MGP, con Personal Naval que cuente con las competencias requeridas para optimizar la asignación de empleo; formar, capacitar, especializar y perfeccionar en el país y en el extranjero al Personal Naval, para un desempeño competente en el logro de los Objetivos Institucionales para la defensa y el desarrollo nacional; así como contribuir a la atención de las necesidades básicas y fundamentales de nuestro personal, impulsando el bienestar y la salud de la familia naval, en todos sus campos, como un elemento que fortalece el rendimiento del Personal Naval.

Asimismo, se establecieron cinco Objetivos de Largo Plazo los mismos que representan los resultados que el Sistema de Personal espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas en el presente plan, los cuales nos conducirán de manera óptima hacia la visión establecida; cabe recalcar que estos objetivos para ser evaluados, respecto a una de las características principales de todo OLP, el ser “posible de ser alcanzados”, se utilizó un enfoque objetivo de la situación real en la que se encuentra el Sistema de Personal, concluyéndose que a pesar de utilizar un modelo de Administración de Personal antiguo y haberse debilitado muchos aspectos que se deben recuperar dentro de la organización, no se han visto afectados de manera sustancial los valores éticos y morales del Personal Naval, ni tampoco el liderazgo y disciplina militar, por lo que se concluyó satisfactoriamente que es posible alcanzar la visión establecida, elevando los niveles de

compromiso del Personal Naval mediante la motivación del mismo y la difusión permanente de los principios y valores de la organización; el contar con personal motivado al interior de la Institución, deberá considerarse una prioridad del primer orden, lo cual contribuirá en un futuro a incrementar la atractividad de la profesión naval, viéndose reflejado este hecho mediante el incremento de postulantes en los procesos de admisión, en provecho de la realización de una selección más óptima del personal idóneo que formará parte de la Institución.

Finalmente, se establecieron estrategias y políticas en concordancia con los Objetivos de Largo Plazo (OLP), así como el establecimiento de 37 Objetivos de Corto plazo los mismos que harán posible el logro de los OLP de manera concurrente con la visión establecida; es preciso mencionar que la característica principal que busca dar el Sistema de Personal a la Institución, es el de convertirlo en un lugar en donde sus miembros puedan conceptuarlo como el mejor lugar para trabajar acorde a sus competencias, metas y vocación, en donde se satisfagan todas sus necesidades y aspiraciones profesionales y familiares, mediante el modelo de Gestión del Talento Humano.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

De acuerdo a los resultados del presente plan estratégico realizado, los esfuerzos y recursos disponibles deben enfocarse de manera priorizada y alineada a la visión, misión, valores y código de ética establecidos en el presente plan; en tal sentido y de forma concreta, se recomienda suscribir convenios estratégicos de cooperación mutua con potencias y otros países emergentes, así como con entidades educativas de nivel superior privadas y estatales referentes, enfocados a la transferencia tecnológica, a la alta calidad educativa y a la generación de recursos propios, en provecho de la capacitación y especialización del Personal Naval, con especial énfasis a la Gestión del Talento Humano, rediseñando la estructura administrativa y organizacional del Sistema de Personal, bajo la unidad de mando de la

Dirección General del Personal, la misma que deberá ser responsable de todos los temas relacionados a recursos humanos dentro de la Institución, implementando tecnológicamente las más modernas herramientas de gestión que permitan atender coordinada y oportunamente, los requerimientos de atención e información del Personal Naval; asimismo se recomienda efectuar la gestión respectiva para la asignación de mayores recursos económicos para la optimización de los sistemas de educación, salud y bienestar del Personal Naval, con la finalidad de explotar al máximo las capacidades y competencias de cada miembro de la Institución, mediante su motivación e incentivo permanentemente, en provecho de la percepción de un buen clima laboral por parte de sus miembros, generándoles expectativas continuas de desarrollo personal y familiar.

De la misma forma, se recomienda incrementar la participación del Personal Naval en el desarrollo del país, como parte de sus roles asignados de acuerdo a la Constitución Política, mediante la presencia del mismo y la implementación de bases y estaciones en puntos estratégicos de los sistemas marítimos, fluviales y lacustres, las mismas que contribuyan al desarrollo de las comunidades circundantes.

