

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSTGRADO**



**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN**

**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA ECONÓMICO FINANCIERO**

**DE LA MARINA DE GUERRA DEL PERÚ**

**Presentado por:**

**Federico Navarro Ponce de León**

**José Miovich Rospigliosi**

**Christian Ponce Licera**

**Eduardo Silva Marzuka**

**Percy Suarez Cáceres**

**Asesor: Profesor Juan Narro Lavi**

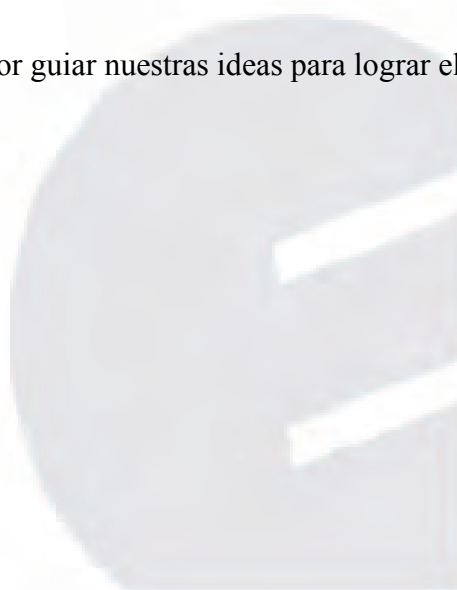
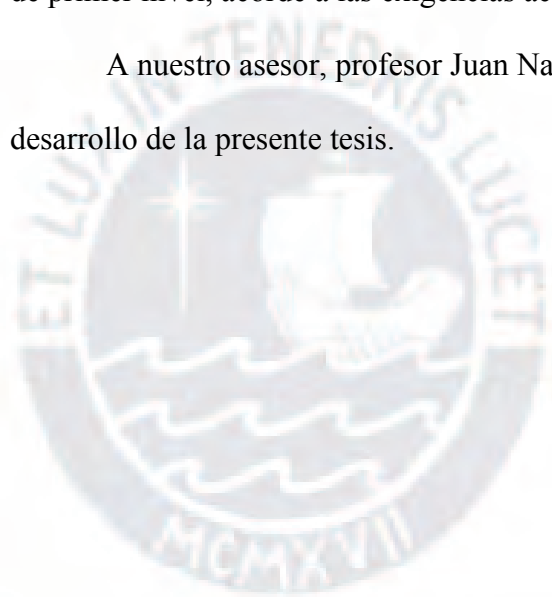
**Surco, Noviembre del 2013**

## Agradecimiento

A la Marina de Guerra del Perú, por brindarnos la oportunidad de capacitarnos, así como a todas las personas que nos brindaron apoyo y asesoramiento para el desarrollo del presente trabajo.

A CENTRUM, por la buena calidad de sus profesores y brindarnos una capacitación de primer nivel, acorde a las exigencias actuales.

A nuestro asesor, profesor Juan Narro Lavi por guiar nuestras ideas para lograr el desarrollo de la presente tesis.



## Dedicatorias

A Amparo y mis hijos Federico y Micaela, por ser el gran amor y motor de mi vida y a mis padres por darme la bendición de la vida.

Federico Navarro

A mi esposa Anita e hijos Juan Diego y Mikela.

José Miovich

A mi esposa Mónica y mis hijas María Alejandra y Camila, por su permanente apoyo, motivación e inspiración para lograr esta importante meta académica y a mis padres por sembrar en mí, la fuerza para lograr todas las metas propuestas.

Christian Ponce

A mi familia y amigos.

Eduardo Silva

A Nory, mi esposa y amiga, que ha sabido acompañarme en el desarrollo de la maestría, con apoyo incondicional y a mi hija Daría, quien es la razón y la inspiración de donde nace todo mi esfuerzo.

Percy Suarez

## Resumen Ejecutivo

La presente tesis desarrolla el Plan Estratégico del Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra del Perú y tiene como objetivo primordial establecer las estrategias que aseguren la eficaz, óptima, oportuna y eficiente utilización y articulación del presupuesto económico asignado y de los fondos económicos generados por esta, para satisfacer los requerimientos operativos y necesidades para su funcionamiento administrativo. La metodología empleada se basó en entrevistas con expertos profesionales del área economía y financiera de la institución y la revisión bibliográfica asociada con el tema en mención.

En este documento se analizan los entornos interno y externo, asociados al Sistema Económico Financiero desde donde se deducen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Al analizar estos entornos se plantean las estrategias necesarias para el cumplimiento de la visión planteada, las cuales proponen el reto de incrementar el presupuesto mejorando la productividad de los recursos directamente recaudados, generar proyectos de inversión pública aprovechando la coyuntura política favorable, suscribir convenios con organismos de interés con el fin de generar recursos y beneficios por reciprocidad, actualizar la plataforma informática y capacitar al personal que pertenece al sistema. El reto es hacer al Sistema Económico Financiero más eficiente en la utilización de los recursos económicos asignados para satisfacer la demanda institucional.

## **Abstract**

The present thesis explains the Strategic Plan of the Economic and Financial System of the Peruvian Navy which main objective is to establish strategies that ensure the effective, optimal, appropriate and efficient use and coordination of the assigned economic budget and the economic funds generated by the same in order to satisfy the operating requirements and needs for its administrative procedure. The methodology used was based on interviews carried out among professional experts in economy and finance of this institution and bibliographic review associated to the mentioned subject.

This document analyzes the internal and external environments related to the Economic and Financial System where the strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) are inferred. Required strategies are suggested when analyzing these environments in order to fulfill the proposed vision, these strategies set out the task of increasing the budget improving the productivity of the directly raised resources, generate projects of public investment taking advantage of the favorable politics situation, celebrate agreements with organisms of interest in order to generate resources and benefits by reciprocity, update the IT platform and train the personnel who belongs to the system. The task is to make the Economic and Financial System more efficient when using the economic resources assigned to satisfy the institutional demand.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xiii</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xiv</b>
<b>Capítulo I: Situación Actual del Sistema Económico Financiero.....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	8
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....</b>	<b>10</b>
2.1 Antecedentes.....	10
2.2 Visión.....	10
2.3 Misión.....	11
2.4 Valores.....	11
2.5 Código de Ética.....	12
2.6 Conclusiones.....	13
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>14</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	14
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	14
3.1.2 Potencial nacional.....	17
3.1.3 Principios cardinales.....	24
3.1.4 Influencia del análisis en el Sistema Económico Financiero.....	28
3.2 Análisis Competitivo del País.....	29
3.2.1 Condiciones de los factores.....	29
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	31
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas u organizaciones.....	33

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	35
3.2.5 Influencia del análisis en el Sistema Económico Financiero.....	36
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	36
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	36
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	40
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	43
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	45
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales.....	46
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	48
3.5 El Sistema Económico Financiero y sus Competidores.....	50
3.5.1 El poder de negociación de los proveedores. ....	50
3.5.2 El poder de negociación de los compradores.....	51
3.5.3 Amenaza de los sustitutos. ....	51
3.5.4 Amenaza de los entrantes. ....	51
3.5.5 Rivalidad de los competidores. ....	52
3.6 El Sistema Económico Financiero y sus Referentes.....	52
3.7 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR).....	54
3.8 Conclusiones.....	55
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>57</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	57
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	57
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	60
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O). ....	60
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	63
4.1.5 Recursos humanos (H).....	66

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones.....	68
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo.....	69
4.2 Matriz Evaluación de Factores Interno (MEFI).....	71
4.3 Conclusiones.....	72
<b>Capítulo V: Intereses del Sistema Económico Financiero y OLP.....</b>	<b>73</b>
5.1 Intereses del Sistema Económico Financiero.....	73
5.2 Potencial del Sistema Económico Financiero.....	75
5.3 Principios Cardinales del Sistema Económico Financiero.....	80
5.4 Matriz de Intereses del Sistema Económico Financiero.....	82
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	88
5.6 Conclusiones.....	91
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>	<b>93</b>
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	93
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	95
6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	98
6.4 Matriz Interna Externa (IE).....	99
6.5 Matriz Gran Estratégica (GE).....	100
6.6 Matriz de Decisión.....	101
6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE).....	102
6.8 Matriz Rumelt.....	105
6.9 Matriz de Ética.....	105
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	107
6.11 Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo (OLP).....	107
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	108
6.13 Conclusiones.....	108



<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica.....</b>	<b>111</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	111
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	111
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	114
7.4 Estructura del Sistema Económico Financiero.....	114
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	116
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	117
7.7 Gestión del Cambio.....	117
7.8 Conclusiones.....	118
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>	<b>120</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	120
8.1.1 Aprendizaje interno.....	121
8.1.2 Procesos.....	121
8.1.3 Clientes.....	121
8.1.4 Financiera.....	122
8.2 Tablero de Control Balanceado.....	122
8.3 Conclusiones.....	122
<b>Capítulo IX: Competitividad del Sistema Económico Financiero.....</b>	<b>126</b>
9.1 Análisis Competitivo del Sistema Económico Financiero.....	126
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sistema Económico Financiero.....	126
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sistema Económico Financiero.....	127
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	128
9.5 Conclusiones.....	129

<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>130</b>
10.1 Plan Estratégico Integral.....	130
10.2 Conclusiones Finales.....	130
10.3 Recomendaciones Finales.....	132
10.4 Futuro del Sistema Económico Financiero.....	133
<b>Referencias.....</b>	<b>136</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Matriz de Interés Nacional (MIN) del Perú</i> .....	17
Tabla 2. <i>Variación Porcentual del Producto Bruto Interno del Perú (2005 al 2011)</i> .....	20
Tabla 3. <i>Exportaciones FOB por grupo de productos</i> .....	26
Tabla 4. <i>Evolución del índice mensual de la producción nacional: Noviembre 2012</i> .....	32
Tabla 5. <i>Presupuesto 2013 por tipo de intervención</i> .....	34
Tabla 6. <i>Gastos de Defensa por país en millones de dólares</i> .....	44
Tabla 7. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i> .....	49
Tabla 8. <i>Presupuesto Institucional de Apertura ENAMM años 2012</i> .....	53
Tabla 9. <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC) del Sistema Económico Financiero</i> .....	54
Tabla 10. <i>Matriz del Perfil Referencial (MPR) del Sistema Económico Financiero</i> .....	55
Tabla 11. <i>Tabla Comparativa PIA AF-2012 vs 2013</i> .....	65
Tabla 12. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) del Sistema Económico Financiero</i> .....	71
Tabla 13. <i>Matriz de Intereses del Sistema Económico Financiero</i> .....	87
Tabla 14. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas</i> .....	94
Tabla 15. <i>Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA</i> .....	96
Tabla 16. <i>Matriz de Decisión</i> .....	102
Tabla 17. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE)</i> .....	103
Tabla 18. <i>Matriz de Rumelt</i> .....	105
Tabla 19. <i>Matriz de Ética</i> .....	106
Tabla 20. <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	107
Tabla 21. <i>Matriz de Estrategias frente a OLP</i> .....	109
Tabla 22. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	110

Tabla 23. <i>Objetivos de Corto Plazo</i> .....	113
Tabla 24. <i>Políticas de cada Estrategia</i> .....	115
Tabla 25. <i>Tablero de Control Balanceado</i> .....	124
Tabla 26. <i>Plan Estratégico Integral</i> .....	135



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xiv
<i>Figura 1.</i> Estructura funcional del Sistema Económico Financiero de la Administración Pública.....	4
<i>Figura 2.</i> Estructura orgánica y funcional del Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra del Perú.....	6
<i>Figura 3.</i> América Latina y el Caribe: Tasa de variación anual del producto bruto interno, 2011-2012 (en porcentajes).....	16
<i>Figura 4.</i> Evolución demográfica del Perú (1520 al 2040).....	18
<i>Figura 5.</i> Evolución del presupuesto institucional de apertura del Estado (en miles de millones de soles) .....	34
<i>Figura 6.</i> Los factores más problemáticas para hacer negocios.....	38
<i>Figura 7.</i> Perú: Inflación 2001-2011 (Promedio 2001-2012; 2.5 por ciento) .....	41
<i>Figura 8.</i> América Latina – Inflación promedio 2001-2011 (Variación % fin de periodo)....	42
<i>Figura 9.</i> Variación del PBI en millones de soles (1997-2012).....	44
<i>Figura 10.</i> Estructura básica del Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra....	58
<i>Figura 11.</i> Matriz PEYEA del Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra.....	97
<i>Figura 12.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG) del Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra.....	99
<i>Figura 13.</i> Matriz Interna Externa del Sistema Económico Financiero.....	100
<i>Figura 14.</i> Matriz Gran Estrategia del Sistema Económico Financiero.....	101

## 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.

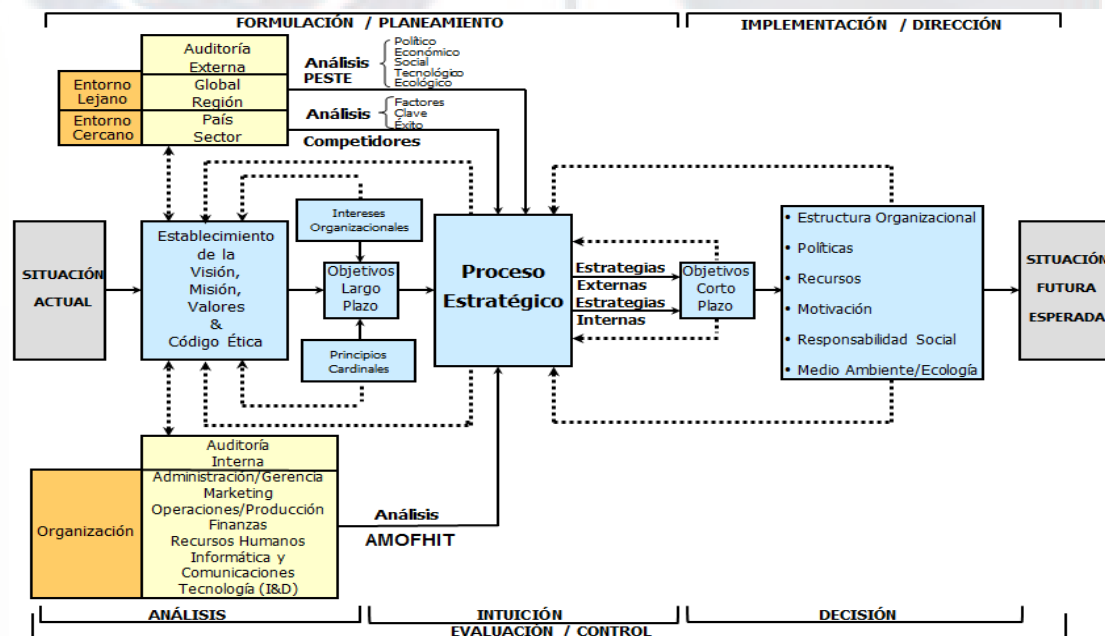


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," 2a ed. por F. A. D'Alessio, 2013. 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 factores 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 compite. 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, MEFE, 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 cuya atractividad 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 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. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

## Capítulo I: Situación General del Sistema Económico Financiero

### 1.1 Situación General

*Situación general del Sistema Económico Financiero del Estado.* De acuerdo a la Constitución Política del Perú:

Artículo 77 “La Administración Económica y Financiera del Estado se rige por el presupuesto que anualmente aprueba el Congreso. La estructura del presupuesto del sector público contiene dos secciones: Gobierno Central e Instancias descentralizadas. El presupuesto asigna equitativamente los recursos públicos, su programación y ejecución responden a los criterios de eficiencia de necesidades sociales básicas y de descentralización. Corresponden a las respectivas circunscripciones, conforme a ley, recibir una participación adecuada del total de los ingresos y rentas obtenidos por el Estado, en la explotación de los recursos naturales en cada zona en calidad de canon”.