Por último, es necesario mencionar que es indispensable para el desarrollo e implementación del presente plan estratégico, el contar con líderes transformacionales dentro de la Institución, por lo que se recomienda, repotenciar las escuelas de formación, así como las currículas de los cursos para el personal superior y subalterno, con la finalidad de brindarles las herramientas necesarias para un apropiado ejercicio del liderazgo, basado en el ejemplo, así como en los valores y principios de la Institución, agregándole valor al rendimiento organizacional e individual, incidiendo positivamente en la imagen y el prestigio de la MGP, las relaciones humanas y en el desempeño profesional de sus integrantes.

#### 10.4 El futuro del Sistema de Personal

En la actualidad, el Sistema de Personal de la Marina de Guerra del Perú, viene trabajando con un concepto de Administración de Personal que data de la década de los 80', en donde la cantidad de efectivos de personal era mucho menor que la actual y sus amenazas eran mucho más predecibles que las actuales; motivo por el cual durante la elaboración del presente plan estratégico se ha visto la necesidad de efectuar un cambio en la estructura organizacional y la adopción de un nuevo modelo de gestión para el Sistema de Personal, el mismo que necesariamente deberá encontrarse enfocado en el desarrollo del Talento Humano, con la finalidad de poder cumplir óptimamente con los nuevos retos y desafíos del siglo XXI, en concordancia con los roles asignados.

Lo que se viene a futuro en base a la coyuntura actual, es un entorno altamente complejo en donde se requiere de líderes transformacionales, así como de personal competente y comprometido, cuya contribución sea altamente significativa, con plantas orgánicas de personal activo al 100% y suficientes reservas movilizables, caracterizados por su alta moral, motivación e identificación institucional y óptimamente capacitado en todos los niveles, así como con valores y competencias que evidencien excelencia profesional y humana, acompañado de un sistema de salud que garantice una atención óptima para cada uno de ellos y sus familiares, así como programas de viviendas que satisfagan la demanda del Personal Naval, en retribución a su desempeño e identificación con la Institución, con la finalidad de que este compromiso asumido por la Institución, repercuta de manera eficiente y satisfactoria en el mismo, con el propósito de poder proyectar en ellos un ambiente laboral capaz de conceptuarlo como el mejor lugar para trabajar acorde a sus competencias, metas y vocación.

La implementación de las estrategias planteadas en el presente plan estratégico para el logro de los objetivos trazados, hará posible incrementar y mejorar los servicios de educación

y transporte escolar, optimizando la infraestructura y equipamiento de los centros educativos, así como elevando la calidad de la gestión educativa, por medio de la actualización constante de las currículas y el monitoreo de la gestión educativa mediante la aplicación de sistemas especializados; por último, se contará con óptimos servicios de recreación y esparcimiento, así como con servicios asistenciales de bienestar, que generen una genuina motivación en el Personal Naval y sus familias, logrando un alto nivel de satisfacción en los mismos.

Para el 2019, el Sistema de Personal de la Marina de Guerra del Perú, contará con un Sistema de Gestión del Talento Humano, que permita gestionar estratégicamente a su Personal Naval, permitiéndole que sea reconocido como uno de los sistemas referentes en las instituciones estatales y privadas a nivel nacional, al contar con personal altamente capacitado, competitivo, comprometido y con elevada moral, siendo reconocido por su talento y adaptabilidad al cambio, así como por encontrarse fuertemente identificado con los principios y valores de su Institución.



**Plan Estratégico Integral 32 - 225**



## Referencias

- Acuerdo Nacional. (2002). Políticas de Estado. Recuperado de <http://www.acuerdonacional.pe/AN/politicasestado.html>
- Atlas Comparativo de la defensa en América Latina y Caribe / Edición 2012. La región latinoamericana. Recuperado de <http://www.resdal.org/ebook/AtlasRESDAL2012/print/atlas-completo.pdf>
- Banco de Comercio (2013). Semana económica.com. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/121671-exportacion-no-tradicional-y-de-servicios-llegaria-a-us22500-millones-el-2015/>
- Castilla, L. (2013). La prensa. Recuperado de <http://www.prensa.com/uhora/economia/peru-economia-crecimiento-demanda-exportacion/198738>
- Comex Perú (2013). Peru21.pe. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/comex-pide-impulsar-tlc-india-rusia-turquia-israel-2143307>
- Constitución Política del Perú*, Título II del Estado y la Nación, Capítulo I del Estado, la Nación y el Territorio, Art. 54 (1993)
- Constitución Política del Perú*, Título IV de la Estructura del Estado, Capítulo IV Poder Ejecutivo, Art. 118° (1993)
- Constitución Política del Perú*, Título IV de la Estructura del Estado, Capítulo VII Régimen de Excepción, Art. 137° (1993)
- Constitución Política del Perú*, Título IV de la Estructura del Estado, Capítulo XII de la Seguridad y de la Defensa Nacional, Art. 163 (1993)
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. México D.F., México: Pearson Educación
- D'Alessio, F. (2013). Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/centrum-colegios-privados-prevalece-lucro-antes-que-educacion-2056333>

D'Alessio, F. (2013). Diario La Primera. Recuperado de [http://www.diariolaprimeraperu.com/online/economia/lo-que-se-necesita-es-inversion-productiva\\_123834.html](http://www.diariolaprimeraperu.com/online/economia/lo-que-se-necesita-es-inversion-productiva_123834.html)

*Decreto Legislativo N° 1132* Aprueba nueva estructura de ingresos aplicable al personal militar de las Fuerzas Armadas y policial de la Policía Nacional del Perú.

Directiva N° 008-2001 MD-H/2, Aprueba los lineamientos para la ejecución del proceso de racionalización en el Sector Defensa. Ministerio de Defensa (2001).

Directiva N° 010-2007 MINDEF VALP/B/01 Dicta las disposiciones para la elaboración de los planes estratégicos de personal de las Instituciones Armadas del 2008-2012. (2007)

Directiva COMGEMAR Nro. 12-2011. Mejora del Clima Laboral en la MGP. Comandancia General de la Marina (2011).

Directiva DIPERMAR N° 004-2012. Medición anual del Clima Laboral a nivel Institucional año 2012. Dirección General del Personal de la Marina (2012).

Doctrina y Política General de la Marina de Guerra del Perú - DOPOLMAR-11108 (2013).

Diario Gestión. Recuperado de [http://gestion.pe/economia/centrum-economia-peruana-esta-saludable-competitividad-situcion-catastrofica-2067583?href=nota\\_rel](http://gestion.pe/economia/centrum-economia-peruana-esta-saludable-competitividad-situcion-catastrofica-2067583?href=nota_rel)

Hausmann, R. (2013). Diario El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1565035/noticia-hausmann-peru-diversificar-su-economia-acelerar-su-crecimiento>

Informe Global de Competitividad 2012 – 2013. Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/IGC\\_2012\\_2013.htm](http://www.cdi.org.pe/IGC_2012_2013.htm)

INEI Instituto Nacional de Estadística e Informática. *Censos nacionales de Población y Vivienda*. Recuperado de: <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTML/inf-dem/cuadro.asp?cod=3818&name=po07&ext=gif>

IRRSA 2013. Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana. *Ejes de Integración y Desarrollo*. Recuperado de <http://www.goeconomia.es/economía/iirsa-un-proyecto-de-integracion-latinoamericana/>

Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, *Ley N° 29158*, (2008)

Mapa Político del Perú, Recuperado de <http://www.saberia.com/mapas-del-mundo/peru/mapa-politico/>

Mathews, J. (2013). *Semanaeconomica.com*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/escala-global/2013/07/23/infraestructura-competitividad-y-desarrollo/>

Maslow, A. (1998). El management según Maslow: Una visión humanista para la empresa de hoy. (11-27). Recuperado de <http://books.google.com.pe/books?id=OQ90Y3YeFpYC&printsec=frontcover&dq=piramide+de+maslow+ebook&hl=es&sa=X&ei=VXt9UqinOM26kQeU8oDwCg&ved=0CDEQ6AEwATgK#v=onepage&q&f=false>

Ministerio de Defensa, Directiva N° 008-2001 MD-H/2, Aprueba los lineamientos para la ejecución del proceso de racionalización en el Sector Defensa (2001).