Artículo 78 “El Presidente de la República envía al Congreso el Proyecto de Ley de Presupuesto dentro de un plazo que vence el 30 de agosto de cada año. En la misma fecha, envía también los proyectos de ley de endeudamiento y de equilibrio financiero. El Proyecto Presupuestal debe estar efectivamente equilibrado. Los préstamos precedentes del Banco Central de Reserva o del Banco de la Nación, no se contabilizan como ingreso fiscal. No pueden cubrirse con empréstitos los gastos de carácter permanente. No puede aprobarse el presupuesto sin partida destinada al servicio de la deuda pública”.

Artículo 170 “La Ley asigna los fondos destinados a satisfacer los requerimientos logísticos de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional. Tales fondos deben ser dedicados exclusivamente a fines institucionales bajo el control de la autoridad señalada por la ley”.

Artículo 172 “El número de efectivos de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional se fija anualmente por el poder ejecutivo. Los recursos correspondientes son aprobados en la ley de presupuesto”.

El Estado Peruano como sistema social de organización tiene como fin supremo lograr el bien común para todos los peruanos, así como los fines esenciales de alcanzar el bienestar general y la seguridad integral en su sociedad. A partir de ello, en su contexto organizacional emplea un conjunto de entidades con múltiples acciones, adecuadas y técnicamente coordinadas entre sí, denominada Administración Pública. En función de que esta Administración Pública tiene un enlace de multi dependencia con el Estado, en el aspecto de recursos económicos-financieros ha establecido normas básicas para una gestión integral y eficiente de los procesos vinculados con la captación y utilización de los fondos públicos, contenidos en el marco de la Ley 28112 “Ley marco de la Administración Financiera del Sector Público” del 27 noviembre 2003, en la que señala que:

“La Administración Financiera del Sector Público comprende el conjunto de normas, principios y procedimientos utilizados por los sistemas que lo conforman y, a través de ellos, por las entidades y organismos participantes en el proceso de planeamiento, captación, asignación, utilización, custodia, registro, control y evaluación de los fondos públicos.”

De manera extensiva, las entidades conformantes de la Administración Financiera del Sector Público son todos los organismos e instituciones representativos de los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, así como el Ministerio Público y otras entidades descentralizadas, estando incluido el Ministerio de Defensa (MINDEF) y dentro de él la Marina de Guerra del Perú (MGP). La Ley 28112 también establece que la autoridad central de los sistemas conformantes de la Administración Financiera del Sector Público es el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), que tiene por misión:

“Diseñar, proponer, ejecutar y evaluar con eficiencia y transparencia la política económica y financiera del país a fin de alcanzar el crecimiento como condición básica conducente al desarrollo económico sostenido que implique el logro del bienestar general de la población”.

El MEF, en su aspecto organizacional, lleva a cabo su autoridad a través del Viceministro de Hacienda en lo relacionado a los recursos económicos-financieros mediante la asignación enmarcada en el Presupuesto Anual de cada Pliego y Unidad Ejecutora, en la medida que este viceministerio establece la política que orienta la normatividad propia de cada uno de los sistemas que lo conforman. Según lo establecido, se considera un Pliego Presupuestario a toda entidad pública que recibe un crédito presupuestario en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público, para ello existen 30 Sectores de Actividades los cuales se encuentran divididos en 126 pliegos.

En este sistema, los elementos subordinados a los Pliegos Presupuestarios son las Unidades Ejecutoras, que constituyen el nivel descentralizado u operativo en las entidades y organismos de la Administración Pública, con el cual se vinculan e interactúan los órganos rectores de la Administración Financiera del Sector Público. Por ello una Unidad Ejecutora es aquella dependencia orgánica que cuenta con un nivel de desconcentración administrativa que:

- Determina y recauda ingresos.
- Contrae compromisos, devenga gastos y ordena pagos con arreglo a la legislación aplicable.
- Registra la información generada por las acciones y operaciones realizadas.
- Informa sobre el avance y/o cumplimiento de metas.
- Recibe y ejecuta desembolsos de operaciones de endeudamiento.
- Se encarga de emitir y/o colocar obligaciones de deuda.

El MEF para efectos del control permanente emplea el Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público (SIAF-SP), que sirve para generar un orden de los procedimientos administrativos, promover la eficiencia en el uso de los recursos públicos, generar la oportuna rendición de cuentas y fomentar la transparencia en la ejecución del gasto

público, haciendo con todo esto lo propicio para alcanzar el nivel de estandarización necesario en el proceso contable.

Como ejecutores de la normativa establecida, son los Sectores de Actividades los que le proponen al MEF, para su autorización, las Unidades Ejecutoras que consideren necesarias para el logro de sus objetivos institucionales. Es así que en los 30 Sectores de Actividades y los 126 pliegos mencionados, el Ministerio de Defensa (MINDEF) se desempeña como el Pliego 026 quien a su vez tiene ocho Unidades Ejecutoras, de las cuales la Marina de Guerra es la Unidad Ejecutora 04. El MINDEF y sus Unidades Ejecutoras también emplean el SIAF-SP en todas sus etapas (compromiso, devengado, girado y pagado).

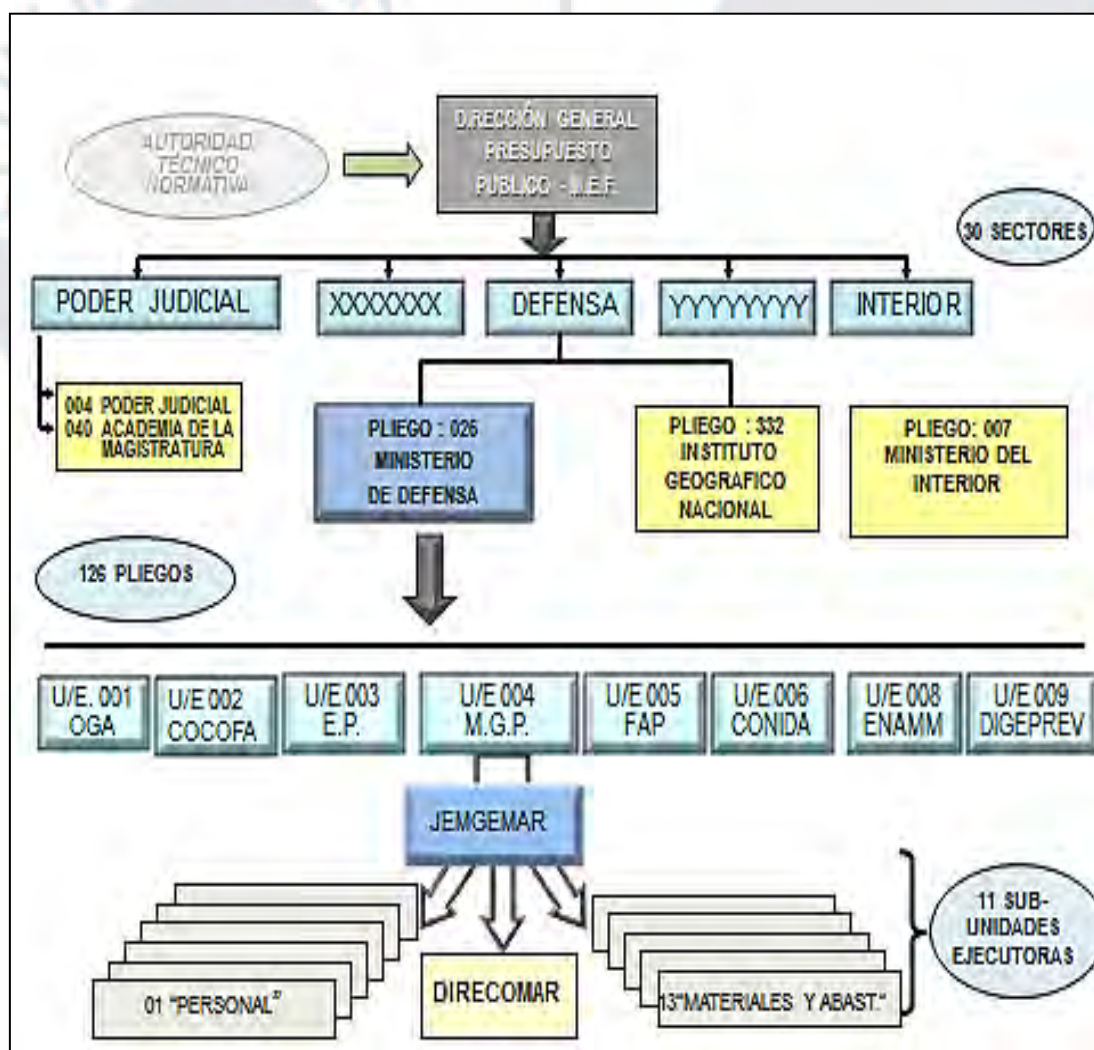


Figura 1. Estructura funcional del Sistema Económico Financiero de la Administración Pública. Adaptado de la Directiva para normar el funcionamiento del Sistema Económico de la Marina de Guerra (COMGEMAR N° 01-13)

La Figura 1 presenta un esquema de la dinámica operativa del presupuesto nacional aplicado a la organización del Estado, construido a partir del marco legal vigente, que hace establecer los canales de enlace en donde funciona el sistema económico financiero del Estado, desde el Ministerio de Economía y Finanzas hacia la Marina de Guerra, donde resaltan los niveles sectoriales, de pliegos y las subunidades como organización interna de la Marina de Guerra.

***Situación general del Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra del Perú.*** La Marina de Guerra es la Unidad Ejecutora 04, para el funcionamiento de su Sistema Económico Financiero se basa de un esquema de organización desconcentrado de las funciones que tradicionalmente corresponden a las Oficinas Generales de Administración en el resto de las entidades públicas, que centralizan en una misma unidad administrativa los macro procesos de gestión presupuestaria, tesorería, contable, logística y de personal.

La estructura orgánica y funcional del Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra, como se presenta en la Figura 2, consta organizacionalmente de una estructura vertical en la que los comandos o direcciones involucrados, ejercen otros roles en términos operacionales o administrativos y además deben cumplir funciones dentro de este sistema, teniendo entre ellos todo aquello normado para el empleo del SIAF-SP, en el que deben registrar y actualizar permanentemente los datos de ejecución de sus ingresos y gastos.

Conforme a lo dispuesto en la Resolución Vice ministerial 029-98-EF/11 fecha 23 octubre 1998 del Viceministro de Hacienda, las Unidades Ejecutoras deben utilizar obligatoriamente el SIAF-SP para el registro permanente y actualizado de datos relacionados con la ejecución de ingresos y gastos que se lleve a cabo en las Unidades Ejecutoras del Sector Público bajo responsabilidad del Director General de Administración.

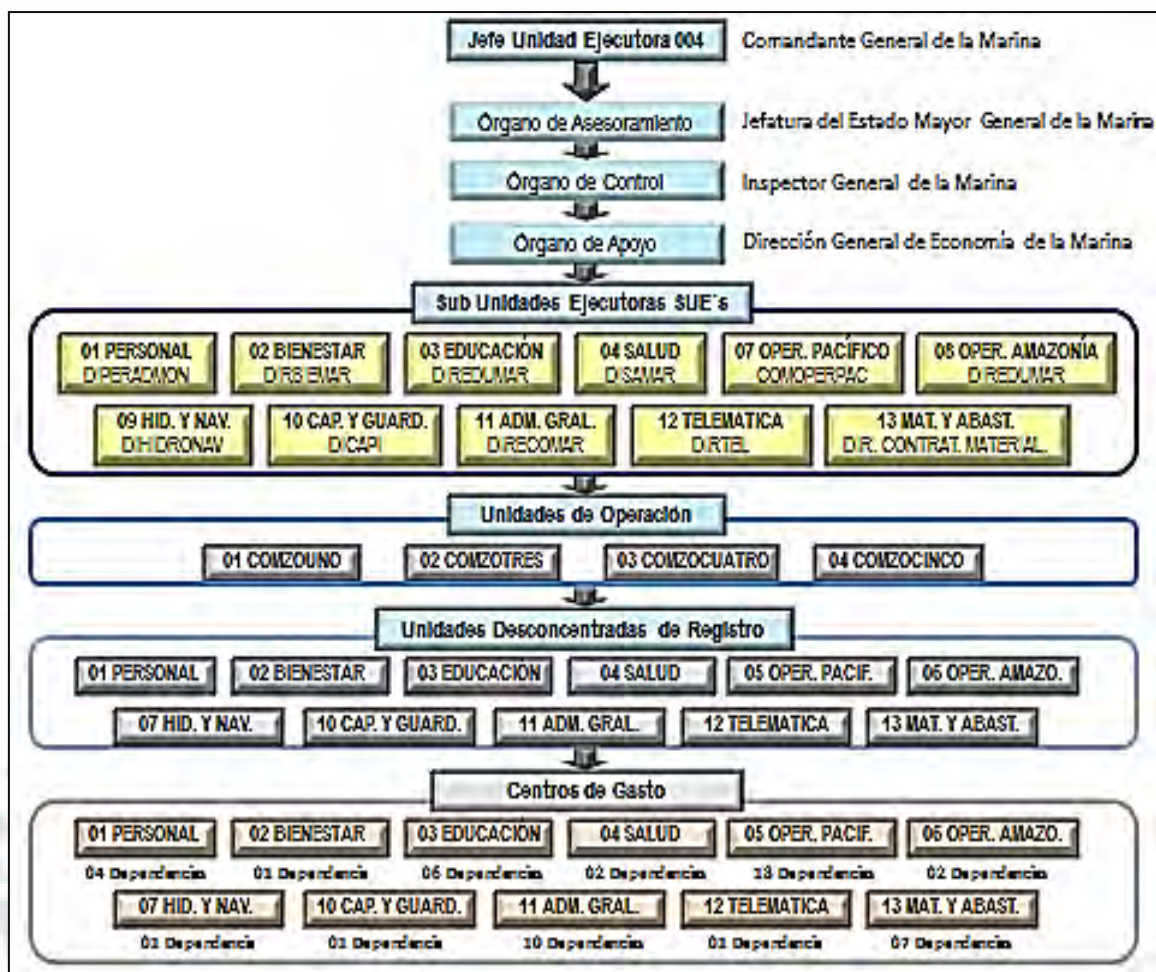


Figura 2. Estructura orgánica y funcional del Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra. Adaptado de la Directiva para normar el funcionamiento del Sistema Económico de la Marina de Guerra (COMGEMAR N° 01-13)

Asimismo, en la tercera disposición final de la Ley 27427 “Ley de Racionalidad y límites en el Gasto Público para el Año Fiscal 2001” dispuso de manera permanente que las Unidades Ejecutoras del Pliego 026, Ministerio de Defensa, registren obligatoriamente la ejecución de los gastos en el SIAF-SP en todas sus etapas. A continuación se detalla el sistema funcional en la Marina de Guerra:

- a. Unidad Ejecutora 04 “Marina de Guerra del Perú”.

El Jefe de la Unidad Ejecutora es el Comandante General quien norma el funcionamiento del sistema.

b. Órgano de Asesoramiento.

A cargo del Jefe de Estado Mayor General de la Marina, el cual supervisa la ejecución del Presupuesto Institucional, confecciona el Plan Anual de Metas (PAM), así como coordina la adecuada operación, el registro y control de un sistema interno aplicado en la Armada, denominado el Sistema Económico Financiero (ECOFIN). En relación al área presupuestal, esta Jefatura se basa en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) vigente a nivel Ministerio de Defensa por un período de tres años, a partir de ello confecciona su Presupuesto Estratégico Institucional (PEI) en forma anual, el cual está alineado al Plan de Mediano Plazo de la Marina de Guerra, como consecuencia de esto organiza el Plan Operativo Institucional (POI) que desagrega detalladamente las actividades destinatarias de los recursos económicos, ejecutando esto mediante el Plan Anual de Metas (PAM).

c. Órgano de Control.

A cargo del Inspector General de la Marina, el cual verifica el correcto uso de los recursos económicos asignados.

d. Órgano de Apoyo.

A cargo del Director General de Economía de la Marina quien asesora a todas las unidades y dependencias en las disposiciones del MEF, sobre el empleo de los recursos económicos financieros, así como diseña la normativa interna de la Marina y la administración presupuestal y contable a nivel institucional.

e. Sub Unidades Ejecutoras.

Son los elementos ejecutores internos de la Marina de Guerra, divididos de acuerdo a las áreas organizativas de la siguiente forma: Personal, Bienestar, Educación, Salud, Operaciones del Pacífico, Operaciones de la Amazonía, Hidrografía y Navegación, Capitanías y Guardacostas, Administración General, Telemática y Materiales, y Abastecimiento.



f. Otros elementos del sistema.

En niveles inferiores la estructura del Sistema Económico-Financiero tiene cuatro Unidades de Operación (Primera, Tercera, Cuarta y Quinta Zona Naval), 11 Unidades Desconcentradas de Registro y 11 Centros de Gastos.

De acuerdo a la Jefatura del Estado Mayor General de la Marina, en su publicación guía del Planeamiento Estratégico Institucional de la Marina de Guerra: “El plan a mediano plazo, es desarrollado en función a la proyección económica financiera de la Institución”, es por ello la importancia que representa el Sistema Económico Financiero de la Marina (JEMGEMAR, 2013).

El Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra del Perú, tiene por objetivo proveer oportunamente de recursos a los sistemas operativos y administrativos de la Institución, estos son utilizados de forma adecuada priorizando la atención de las necesidades institucionales establecidos en el Plan de Mediano Plazo y el consecuente Plan Anual de Metas. Así la Marina de Guerra tiene las siguientes áreas funcionales en el Sistema Económico Financiero:

- a. Administración de recursos económicos.
- b. Actividades generadoras.
- c. Fondos específicos.
- d. Estudios de financiamiento.

Estas áreas funcionales están alineadas para acortar las brechas de capacidad que existen entre la situación actual de la Institución y los requerimientos operacionales y administrativos.

## **1.2 Conclusiones**

La Marina de Guerra del Perú para su funcionamiento emplea un Sistema Económico Financiero que cumple un marco legal que norma el empleo de los recursos económicos que

son asignados por el Presupuesto del Sector Público Nacional y de los generados por la misma. La óptima gestión económica financiera de esta institución conlleva a demostrar, el empleo eficiente de estos recursos, los límites de la capacidad de gasto y de generación, la satisfacción de la calidad de gasto y la búsqueda exhaustiva de soluciones que sustenten, en los casos necesarios, el incremento del presupuesto asignado de cara al funcionamiento necesario en contextos cambiantes que presenta el país y a los nuevos misionamientos que encomiende el Estado.

La dirección de este Sistema Económico Financiero con miras a lograr la óptima gestión, requiere observar y gestionar el mediano y largo plazo, y ante la ausencia de antecedentes y esfuerzos actuales que demuestren la presencia de un Planeamiento Estratégico en materia económica financiera, mas sí una administración de recursos, el presente trabajo pretende diseñar y presentar un Planeamiento Estratégico del Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra hasta el año 2023, buscando generar efectos positivos en la gestión integral de la institución.

## Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

### 2.1 Antecedentes

Con el fin de plantear la visión y misión del Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra, debemos comenzar por enunciar la visión de esa Institución, la cual es la base que traza el futuro, establecida como: “Poder Naval capaz de actuar con éxito donde lo requieran los intereses nacionales”, así mismo su misión es: “Ejercer la vigilancia y protección de los intereses nacionales en el ámbito marítimo, fluvial y lacustre, y apoyar la política exterior del Estado a través del Poder Naval; asumir el control del orden interno, coadyuvar en el desarrollo económico y social del país y participar en la defensa civil de acuerdo a ley; con el fin de contribuir a garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República y el bienestar general de la población”.

Cabe mencionar, que según la estructura orgánica y funcional del Sistema Económico Financiero presentado anteriormente, este abarca la participación de diferentes dependencias, las cuales actúan como organismos de acción y de control como la Jefatura del Estado Mayor General de Marina, la Inspectoría General, la Dirección General de Personal y la Dirección General de Economía, dependencias que no consideran en sus libros de organización una visión en particular y sólo proyectan el futuro en base a la visión planteada por esa Institución, interpretando en forma implícita que parte importante le corresponde a cada una de estas para aportar en el esfuerzo de esa Institución por lograr su visión.

Al no contar el Sistema Económico Financiero con una Visión, se plantea la siguiente:

### 2.2 Visión

“Al año 2023 el Sistema Económico Financiero será un Sistema que asegure la eficaz, óptima, oportuna y eficiente utilización y articulación del presupuesto económico financiero asignado a la Marina de Guerra del Perú y los fondos económicos generados por esta, para satisfacer los requerimientos del Planeamiento Estratégico Operativo y las necesidades para

el funcionamiento administrativo de la Institución, contribuyendo en el desarrollo integral de la Marina, y del logro de sus Objetivos Institucionales”.

### **2.3 Misión**

En este aspecto se plantea también la misión concurrente a la visión propuesta para el Sistema Económico Financiero, de la siguiente manera:

“Ofrecer a la Marina de Guerra del Perú un sistema, que gestione sus recursos económicos financieros para satisfacer la demanda interna, mediante la supervisión, control, generación y correcto empleo de estos, en concordancia con la política económica del Estado y los valores y principios institucionales”.

### **2.4 Valores**

Según la Jefatura del Estado Mayor General de la Marina de Guerra (2013), se considera a los Valores Institucionales como la base fundamental de la formación y desarrollo del Personal Naval dentro y fuera de la Institución; ya que elevan la dignidad y optimizan las relaciones interpersonales logrando hombres y mujeres cualitativamente superiores y mejores. La trascendencia de los valores morales estará determinada por la fuerza de sus convicciones que sustentada en una sólida moral, gobernará la conducta y las relaciones entre los miembros de la institución. Dentro de la gama de valores que debe poseer el personal naval, se deben resaltar los siguientes los cuales apoyarán el mejor desempeño de los integrantes del Sistema Económico Financiero de la Marina:

1. 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.
2. Honor: Es la virtud que caracteriza a la persona y que la hace consistente con la esencia de su ser y de los ideales que ha prometido defender, respetar y acatar.

3. Dignidad: es el valor forjado a través de las acciones y comportamiento que nos hace sentir respetables ante nosotros mismos y ante los demás.
4. Integridad: Es la entrega y probidad, que en su conjunto, exigen que la persona 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.
5. Disciplina: es la capacidad de acatar, obedecer y subordinarse, que exige que la persona 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.
6. Compromiso: es la capacidad de conocer y cumplir con empeño, profesionalismo y sentido de pertenencia los deberes y obligaciones institucionales.
7. Honestidad: Es la virtud de actuar con rectitud, sinceridad, transparencia y legalidad.

## **2.5 Código de Ética**

La Marina de Guerra del Perú, como organización integrante del sector público, está sujeta a las disposiciones contenidas en las leyes que regulan la gestión pública, por lo que el Código de Ética propuesto, debe estar enmarcado en la Ley 27815 “Ley del Código de Ética de la Función Pública” del 12 de agosto del 2002, de la cual se extraen y plantean los siguientes lineamientos:

1. Probidad para actuar con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés institucional y desechando todo provecho o ventaja personal.
2. Eficiencia brindando calidad en cada una de las funciones que se desarrollen en el sistema, procurando obtener una capacitación sólida y permanente.

3. Neutralidad para actuar con absoluta imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole en el desempeño de las funciones demostrando independencia a vinculaciones con personas, partidos políticos o instituciones.
4. Transparencia que permitirá ejecutar los actos del servicio de manera transparente, brindando y facilitando información fidedigna, completa y oportuna.
5. Uso Adecuado de los Bienes del Estado para proteger y conservar los bienes del Estado, debiendo utilizar los asignados para el desempeño de las funciones de manera racional, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento, sin emplear o permitir que otros empleen los bienes del Estado para fines particulares o propósitos que no sean aquellos para los cuales hubieran sido específicamente destinados.
6. Responsabilidad desarrollando las funciones a cabalidad y en forma integral, asumiendo con pleno respeto la función encomendada.

## **2.6 Conclusiones**

Con la finalidad de lograr un eficiente empleo de los recursos económicos financieros de la Marina de Guerra del Perú, es necesario implementar un Plan Estratégico Integral para este sistema. Para dar cumplimiento a la etapa inicial de este Plan Estratégico, se han establecido: una visión que direcciona a satisfacer las necesidades económicas financieras de dicha organización, una misión que impulsa al sistema al logro de los objetivos de la Marina de Guerra, así como los valores y código de ética que deben internalizarse y emplearse por todo el capital humano involucrado en dicho sistema.

### Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa del Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra comprende el análisis tridimensional de Hartmann (D'Alessio, 2013), el análisis de la competitividad nacional (Porter, 2004) y finalmente el análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y cultural (PESTE). Los resultados de estos análisis permitirán el desarrollo de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la matriz del perfil competitivo (MPC) y la matriz del perfil referencial (MPR).

#### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

D'Alessio (2013) indicó que el análisis tridimensional desarrollado por Hartmann, presenta tres grandes aspectos que se deben evaluar en el proceso estratégico: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales.

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

Si bien es cierto, el Estado no cuenta con intereses nacionales definidos; la Constitución Política del Perú (1993) establece en el Artículo 44, que los deberes primordiales del Estado son: defender la soberanía nacional, garantizar la plena vigencia de los derechos humanos, proteger a la población de las amenazas contra su seguridad, y promover el bienestar general que se fundamenta en la justicia y en el desarrollo integral y equilibrado de la Nación.

Por otro lado, en el año 2002, se reunieron representantes de partidos políticos e instituciones públicas para establecer los lineamientos rectores que orienten las políticas de Estado que deberán implementarse en el país, firmándose el documento denominado Acuerdo Nacional, el cual contiene 21 políticas enmarcadas en cuatro objetivos nacionales: Democracia y Estado de derecho, Equidad y justicia social, Competitividad del país y Estado eficiente, transparente y descentralizado, las cuales se definen como los intereses nacionales, debiéndose mencionar que en la novena Política de Estado, “Política de Seguridad Nacional”

existe el compromiso de mantener una política de seguridad nacional, la cual garantiza la independencia, soberanía y la salvaguarda de los intereses nacionales. Dicha tarea involucra a la sociedad y a las Fuerzas Armadas tal como lo dispone la Constitución Política del Perú y las leyes.

Por otro lado, el Libro Blanco de la Defensa Nacional (2005), establece que los intereses nacionales están constituidos por las necesidades y aspiraciones, amplias y duraderas que posee la Nación y se traducen en objetivos nacionales que vienen a ser la expresión formal de los intereses y aspiraciones nacionales.

La estabilidad económica con la que cuenta el país en la actualidad, es de suma importancia para los intereses nacionales, ya que atrae capitales extranjeros, los cuales dinamizan la economía interna, debiendo esto sumarse a una política estable para brindar seguridad a los inversionistas. A pesar de la crisis económica internacional el Perú es uno de los países que más ha crecido a nivel Latinoamérica y el Caribe, como se puede apreciar en la Figura 3.

El gobierno actual tiene como la política económica, el lograr el desarrollo sostenido, garantizar la democracia y la inclusión social. Dicha inclusión es fundamental para la disminución de los índices de pobreza, procurando que la brecha entre pobres y ricos sea cada vez más corta. Asimismo se viene incidiendo en la mejora de la calidad educativa a nivel nacional, ya que la educación sin un planeamiento adecuado podría afectar el crecimiento económico del país en un futuro cercano. El crecimiento del país es importante pero debe de ir de la mano con el cuidado del medio ambiente, esto garantizará la sostenibilidad de las inversiones, ya que es base para la licencia social que tanto necesitan las empresas para poder desarrollar sus actividades. Esto debe propiciar la igualdad de oportunidades y eliminar prácticas de segregación.



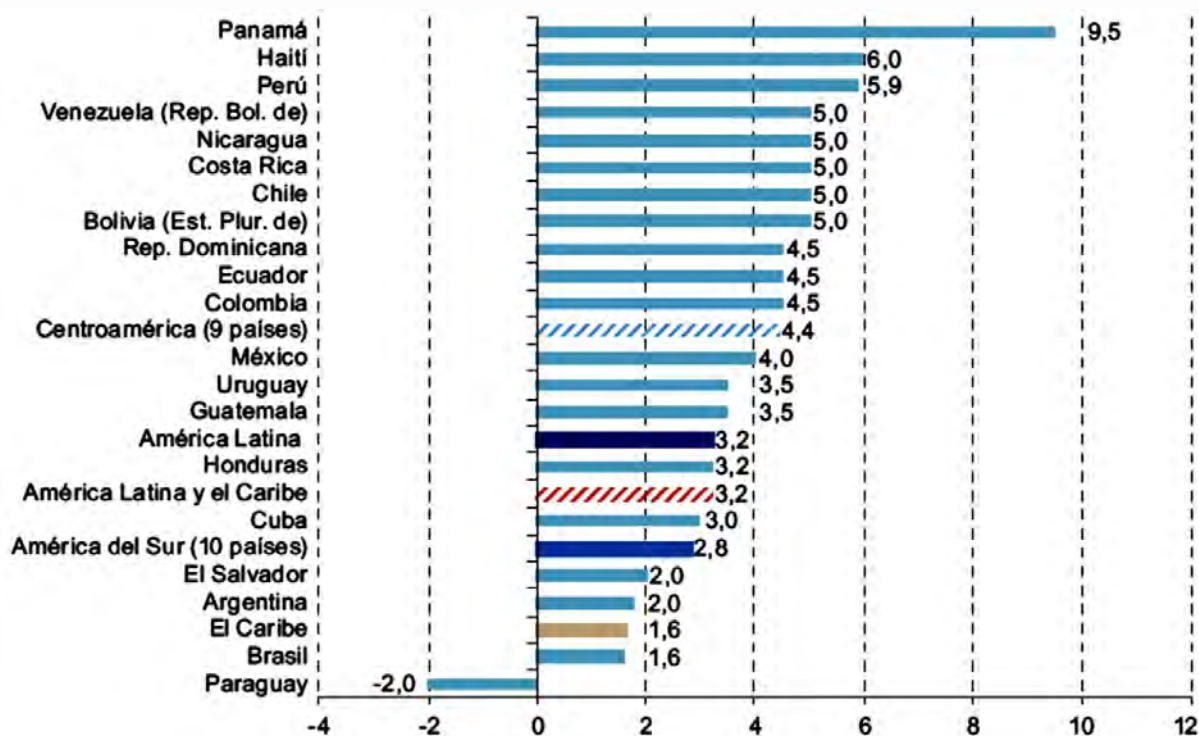


Figura 3. América Latina y el Caribe: Tasa de variación anual del producto bruto interno, 2011-2012 (en porcentajes).

Tomado de “Estudio económico de América Latina y el Caribe al 2012”, por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Recuperado de [http://www.df.cl/prontus\\_df/site/artic/20121002/asocfile/20121002135059/estudio\\_economico2012.pdf](http://www.df.cl/prontus_df/site/artic/20121002/asocfile/20121002135059/estudio_economico2012.pdf)

La historia económica del Perú, presenta una mala experiencia durante la década de los 80 y 90, con el rebrote del terrorismo y el conflicto con el vecino país de Ecuador; ante esto, queda la lección de la importancia de mantener una política de seguridad nacional claramente definida, sobre todo que garantice el desarrollo económico del país.

El Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE), dentro de sus lineamientos de la política exterior peruana, contempla desarrollar una alianza estratégica con Brasil y lograr una integración física sudamericana, en la que se consideren las características geoestratégicas y la iniciativa para la integración de la infraestructura regional sudamericana (IIRSA); igualmente, los lineamientos contemplan la consolidación de la presencia estratégica del Perú en la cuenca del Pacífico, capitalizando la ventaja de su participación directa con la región como miembro activo del Foro de Cooperación Asia Pacífico, sobre

todo considerando el auge económico de China a nivel mundial en la última década, que en interacción con nuestro país, se han consolidado el Tratado de Libre Comercio entre ambos países, para fortalecer el intercambio comercial, que ayuda al crecimiento económico del Perú al ser un exportador en la actualidad de materias primas y realiza importaciones importantes de productos terminados del país asiático, con precios bajos y competitivos, para satisfacer la demanda interna nacional.

De lo analizado y realizando una interacción entre los intereses nacionales determinados y la intensidad que tienen con los países limítrofes y otros relevantes, se presenta la matriz respectiva en la Tabla 1.

Tabla 1

*Matriz de Interés Nacional (MIN) del Perú*

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia	Vitales	Mayores	Periféricos
1. Defensa del país		** Chile	* Ecuador	* Bolivia
			*Brasil	*Colombia
2. Estabilidad económica		* China	* Chile	
		* Estados Unidos	*Unión Europea	
3. Competitividad del país			* Chile	

*Nota.* \*\* Posición opuesta      \* Posición Común

### 3.1.2 Potencial Nacional.

En el proceso de identificar que tan fuerte o débil es el Estado Peruano para alcanzar los intereses nacionales, es necesario analizar los siguientes siete dominios:

**Demográfico.** Según el Censo nacional realizado en el año 2007, el Perú tiene una población de 28.22 millones de habitantes, de los cuales la mayoría habita el departamento de Lima, donde llega a tener 8.44 millones de habitantes, lo que representa el 29.9% de los peruanos, por otro lado el departamento menos poblado es el departamento de Madre de Dios con 109,600 habitantes (INEI, 2007). Como se puede apreciar en la Figura 4, la expansión

demográfica del Perú, desde sus inicios se ha definido en una curva exponencial ascendente, y esa misma tendencia se mantendrá a futuro, así en lo relacionado a proyecciones demográficas se estima que el Perú llegue a tener 33.78 millones de habitantes para el año 2023 (INEI, 2009). El nivel de concentración del departamento de Lima con casi un tercio de la población peruana representa una debilidad para el desarrollo de los otros departamentos.

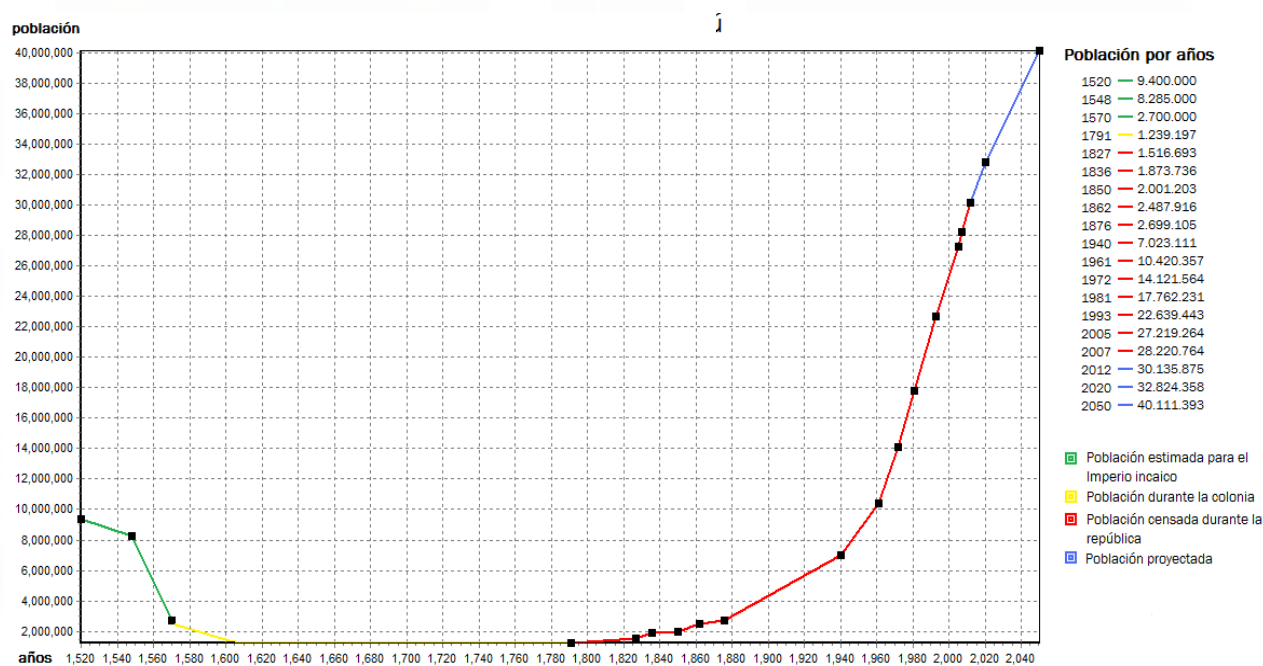


Figura 4. Evolución demográfica del Perú (1520 al 2040).

Nota. Tomado de Enciclopedia Wikipedia, 2013. Recuperado de: [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/3/35/Evolucion\\_demografica\\_del\\_peru.png](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/3/35/Evolucion_demografica_del_peru.png)

**Geográfico.** El Perú se encuentra localizado en la parte central occidental de América del Sur, y su costa es bañada por el Océano Pacífico, lo que representa un medio de acceso a toda la Cuenca del Pacífico, que en términos de competitividad internacional, su ubicación estratégica es una ventaja comparativa que puede considerarse como una fortaleza. Esta ubicación le ha permitido pertenecer al Asian Pacific Economic Cooperation (APEC), así como a la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y ha permitido facilitar el comercio exterior marítimo, hacia economías más desarrolladas como Estados Unidos, China, Japón, entre otros países, con los que se concretaron Tratados de Libre Comercio (TLC) en beneficio

de la actividad económica nacional. La extensa costa peruana, tiene un litoral de 3,080 kilómetros de longitud, con características hidro-oceanográficas particulares que facilitarían la construcción de infraestructuras portuarias adecuadas a las necesidades futuras del comercio marítimo, como por ejemplo los megapuertos (Ministerio de Defensa, 2005). En la geografía del Perú tiene una extensión territorial de 1'285,215.60 Km<sup>2</sup> dividido en costa con el 10.6%, la sierra con el 31.5% y la selva con el 57.9% de la extensión del territorio. Todas estas regiones naturales, contienen un gran potencial de recursos naturales, mineros y energéticos que son explotados parcialmente en la actualidad y que representan una oportunidad de explotación futura de recursos. En lo relacionado a sus vertientes hídricas, el Perú tiene cuatro grandes cuencas hidrográficas, la Cuenca del Pacífico con 52 ríos paralelos, la Cuenca del Amazonas con varios ríos selváticos navegables que conectan al país con el Océano Atlántico vía Brasil, la Cuenca del Río Madre de Dios que permite el acceso a las rutas de Paraná (Paraguay) y al Río de la Plata (Argentina) y la Cuenca del Titicaca que permite el acceso a Bolivia. El Mar Peruano también posee una gran cantidad de recursos naturales, ya que la presencia de la Cordillera de los Andes y el afloramiento costero provocado por la Corriente de Humboldt, hacen emerger del fondo marino el agua fría rica en nutrientes que sirven en la cadena alimenticia de los peces y otros animales marinos, creando riqueza y variedad biológica que hacen lo hacen uno de los más ricos del mundo, constituyéndose en fuente de alimentación y de desarrollo industrial (Ministerio de Defensa, 2005).

**Económico.** En la última década el Perú ha mantenido un crecimiento anual permanente del PBI, tal como se aprecia en la Tabla 2 en forma desagregada por sectores industriales, así como ha mantenido el control de la inflación y otras variables económicas.

Tabla 2

*Variación Porcentual del Producto Bruto Interno del Perú (2005 al 2011)*

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Agropecuario	5.4	8.4	3.2	7.2	2.3	4.3	3.8
Pesca	3.2	2.4	6.9	6.3	-7.9	-16.4	29.7
Minería e hidrocarburos	8.4	1.4	2.7	7.6	0.6	-0.1	-0.2
Minería metálica	7.3	1.1	1.7	7.3	-1.4	-4.8	-3.6
Hidrocarburos	23.4	5.7	6.5	10.3	16.1	29.5	18.1
Manufactura	7.5	7.5	11.1	9.1	-7.2	13.6	5.6
Procesadora de recursos primarios	3.9	4.1	-2.7	7.6	0.0	-2.3	12.3
Industria no primaria	8.5	8.5	14.0	8.9	-8.5	16.9	4.4
Electricidad y Agua	5.6	6.9	8.4	7.8	1.2	7.7	7.4
Construcción	8.4	14.8	16.6	16.5	6.1	17.4	3.4
Comercio	6.2	11.7	9.7	13.0	-0.4	9.7	8.8
Servicios	6.4	7.0	9.6	8.6	4.2	7.4	8.6
<b>VALOR AGREGADO BRUTO</b>	<b>6.7</b>	<b>7.9</b>	<b>9.1</b>	<b>9.6</b>	<b>1.1</b>	<b>8.5</b>	<b>6.9</b>
Impuestos a los productos y derechos de importación	8.5	6.3	6.4	11.1	-1.1	10.8	7.2
<b>PRODUCTO BRUTO INTERNO</b>	<b>6.8</b>	<b>7.7</b>	<b>8.9</b>	<b>9.8</b>	<b>0.9</b>	<b>8.8</b>	<b>6.9</b>

*Nota.* Ministerio de Economía y Finanzas (2012).

El incremento del Producto Bruto Interno se debió principalmente a la concreción y empleo de 17 Tratados de Libre Comercio con los principales mercados del mundo tras haber suscrito acuerdos regionales, multilaterales y bilaterales, que llevaron a que las exportaciones aumentaran sustancialmente en los últimos años, pasando de US\$7,000 millones registrados en el año 2001 a más de US\$46,000 millones en el año 2012, lo que directamente generó miles de empleos adicionales. Se cuenta con estos acuerdos comerciales con Estados Unidos, China y el bloque de la Unión Europea (UE), que son los tres principales socios comerciales y los mercados que más compran en el mundo, un ejemplo de ello es que desde el año 2009 que se firmó el Tratado de Libre Comercio con China, ha impactado favorablemente en la pesca, las agro exportaciones y los textiles peruanos, aumentando en 10.5% en las exportaciones a ese país en ese periodo (MINCETUR, 2012).

La mejora económica se ha visto reflejada en la asignación del Presupuesto Público desde el año 2008, en el que se asignó 71,050 millones de soles, incrementándose hasta el año 2013 a un monto de 108,418 millones de soles, con lo que tanto el Gobierno Nacional, en el que incluyen todas las carteras del Poder Ejecutivo, los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales contaron con más recursos para desarrollar y concretar sus mejoras; así mismo se atendieron algunas necesidades básicas con el incremento en 132% del gasto público social entre el 2005 y 2010 al pasar de 3,953 millones de soles a 9,182 millones de soles (MEF, 2012).

En lo relacionado a lo normado del Gasto Público que refiere a la asignación y control del Presupuesto Nacional, se observa que sólo emplea el aspecto financiero, ya que el presupuesto asignado no cuenta con un análisis costo-beneficio eficiente en su ejecución, dado que los recursos asignados sólo son controlados en su avance de ejecución, dejando de lado el aspecto económico que optimizaría el empleo de los mismos, bajo un análisis de productividad o contribución de mejoras en capacidades operacionales y administrativas. Por lo tanto el dominio económico del Perú, a la luz de las mejoras explicadas, representa una fortaleza del país a corto y mediano plazo, sin embargo la normatividad del gasto público actúa en perjuicio de la optimización o eficiencia de los recursos asignados.

**Tecnológico-científico.** Este factor representa una desventaja para el país, ya que es un aspecto no desarrollado, al poseer en forma limitada información tecnológica y no haber tenido planes de motivación a científicos con talento, quienes finalmente emigraron al extranjero y tampoco inducir al empresariado a buscar su necesaria innovación con investigación científica y tecnológica. Así por ejemplo, el Perú entre los años 1990 y 2005, no tuvo un incremento del número de solicitudes de registro de patentes (de 46 pasó a 38), mientras que sí hubo incremento de las solicitudes de patentes de los no residentes ya que pasaron de 222 a 786 (CEPLAN, 2010). En el contexto mundial, el Perú ocupa el puesto 75

en cuanto a disponibilidad tecnológica, según el *ranking* del Índice Global de Competitividad 2012-2013, y el puesto 116 en calidad de instituciones de investigación científica (World Economic Forum, 2013). Igualmente, esta situación es bastante semejante en la mayoría de países de Sudamérica, presentando una carencia regional de estudios de investigación, desarrollo científico y tecnológico en sus cadenas productivas.

***Histórico-psicológico-sociológico.*** El Perú es poseedor de un bagaje rico en historia y cultura, cuyas raíces se inician con sus civilizaciones desde la época pre-inca y sus avances culturales, pasando por una maduración cultural y organizativa en la época inca y luego de la conquista por parte de España, con la época de la colonización que paso a ser un proceso de asimilación cultural de otra de Europa, con lo cual da resultado a la cultura que llega hasta la actualidad, es decir una cultura criolla o combinada que ha evolucionado. El Perú como Estado republicano ha tenido guerras y conflictos que han definido sus límites con sus países vecinos, como Colombia, Ecuador y Chile, pero los que más han calado en la sociedad son la rivalidad con Ecuador y Chile, que por mucho tiempo afecto la integración regional; sin embargo a raíz de esfuerzos han venido superándose con la interpretación de que la integridad trae resultados positivos en forma compartida, en este contexto en el año 2008, el Perú interpuso en la Corte Internacional de La Haya una demanda contra Chile, sobre el conflicto de posiciones ante la ausencia de un tratado de límites marítimos con ese país, proceso que se ha desarrollado, estando pendiente el fallo respectivo , programado para el segundo semestre del 2013. El panorama sociológico, presenta al peruano como una persona con creatividad e ingenio, que la aplica para supervivencia diaria, con una óptica de corto plazo, de soluciones para salir de paso o para lograr su objetivo; sin embargo a raíz de la mejora económica de la última década se está analizando, pensando y actuando para mediano plazo. Otro característica de la sociedad peruana es su gran apego a la informalidad, a evadir los instrumentos estatales para evitar costos o pagos y también la idiosincrasia peruana que se

caracteriza del “criollismo” o “viveza” que busca el éxito a razón de hacer lo malo, a partir de afectar a otro o al Estado. Estas últimas características han sido causas de problemas sociales que todavía están vigentes como son la inseguridad, la estabilidad, la desigualdad y que en consecuencia han complicado el camino de progreso del país. Por otro lado, en la gran sociedad peruana, todavía existe separaciones sociales entre sus clases sobre todo en términos cualitativos que son los que han hecho aparecer conflictos sociales, por la falta de eficiencia del Estado para dar soluciones a sus necesidades de pobreza y el resentimiento de tolerar la presencia de empresas en sus comunidades que no facilitan la solución de sus demandas básicas, por todo esto la reacción social aún vigente representa un elemento volátil de consecuencias políticas y sociales.

**Organizacional-administrativo.** Esta dimensión representa una desventaja para el Perú ya que su estructura de Estado no tiene un funcionamiento con la dinámica necesaria para ser eficiente con los requerimientos del país, siendo uno de los principales problemas la burocracia del Estado que lo hace ineficiente y la corrupción (World Economic Forum, 2013), a esto se añade las decisiones dentro de los niveles del Estado bajo intereses políticos de determinados grupos de poder, que en suma resultan desacelerar el funcionamiento estatal y por tanto le resta la competitividad en el contexto global. A raíz de esta necesidad, en el año 2002 se promulgó la Ley 27680, Ley de Reforma Constitucional con el objetivo de modificar los procesos de reforma y modernización para que el Estado y la gestión pública este a la altura de las demandas y necesidades del conjunto de la población del país, estando dentro de su contenido la descentralización del Estado el impulso de la integración regional, mediante el otorgamiento de autonomía política, económica y administrativa a los gobiernos regionales, en los asuntos de su competencia (Presidencia del Consejo de Ministros, 2011). Sin embargo en los últimos años, estos Gobiernos Regionales han demostrado ineficiencia en la ejecución del gasto público, lo que no ha ayudado a cristalizar la demanda social con la



velocidad necesaria. Todos estos aspectos son materia de análisis y actúan en desmedro de atraer la inversión extranjera en las diferentes zonas del país.

**Militar.** Las Fuerzas Armadas, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 165 de la Constitución Política del Perú, están organizadas en tres instituciones castrenses, de acuerdo a su ámbito: el Ejército del Perú, la Marina de Guerra del Perú y la Fuerza Aérea del Perú, quienes tienen la responsabilidad de dirigir administrativamente cada una de sus instituciones para brindar los medios materiales y los recursos humanos con el grado de preparación y entrenamiento que se requieren para las operaciones de su ámbito. Así mismo, el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas es el que dirigirá las operaciones de las tres instituciones armadas, cuando el Estado lo disponga en materia de amenaza externa o amenaza interna con la declaración de Estado de Emergencia de ciertas áreas. Esta dimensión, como resultado de los últimos gobiernos del Perú, los que han descuidado a los recursos humanos y materiales de las Fuerzas Armadas, representa una debilidad. Si bien es cierto el Presupuesto para el sector Defensa del Perú se ha incrementado del año 2006, de 1,086 millones de dólares al año 2013, en 2,324 millones de dólares, todavía a nivel América Latina, continúa muy por debajo de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador y Venezuela (RESDAL, 2012). El Presupuesto de Defensa en su desagregado de empleo, casi dos tercias partes deben ser destinadas para asumir gastos corrientes como sueldos, servicios públicos, seguros y mantenimientos básicos de los recursos materiales, por lo que no permite realizar modernizaciones de capacidades militares, que tienen una dinámica particular por los constantes cambios tecnológicos que presenta la industria militar a nivel mundial.

### **3.1.3 Principios cardinales.**

Los cuatro principios cardinales, hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno (D'Alessio, 2013).

***Influencia de terceras partes.*** El Banco Central de la Reserva del Perú en el mes de noviembre de 2012, en su reporte de estabilidad financiera, informó que debido a la menor perspectiva de crecimiento en los Estados Unidos, la desaceleración de la economía China y la incertidumbre sobre la recuperación de la Zona Euro, el Perú podría experimentar en forma directa la reducción de la demanda de exportaciones y una salida acelerada y desordenada de capitales, lo cual tendría serios efectos negativos en la actividad económica. Al ser el Perú un país que su economía está basada fuertemente en la minería y siendo este rubro el que mayor porcentaje de participación tiene en sus exportaciones, de acuerdo a lo demostrado en la Tabla 3, su crecimiento económico se ha visto favorecido en gran medida por el incremento de precios de los minerales, situación que podría verse afectada por la reducción de sus precios ante una menor demanda debido a las condiciones actuales mundiales anteriormente descritas, ante esta situación y con la finalidad de mantener la solidez macroeconómica, el gobierno peruano podría endurecer la disciplina fiscal y en adición demandar una mejora en la capacidad de gestión pública, situación a la que la Marina de Guerra deberá estar en las mejores condiciones para poder afrontar.

Tabla 3

*Exportaciones FOB por Grupo de Productos.*

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>TOTAL EXPORTACIONES</b>	<b>9 091</b>	<b>12 809</b>	<b>17 368</b>	<b>23 830</b>	<b>28 094</b>	<b>31 018</b>	<b>26 962</b>	<b>35 565</b>	<b>46 268</b>	<b>45 639</b>
<b>ESTRUCTURA PORCENTUAL (%)</b>										
Pesqueros	9.0	8.6	7.5	5.6	5.2	5.8	6.2	5.3	4.5	5.0
Agrícolas	2.5	2.5	1.9	2.4	1.6	2.2	2.4	2.7	3.6	2.4
Mineros	51.6	55.6	56.4	61.8	62.1	58.4	60.8	61.1	59.1	56.8
Petróleo y derivados	6.8	5.0	8.8	7.6	8.2	8.6	7.1	8.7	10.2	10.9
TRADICIONALES	69.9	71.7	74.6	77.4	77.1	75.0	76.5	77.8	77.4	75.1
NO TRADICIONALES	28.8	27.2	24.6	22.2	22.5	24.4	22.9	21.5	21.9	24.2
OTROS	1.3	1.1	0.8	0.4	0.4	0.6	0.6	0.7	0.7	0.7
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

*Nota.* Adaptado de “Exportaciones por grupos de productos desde 1950”, por el Banco Central de la Reserva del Perú, 2013. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

**Lazos pasados y presentes.** A pesar de la situación mundial planteada en el párrafo anterior, las posibilidades de continuar con el desarrollo económico no son todas negativas, ya que se espera que las exportaciones peruanas contribuyan con el 50% del crecimiento del Producto Bruto Interno hacia el año 2016, esto a pesar de que en el año 2012 la contribución sólo fue del 12% debido a la contracción de los mercados mundiales en especial Estados Unidos y la Unión Europea. La política de apertura económica nacional ha logrado alcanzar la firma de acuerdos comerciales que han permitido al Perú tener mayores oportunidades en el intercambio comercial con el exterior, siendo los más importantes los Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos y la Unión Europea entre otros, asimismo, hay esfuerzos de atraer inversiones extranjeras al país, quedando esto evidenciado luego de la visita oficial del Presidente de la República a la República Popular China, con ocasión de llevarse a cabo el Foro Económico de BOAO 2013, donde se ha logrado elevar la relación con ese país a un nivel de asociación estratégica integral, lo que abrirá una serie de posibilidades para el fortalecimiento de la economía peruana a través de acuerdos de inversión en puertos y otros

tipos de infraestructura, transferencia tecnológica, entre otros, así mismo, el Perú está siendo privilegiado por ser sede de eventos económicos de relevancia mundial durante el año 2013 tales como el World Economic Forum Latino América y el Trans-Pacific Partnership. La Marina de Guerra se verá involucrada en los resultados económicos y de inversión que se logren, política planteada por el Estado, por lo que debe contar con un sistema económico financiero que facilite el logro de resultados.

Es importante precisar que los límites fronterizos han significado en la historia del Perú, la causa principal de los conflictos que ha tenido, los mismos que están definidos por diversos tratados internacionales; sin embargo los dos últimos conflictos que el Perú ha tenido han sido con Chile, en 1879 motivado por el interés en los recursos naturales como el salitre y luego en el conflicto con Ecuador, en 1941 y 1981, quedando ambos resueltos con sus respectivos tratados limítrofes. En el año 2007, el Perú presentó a la Corte Internacional de La Haya una demanda que defina el límite marítimo fronterizo con Chile, litigio que ha pasado por etapas del derecho internacional y que en la actualidad está próximo a resolverse con el pronunciamiento del fallo de dicha corte.

***Contrabalance de los intereses.*** El Consejo Nacional de la Competitividad (CNC) entidad encargada de la coordinación de asuntos específicos en materia de competitividad, ha definido en su Agenda de Competitividad 2012-2013, que las líneas estratégicas que promoverán las mejoras para el crecimiento sostenido del país son las relacionadas con: (a) ciencia, tecnología e innovación, (b) desarrollo empresarial, calidad y educación productiva, (c) internacionalización, (d) infraestructura, (e) tecnología de la información y comunicaciones, (f) facilitación de negocios y (g) ambiente. En concordancia a esto, el gobierno nacional incentivará el cumplimiento de los objetivos generales de estas líneas estratégicas mediante la asignación de mayores recursos económicos, en este contexto, la

Marina de Guerra tendrá el reto de obtener recursos económicos para ser destinados a áreas afines a las líneas estratégicas antes mencionadas.

***Conservación de los enemigos.*** El Perú ha considerado tradicionalmente a Chile como un referente debido a su crecimiento económico en las tres últimas décadas, su posición geográfica cercana al Perú, permite hacer comparaciones de buenos resultados obtenidos a partir de los cuales han creado en muchos aspectos políticas de mejoras, por lo que su desarrollo y presencia es importante para el incentivo del desarrollo económico del país. Asimismo, desde hace algunos años se viene incrementando el intercambio comercial binacional y la inversión chilena en el Perú, lo que contribuye al desarrollo económico nacional. Por lo tanto las relaciones comerciales con Chile y su sola presencia como país referente y rival competitivo, se convierten en una oportunidad de desarrollo para ambos países.

#### **3.1.4 Influencia del Análisis en el Sistema Económico Financiero.**

La estabilidad económica por la que atraviesa el país en la actualidad ha permitido que se incrementen mayores recursos económicos al sector Defensa, definidos como una tendencia que podría continuar positivamente, sin embargo los recursos asignados al sector Defensa y la Marina de Guerra del Perú, de los cuales dispone el Sistema Económico Financiero, aún no son suficientes para mantener el alistamiento necesario para el cumplimiento de la misión asignada por la Constitución Política del Perú. A esto debemos sumarle el hecho que el presupuesto asignado no cuenta con un análisis costo-beneficio eficiente en su ejecución, dado que el Gasto Público del Perú está orientado a asignar presupuesto y controlar la ejecución del mismo, es decir prioriza el aspecto financiero de los recursos dejando de lado el aspecto económico que optimizaría en empleo de los mismos.

De lo analizado se puede enunciar que existe el riesgo que una crisis económica mundial pueda ocasionar una inestabilidad a nivel nacional que conllevaría a recortes

presupuestales, los cuales mermarían la asignación presupuestaria del sector Defensa y consecuentemente al Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra.

### **3.2 Análisis Competitivo del País**

El diamante de la competitividad de Michael Porter que define los determinantes de las ventajas competitivas en las naciones (D'Alessio, 2013), se empleará para realizar el análisis de competitividad. Los determinantes se encuentran constituidos por (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, y (d) estrategia, estructura, y rivalidad en las empresas.

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

El factor más importante para el desarrollo del Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra se encuentra fundamentado en la estabilidad y desarrollo económico del país siendo dicho desarrollo sustentado en la economía, empresas, gobierno, infraestructura y personas. Los factores son las características que posee el país y que son fuente de ventajas comparativas ya sea por su costo o disponibilidad de los mismos, los cuales posteriormente podrían ser transformados en ventajas competitivas.

Entre los años 2005 y el 2011, el Perú ha experimentado un crecimiento económico, obteniendo un promedio anual en ese período de tiempo del 7.11% (Ministerio de Economía y Finanzas, 2012), debido principalmente a la explotación de recursos naturales en el sector minero, además existen otros recursos con menos incidencia como son los hidrocarburos, productos agrícolas, la pesca, madera etc. Asimismo, estos recursos no siempre se han empleado para desarrollar una economía sólida y ampliamente diversificada; por el contrario, la historia peruana revela que los productos primarios atraviesan ciclos de auge y depresión seguidos del agotamiento y destrucción del recurso. Los bienes que ha experimentado este tipo de ciclos son el guano (entre la década de 1850 y de la 1870), el salitre (1860-1870), el

caucho (1890-1910) y la anchoveta (1960-1970), (Lumbreras, Kaulicke, Santillana, Espinoza, 2009).

Según la Memoria Institucional del sector minero peruano en el período 2005 al 2011 (Ministerio de Energía y Minas, 2011), los principales minerales por volumen de su producción y por su gran influencia sobre el comportamiento de la economía nacional son: cobre, oro, plata, zinc, plomo y hierro. Además a nivel mundial, el Perú es el primer productor de plata y segundo de cobre, en el contexto sudamericano, es el primer productor de oro, zinc, estaño y plomo y el segundo de molibdeno.

En enero del 2013, las exportaciones alcanzaron los US\$ 3,197 millones de dólares, monto que representó una caída de 20% con respecto a similar mes del 2012. Este resultado está asociado, principalmente, al descenso en 24% de las exportaciones tradicionales. Del mismo modo se observó un descenso del 4.5% en las exportaciones no tradicionales. En el sector tradicional el rubro minero tuvo una participación del 54% en las exportaciones totales, registró una contracción del orden del 26 %. Asimismo, los rubros pesqueros y agrícolas cayeron en 74% y 62% respectivamente. No obstante el rubro petróleo-gas natural aumentó en 29%. En el sector no tradicional, los rubros más dinámicos fueron los de varios-joyería (29%), metal mecánico (20%), agropecuario (13%), metalurgia (12%). De otro lado, los demás rubros registraron disminuciones: artesanía (34%), textil (27%), pesquero (21%) entre otros. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2013)

A esa misma fecha el número de productos exportados descendió en 4.3% respecto a enero del año 2012, mientras que el número de empresas exportadoras descendió en 8.4% respecto a enero del año 2012. Cabe mencionar que el 96% de las exportaciones mencionadas se realizan por vía marítima, por lo que el tema de la seguridad marítima es un factor demandante importante en función de mantener y mejorar las actividades exportadoras y la generación de ingresos económicos para el país.

### 3.2.2 Condiciones de la demanda.

En la medida que el Perú es un país exportador de insumos, como las exportaciones mineras, que lideran el sector exportador, podemos analizar la demanda interna nacional a partir de la información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013), en el cual señala que la producción nacional en noviembre del año 2012, registró un crecimiento de 6.83%, con lo que hasta esa fecha acumuló 39 meses de continuo crecimiento, sustentado por el resultado económico positivo de casi todos los sectores.

Este impulso de la demanda interna y externa marcó el desenvolvimiento favorable de la actividad económica del país, así la trayectoria de la demanda interna se reflejó en las mayores ventas al por menor a los hogares en 7.00%, el consumo del gobierno 18.91%, la mayor importación de bienes de consumo 24.48% y la venta de autos ligeros en 52.80%. También, aumentó la importación de bienes de capital y materiales para la construcción en 12.51% y la inversión en construcción en 16.81%. El desempeño de la demanda externa se sustenta en los mayores volúmenes de exportación real (11.86%), tanto de productos tradicionales (23.55%) como no tradicionales (1.80%) (INEI, 2013).

Los sectores productivos que se han incrementado anualmente hasta noviembre del 2012, como se aprecia en la Tabla 4, son el sector Construcción con 15.52% dado la creciente demanda de viviendas, en especial las de tipo departamentos, el sector Financiero y Seguros con 10.69% por el creciente empleo de los instrumentos financieros por los peruanos, el sector Restaurantes y Hoteles con 8.94%, por el creciente flujo de turismo extranjero y el fomento del turismo interno, así como también el creciente negocio de la gastronomía.

En los últimos diez años, la gastronomía peruana ha tenido una expansión importante, ya que desde hace mucho tiempo se apreciaba que era muy diversa a partir de muchos ingredientes naturales que ofrecían las regiones del país, lo que llevó con ayuda de los medios de comunicación a intensificar los gustos primero a nivel nacional y luego a nivel



internacional, por lo que al Perú se le ha denominado capital culinaria del mundo. Toda esta corriente ha llevado a tomarse más profesionalmente el negocio de la comida peruana, así existen más centros de cocineros o chefs y de personal auxiliar que los preparan no solo con técnicas sino más profesionalmente, también los productos que se emplean como ingredientes se han industrializado y se exportan como productos en conservas, envasados o enlatados.

Tabla 4

*Evolución del Índice Mensual de la Producción Nacional: Noviembre 2012*

Sector	Ponderación 1/	Variación Porcentual		
		2012 /2011		Dic 11- Nov 12/
		Nov	Ene-Nov	Dic 10-Nov 11
Economía Total	100.00	6.83	6.37	6.37
DI-Otros Impuestos a los Productos	9.74	8.58	6.81	6.63
Total Industrias (Producción)	90.26	6.67	6.33	6.35
Agropecuario	7.60	2.81	4.27	3.93
Pesca	0.72	-12.00	-6.19	1.01
Minería e Hidrocarburos	4.67	-1.36	2.50	2.71
Manufactura	15.98	4.82	1.67	1.85
Electricidad y Agua	1.90	6.11	5.38	5.57
Construcción	5.58	16.81	16.31	15.52
Comercio	14.57	6.26	6.69	6.71
Transportes y Comunicaciones	7.52	7.54	7.38	7.37
Financiero y Seguros	1.84	10.47	10.57	10.69
Servicios Prestados a Empresas	7.10	7.92	7.58	7.56
Restaurantes y Hoteles	4.17	8.31	8.88	8.94
Servicios Gubernamentales	6.33	4.83	4.67	4.72
Resto de Otros Servicios 2/	12.29	7.08	6.81	6.81

*Nota.* 1/ Corresponde a la estructura del PBI año base 1994; 2/ incluye alquiler de vivienda y servicios personales. Tomado de “Evolución del índice mensual de la producción nacional: Noviembre 2012”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/Biblioinei/BoletinFlotante.asp?file=15757.pdf>

Todo esto ha hecho que la demanda nacional de gastronomía sea cada vez más exquisita, y que los restaurantes sean cada vez más competitivos y ha facilitado sus labores de internacionalización, ya que actualmente el Perú tiene más de 100 restaurantes en el mundo y dos de ellos los restaurantes “Astrid & Gastón” y “Central” figuran entre los 50 primeros del mundo, según la prestigiosa lista de San Pellegrino (La República, 2013). Entonces la demanda interna está condicionando el nivel competitivo del sector restaurantes y con ello

los lleva a niveles importantes con los que pueden establecerse en el exterior con mucho éxito, generando una ventaja competitiva en este sector.

### **3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas u organizaciones.**

Las políticas de gobierno emanadas del Estado dan el lineamiento para la asignación del Presupuesto Público como herramienta de gestión para el cumplimiento de sus objetivos de gobierno, donde:

Una de las principales finalidades del Estado es la provisión de bienes y servicios públicos de calidad que contribuyan al bienestar de la población y favorezcan la reducción de la pobreza y las brechas de desarrollo que afectan a los ciudadanos y ciudadanas en nuestro país (MEF, 2011).

Actualmente, la orientación del presupuesto público tiene las siguientes prioridades:

1. Inclusión social con un incremento de su presupuesto del 67.1% con respecto al presupuesto 2012.
2. Desarrollo del capital humano en las áreas de educación y salud y la promoción de innovación tecnológica.
3. Fortalecimiento del orden público y la seguridad ciudadana, donde están consideradas asignaciones presupuestales para seguridad ciudadana y defensa, con un incremento del presupuesto del 19.1% con respecto al presupuesto 2012.
4. Reforma del Estado.
5. Reducción de brechas de infraestructura rural y mejora de la competitividad.
6. Reducción de la vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres.

Como se puede apreciar en la Figura 5 el presupuesto público ha venido incrementándose sustancialmente en los últimos años, siendo el monto asignado al 2013 el doble del 2006, así mismo en la Tabla 5 se demuestra cómo ha sido distribuido este presupuesto en el año 2013, evidenciándose una mayor asignación a los sectores sociales.

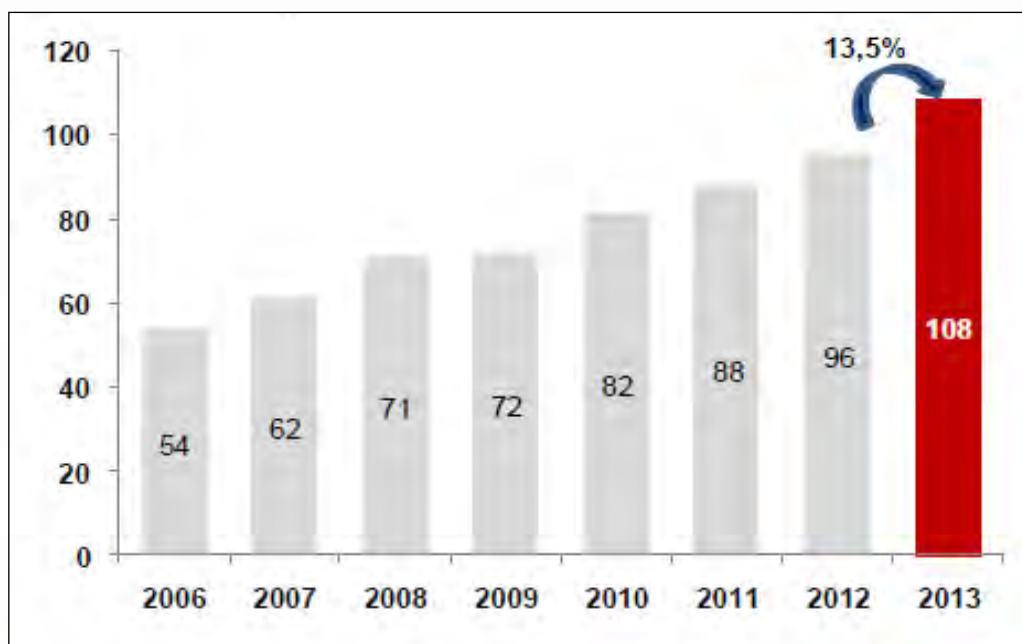


Figura 5. Evolución del presupuesto institucional de apertura del Estado (en miles de millones de soles).

Nota. Tomado de “Proyecto de presupuesto del sector público del año 2013”, por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2012. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/documentac/Guia\\_orientacion\\_%20ppto\\_2013.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/documentac/Guia_orientacion_%20ppto_2013.pdf)

Tabla 5

*Presupuesto 2013 por Tipo de Intervención*

Intervenciones	Monto	Estructura %	Variación % 2013 - 2012
1. Sectores sociales	40,225	37	20.2
2. Sectores productivos	19,730	18	16.4
3. Administración de justicia	3,668	3	23.9
4. Administrativos	13,541	12	9.5
5. Seguridad ciudadana y defensa	10,915	10	19.1
Subtotal	88,079	81	17.6
6. Gasto financiero, previsional y reserva	20,340	19	-1.5
<b>Total</b>	<b>108,419</b>	<b>100</b>	<b>13.5</b>

Nota. Expresado en miles de millones Nuevos de Soles. Tomado de “Proyecto de presupuesto del sector público del año 2013”, por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2012. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/documentac/Guia\\_orientacion\\_%20ppto\\_2013.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/documentac/Guia_orientacion_%20ppto_2013.pdf)

Se evidencia que el Sector Defensa dentro del cual se encuentra la Marina de Guerra del Perú, no es el sector más privilegiado en la asignación del presupuesto público; sin embargo, existe la posibilidad de conseguir una mayor asignación de recursos económicos a

través de los proyectos de inversión pública (PIP) siempre que tengan por objeto crear, ampliar, modernizar o recuperar la capacidad de producción de bienes o servicios de la Marina de Guerra, institución que en el año 2012 el Sistema Nacional de Inversión Pública destinó S/. 145'908,132, lo que significó un beneficio con el incremento del flujo económico para atender las necesidades institucionales.

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

El crecimiento o decrecimiento de un país, influye grandemente en la asignación de recursos a las diferentes entidades del Estado, de esta manera el crecimiento económico del Perú, durante la última década, basado principalmente en actividades relacionadas a la minería y la construcción, entre otros, han venido incrementando el presupuesto de la república y como resultado de esto, el incremento del presupuesto en los diferentes sectores, tales como el sector defensa. Es así que todas las actividades que guarden relación al incremento del presupuesto público, son actividades relacionadas al sector defensa y por ende son actividades que cuentan con una gran influencia en el Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra del Perú.

Por otro lado y en relación a los sectores de apoyo, se deben incentivar dentro del sector Defensa, las actividades de investigación y desarrollo por el impacto que tienen en la innovación de productos o sistemas, lo cual es esencial para la competitividad de cualquier sector productivo. Las actividades de apoyo, deben de orientarse a las entidades educativas las cuales promuevan la investigación y desarrollo.

Se infiere que las condiciones para el desarrollo de económico del Perú, debido principalmente a los recursos naturales que dispone y al bajo costo de la mano de obra, no aseguran un crecimiento económico sostenido en el tiempo si es que no se potencia la construcción de infraestructura, el mejoramiento de los servicios básicos y la calidad de la educación, que transforme la ventaja comparativa actual en ventaja competitiva.

### **3.2.5 Influencia del análisis en el Sistema Económico Financiero.**

El crecimiento económico sostenible del país redundará en mayores ingresos para el Estado, esto a su vez genera mayor asignación presupuestal a los diferentes sectores, para la mejora en el bienestar a la población. El sector Defensa no debería estar excepto de dicho aumento en su presupuesto, por lo tanto el Sistema Económico Financiero de la Marina debería contar con un mayor presupuesto para sostener la actividades que realiza la institución.

El servicio que provee las Fuerzas Armadas y por ende la Marina de Guerra al país es de seguridad y apoyo en el desarrollo nacional, es por ello la importancia de mantener unas Fuerzas Armadas con tecnología moderna y personal sumamente motivado y capacitado. Sin embargo todo esto no será posible sin el apoyo de las fuerzas políticas y la asignación presupuestal necesaria.

## **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

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

Tras la caída del muro de Berlín el mundo ha sufrido un fenómeno de apertura económica que ha hecho que ya no hablemos de una concentración del poder económico en Estados Unidos de Norteamérica, Europa y Japón, sino de un mundo globalizado donde estas economías están compartiendo el comercio mundial con otros países o agrupaciones de países que buscan formar parte de ese gran mercado que es el mundo. El crecimiento de este mundo multipolar está siendo impulsado por tres poderosas tendencias que se refuerzan mutuamente: (a) el creciente alcance de las tecnologías de información y comunicaciones, (b) las políticas para aumentar la apertura económica y (c) el aumento de las empresas multinacionales en alcance y tamaño.

Las relaciones internacionales están siendo influenciadas también por estos cambios en el escenario mundial, donde el poder y la soberanía del Estado se ven afectados por diversos

fenómenos, así el poder de un país se ha vuelto difuso y esto se debe a cinco fenómenos: (a) la interdependencia económica, (b) los actores internacionales, (c) el nacionalismo en los Estados débiles, (d) la extensión de la tecnología y (e) los cambios en el escenario político.

El gobierno en su responsabilidad de fomentar el desarrollo sostenible del país, con miras a la competitividad mundial, ha establecido un Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016 que se aplica a las entidades del Poder Ejecutivo y organismos públicos, mediante el cual se ha programado para ese período de tiempo el Plan Estratégico Multianual por sectores, en el que programa un marco presupuestal con el que se puede planificar por tres años los gastos a realizar, sin la necesidad de afectarse ante posibles reducciones presupuestales a corto plazo, lo que representa una oportunidad para que los sectores del Estado se organicen económica y financieramente en forma más planificada y con cierta seguridad para ser más eficientes y competitivos.

En este sentido, el World Economic Forum (2013) precisó en su Reporte de Competitividad Global 2012-2013, que:

La calidad de las instituciones tiene una fuerte influencia sobre la competitividad y el crecimiento. Influye en las decisiones de inversión y la organización de la producción y desempeña un papel clave en la forma en que las sociedades distribuyen los beneficios y asumir los costos de las estrategias y políticas de desarrollo. (p. 4)

El Perú viene teniendo un crecimiento económico sostenido gracias a la política económica que se ha implementado desde el gobierno del ex presidente Fujimori, en ese sentido, el Fondo Monetario Internacional a través de su Jefe del Departamento de Estudios Macroeconómicos, Thomas Helbling aseguró que “el Perú ha sido el país más fuerte en la región de América del Sur en 2012” (La República, 2013).

Sin embargo, existen puntos en los cuales todavía falta efectuar algunas mejoras, tal es así que el World Economic Forum (2013) presentó el siguiente ranking acerca del Perú

entre otros puntos: “Funcionamiento de sus instituciones públicas (puesto 118), Eficiencia del gobierno (puesto 100), calidad de la infraestructura vial (puesto 97), calidad de la educación (puesto 132), capacidad de Innovación y desarrollo tecnológico (puesto 118)”, así mismo, en la Figura 6 se muestran los factores que el mencionado reporte presentó como los más problemáticos cuando se hacen negocios en el Perú.

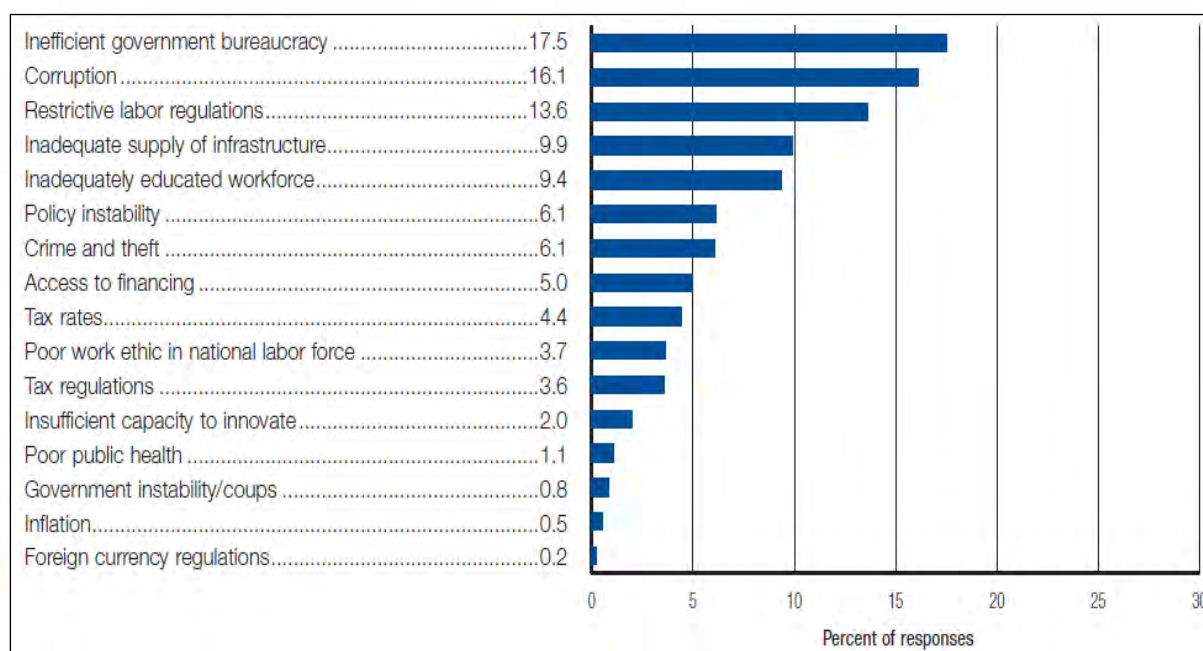


Figura 6. Los factores más problemáticos para hacer negocios.

Nota: Tomado de “Reporte de Competitividad Global 2012-2013. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2012-13.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf)

En el marco político del Perú, las fuerzas que influyen en la decisión de orientar esfuerzos económicos mediante asignación presupuestaria, se da a menudo según los gobiernos de turno, en este caso el gobierno actual del Presidente Ollanta Humala, ha implantado la priorización de todo lo relacionado a la inclusión social, destinada a reducir la brecha social de la población pobre, así mismo existe algunos elementos normativos que también pueden orientar el presupuesto como por ejemplo la auto calificación del Perú como país marítimo, que debe conllevar a potenciar todas las organizaciones estatales que tengan competencias en el ámbito marítimo, por lo que sería una oportunidad para asignar recursos económicos en el presupuesto para la Marina de Guerra, que conllevaría a mejorar el flujo de

recursos del Sistema Económico Financiero para permitir mejorar los niveles de eficiencia en el cumplimiento de su misión (Ministerio de Defensa, 2005).

Así mismo, como política que norma el gasto, desde el año 2000 el Perú viene empleando la normativa para las adquisiciones y contrataciones del Estado, que establece procedimientos para una libre competencia de las empresas, priorizando la selección bajo un costo beneficio desde el punto de vista técnico financiero. Sin embargo, la realización de estos procedimientos hacen que los procesos de adquisiciones y contrataciones en muchas ocasiones tengan una duración amplia o no procedan por alguna anomalía encontrada en los postores, lo que representa una amenaza contra la ejecución dinámica de la asignación presupuestaria a la Marina de Guerra.

Dentro de las políticas vigentes que tienen connotación en la ejecución presupuestaria es el castigo ante la ineficiencia de empleo del recurso económico en el avance anual, dado que al no ser ejecutado la totalidad en la Unidad Ejecutora asignada, el pliego reasigna a otra Unidad Ejecutora dicho monto que haya demostrado eficiencia, lo que representa una amenaza de retiro de asignación económica. Sin embargo, esta realidad ha llevado a otras organizaciones estatales que pertenecen también a otras Unidades Ejecutoras a buscar complementariedad de funciones en otros organismos del Estado y en algunos casos realizan transferencias de recursos económicos para ejecutar anualmente los mismos, mediante la concreción del diseño de bienes o ejecución de servicios que tengan un beneficio para las misiones de ambos, como por ejemplo la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA) en el año 2013 ya transfirió a la Marina de Guerra un monto S/. 3'990,000 por la construcción de patrulleras fluviales, recuperación de capacidades de interdicción fluvial y operaciones conjuntas, relacionadas a las operaciones de lucha contra las drogas, por lo que en realidad representa una oportunidad del Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra.



Asimismo, el gobierno de turno ha implantado acciones que buscan mejorar la eficiencia del gasto público, al propiciar la integración de las compras, así a nivel Ministerio de Defensa ya viene ejecutando compras integradas de material de escritorio y equipos de cómputo, que incluyen para la Marina de Guerra, situación que representa una amenaza, al no estar delimitado el alcance de las compras, en un futuro puede ir abarcando las funciones del Sistema Económico Financiero actual.

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financiera (E).**

En los últimos años el Perú ha mostrado un desempeño económico y financiero bastante resaltante. En el 2010, registró un crecimiento de 8.8%, el Producto Bruto Interno (PBI) en dólares ascendió a US\$ 154,000 millones, monto que duplica las cifras de PBI del 2005 y triplica las del año 2000, lo que hizo que el crecimiento de la economía peruana se ubicara por encima del promedio de la región, situándose entre los países de expansión más rápida en el mundo (MEF, 2011). Para el año 2011 se realizaron pronósticos positivos para la economía peruana, lo que se pudo confirmar ya que tuvo un crecimiento de 7%, llegando a tener un PBI en dólares de 176,000 millones, estando en la cúspide del crecimiento en América Latina (MEF, 2012). En el año 2012 la economía peruana creció 6.3%, las exportaciones aumentaron en 4.8% comparado con el 2011 (después de crecer 8.8% en 2011), mientras que la demanda interna lo hizo en 7.4%, después de crecer 7.8% en 2011.

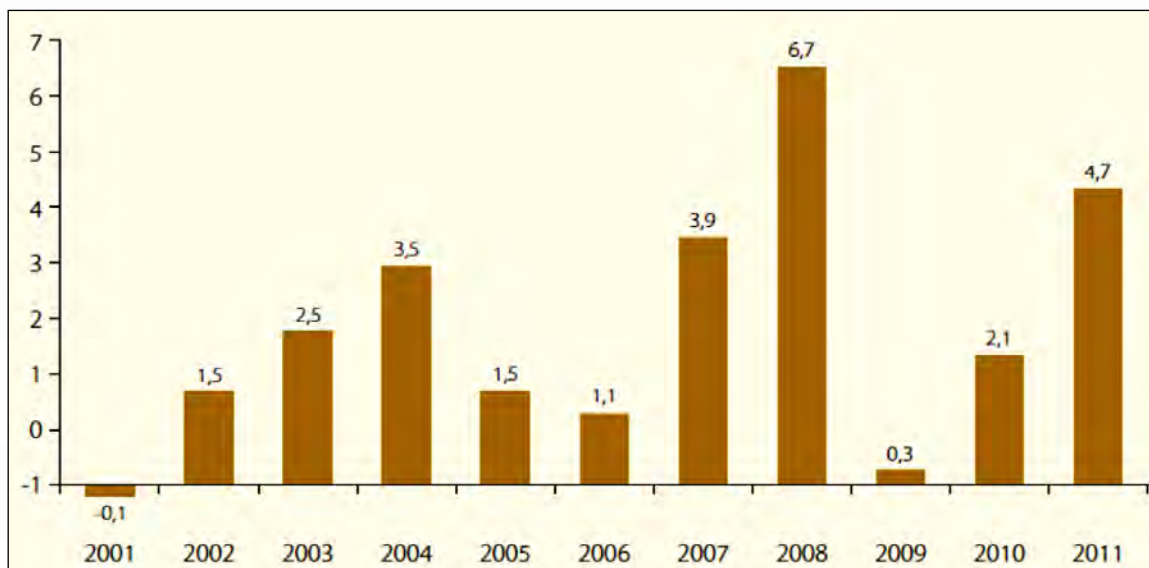


Figura 7. Perú: Inflación 2001-2011 (Promedio 2001-2012: 2.5 por ciento).

Nota. Tomado de “Memoria 2011-4”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2011/memoria-bcrp-2011-4.pdf>

El BCRP que ejecuta la política monetaria del país, adoptó desde el año 2002 el esquema de Metas Explícitas de Inflación (MEI), teniendo la meta de inflación del 2%, bajo el cual se establece un compromiso con la estabilidad monetaria, buscando adelantarse a las presiones inflacionarias o deflacionarias. Es así que como se presenta en la figura 7, desde el año 2001 al 2011, el Perú ha mantenido un promedio inflacionario de 2.5% lo que demuestra un equilibrio en la gestión monetaria, a pesar de algunas influencias internacionales como la variación de los precios internacionales de los *commodities* y la evolución de los precios domésticos de los alimentos y los combustibles, así como también las anomalías climatológicas que afectaron la oferta de algunos productos agrícolas. Esta evolución inflacionaria en el contexto de América Latina ha situado en el período del año 2001 y 2011 al Perú con un promedio inflacionario de 2.5% como el más bajo de esta región en esa década, demostrado en la Figura 8.

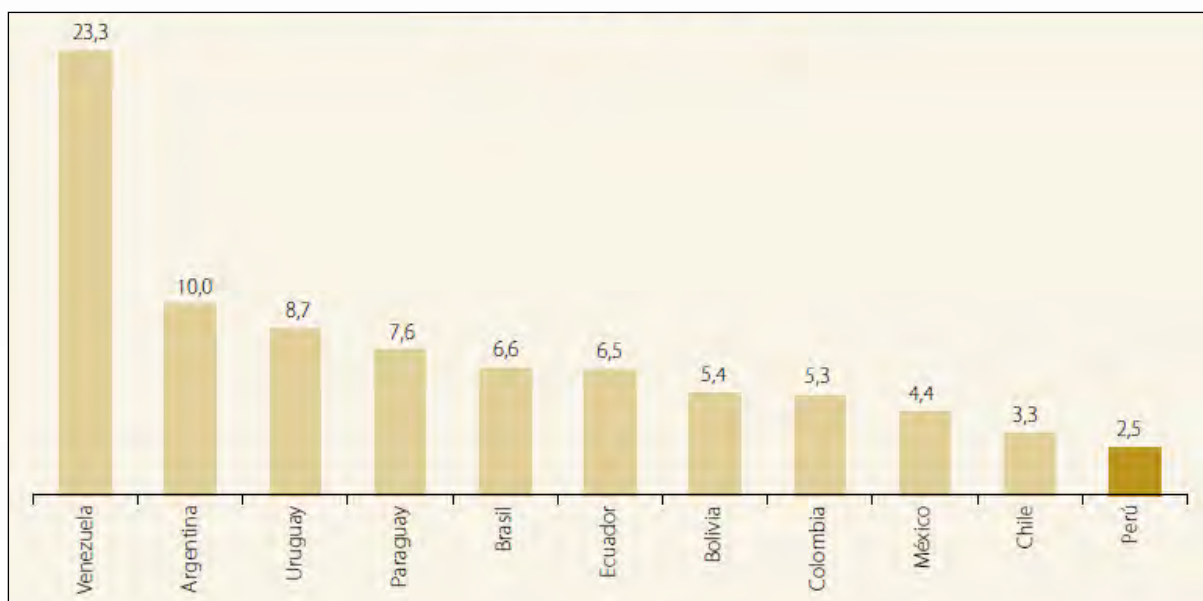


Figura 8. América Latina – Inflación promedio 2001-2011 (Variación % fin de periodo). Nota. Tomado de “Memoria 2011-4”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2011/memoria-bcrp-2011-4.pdf>

En lo relacionado a la competitividad, el World Economic Forum (2013) ubica al ambiente macroeconómico del Perú en el puesto 21 de 144, siendo el factor más alto en desarrollo de esta apreciación, lo que demuestra que se vienen ejecutando acertadas políticas económicas. Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente todavía hay problemas relevantes para hacer negocios en el Perú como son: la ineficiente burocracia del Estado, la corrupción, las regulaciones y restricciones laborales, la inadecuada infraestructura y la deficiente educación de la fuerza laboral (WEF, 2013), esto atentaría contra la atractividad de la inversión extranjera y con ello se perjudica el flujo de recursos económicos ingresantes a la economía nacional que inciden en mejorar los indicadores macroeconómicos.

Respecto al promedio del riesgo país, o *emerging markets bond index*, medido por el spread del EMBIG Perú (BCRP, 2013), disminuyó de 117 en diciembre de 2012 a 110 puntos básicos en enero del 2013 y a 121 puntos básicos a inicios de febrero del 2013. Asimismo, el spread de la región se redujo en 12 puntos básicos debido a la publicación de indicadores económicos positivos en China, a las mejores condiciones de financiamiento en la Eurozona

y a la suspensión temporal del límite de deuda de Estados Unidos. Este resultado le da un grado de inversión conseguido por el país que le permitirá, entre otras cosas, tener acceso a un crédito más barato, lo cual deriva menores intereses para el Gobierno y la posibilidad de llevar a cabo proyectos con mayor facilidad en beneficio directo de la población y del progreso del país.

En lo que se refiere al índice de pobreza, esta era de 42.4% en 2007, mientras que el índice de pobreza extrema de 11.2%. En 2012, estas cifras decrecieron a un 25.8% (7.8 millones de personas) y a un 6% (1.8 personas), respectivamente (MEF, 2012).

### **3.3.3 Fuerzas sociales y demográficas (S).**

A pesar del crecimiento económico sostenido que ha tenido el Perú en los últimos años el cual es mostrado en la figura 9, llevándolo a ser visto como uno de los países de mayor fortaleza económica dentro de la Región Latinoamericana, el Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD, 2013) aseveró que “el Perú es un país en el que aún persisten hondas desigualdades a nivel social. Los índices de desarrollo humano contrastan profundamente entre la capital y las provincias, así como entre las zonas urbanas y las zonas rurales”, en el mismo sentido el Presidente Humala (2013) en su discurso en la VII cumbre de la Alianza del Pacífico, sostuvo que:

Hoy día el gran reto de América Latina es cerrar la brecha de desigualdad. No somos la región más pobre, somos tal vez la región más desigual del planeta. Ello nos lleva a trabajar con nuevas herramientas, políticas públicas, decisiones de Estado en lo que es inclusión social para que las grandes masas de poblaciones que tenemos puedan acceder a mercados, tenga la oportunidad de crear riqueza, tenga la oportunidad de generar bienestar.

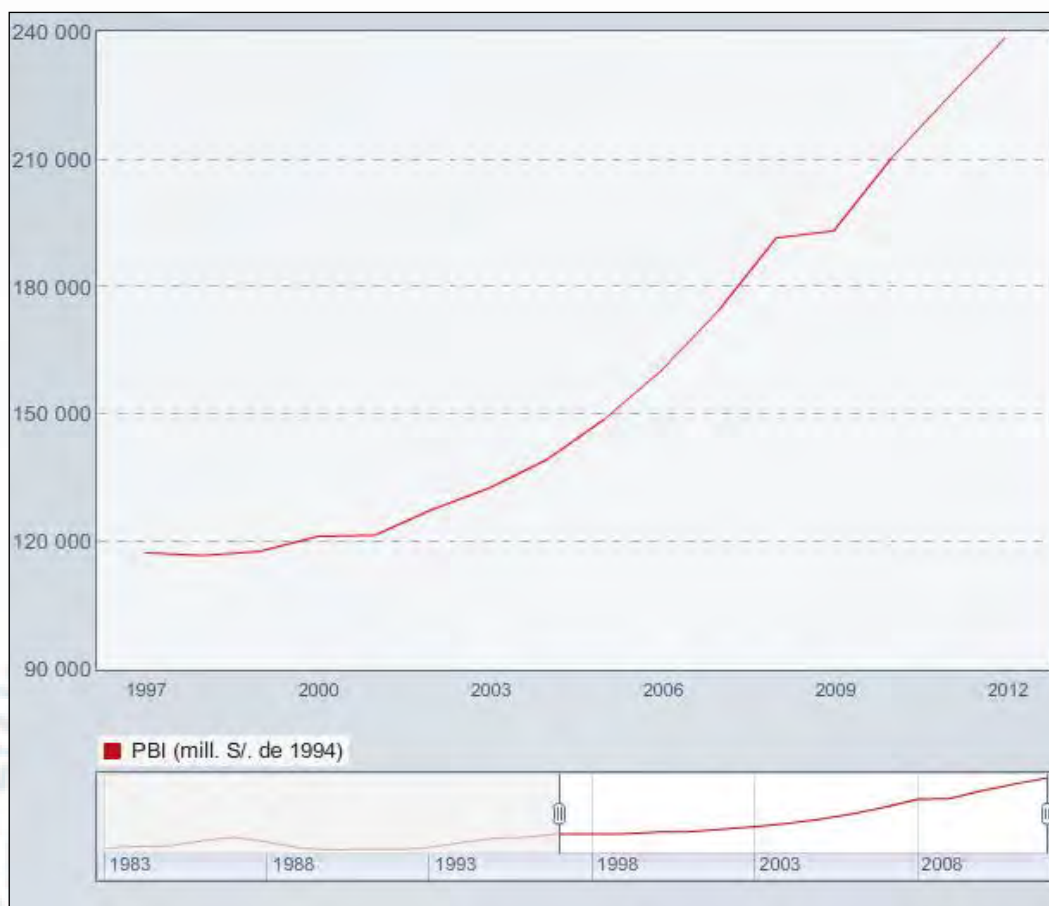


Figura 9. Variación del PBI en millones de soles (1997-2012). Tomado de “Series estadísticas del Banco Central de la Reserva del Perú, 2013. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/graficosdinamicos.asp?sConsulta=313235201318314>

Tabla 6

*Gastos de