Ministerio de economía y Finanzas. Notas de Prensa. Foro Económico Mundial - Reporte Global de Competitividad 2012 – 2013. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3012%3Aforo-economico-mundial-presenta-reporte-global-de-competitividad-2012-2013-&catid=100%3Anotas-de-prensa-y-comunicados&Itemid=101108&lang=es](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=3012%3Aforo-economico-mundial-presenta-reporte-global-de-competitividad-2012-2013-&catid=100%3Anotas-de-prensa-y-comunicados&Itemid=101108&lang=es)

Oficio O.1000-2965 DIPERMAR. Informe del Estudio de Clima Laboral año 2012. Dirección General del Personal de la Marina (2012)

Organigrama de la Marina de Guerra del Perú <http://www.marina.mil.pe/page/organigrama>

Página Oficial de la Marina de los Estados Unidos, en español. Recuperado de <http://www.navy.com/advisors/en-espanol.html>

Página Oficial de la Marina de los Estados Unidos, en español. Recuperado de <http://www.navy.com/advisors/en-espanol.html>

- Plan Anual de Metas de la MGP año 2012. Jefatura del Estado Mayor General de la Marina (2012).
- Plan Estratégico de Recursos Humanos de la MGP 2010–2014. Comandancia General de la Marina (2010).
- Resolución de la Comandancia General de la Marina N° 0583-20011-CGMG (S), modifica el Concepto Estratégico de Líneas de Carrera para el personal superior de la Marina de Guerra del Perú (2011).
- Resolución de la Comandancia General de la Marina N° 0694-2004-CGMG (S), Lineamientos para el Planeamiento Estratégico de la Marina de Guerra del Perú al 2012 (2004)
- Resolución de la Comandancia General de la Marina N° 0966-2004-CGMG (S) 2004, Plan Estratégico Institucional a Mediano Plazo como “Plan Grau” (2004)
- Resolución Ministerial N° 1318-DE/SG Aprueban Planes Estratégicos. Institucionales en el Área de Personal de las FF.AA. del Perú. 2002 – 2010
- Resolución Ministerial N° 726-2006 DE/SG. Aprueba La Proyección de Efectivos de la Institución al año 2010, (2006)
- Resolución Ministerial N° 795-2008 DE/SG, Aprueba los Planes Estratégicos Institucionales del área de Personal, en lo concerniente a la proyección de efectivos, periodo 2008-2012 (2008)
- Resolución Suprema N° 038 DE/SG, Aprueba el Informe Final de la Comisión de Restructuración Integral de las Fuerzas Armadas (2002)
- Resolución de la Comandancia General de la Marina N° 0583-20011-CGMG (S) Resuelve modificar el Concepto Estratégico de Líneas de Carrera para el personal superior de la Marina de Guerra del Perú. (2011)

Resolución Ministerial N° 1318-2003 DE/SG. Aprobación Planes Estratégicos. Institucionales en el Área de Personal de las respectivas instituciones Armadas. Ministerio de Defensa (2003).

Resolución Ministerial N° 726-2006 DE/SG. Aprobación de la Proyección de Efectivos de la MGP al año 2010. Ministerio de Defensa (2006).

Resolución Ministerial N° 795-2008 DE/SG. Aprobación Planes Estratégicos Institucionales del área de Personal, en lo concerniente a la proyección de efectivos, período 2008-2012. Ministerio de Defensa (2008).

Resolución N° 0694-2004 CGMG (S). Lineamientos para el Planeamiento Estratégico de la MGP. Comandancia General de la Marina (2004).

Resolución N° 0966-2004 CGMG (S). Plan Estratégico Institucional a Mediano Plazo “Plan Grau”. Comandancia General de la Marina (2004).

Resolución N° 0993-2010 CGMG. Aprobación Plan de Largo Plazo. Comandancia General de la Marina (2010).

Resolución N° 0583-2011 CGMG (S). Modificación del Concepto Estratégico de Líneas de Carrera para el personal superior de la MGP. Comandancia General de la Marina (2011).

Resolución Suprema N° 038 DE/SG. Aprobación del Informe Final de la Comisión de Reestructuración Integral de las FF.AA. Presidencia de la República del Perú (2002).

Rivera, R. (2013, 19 de marzo). Clase de Maestría de Dirección Estratégica y Liderazgo. Curso Gestión del Talento Humano. CENTRUM Católica, Lima, Perú.

Ulrich, D. (1998). Entrega de Resultados: Un nuevo mandato para los profesionales de Recursos Humanos. *Harvard Business Press*. Recuperado de <http://cb.hbsp.harvard.edu/cb/pl/15889553/15889620/bbf987893138fdc450be7452e8237bc2>

Velarde J. (2012). Presidente del Banco Central de Reserva. Marco Macroeconómico

Multianual 2013-2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones>

/Programa-Economico/mmm-2013-2015-mayo.pdf

*Zonas Navales de la Marina de Guerra del Perú.* Mapa Político del Perú Modificado.

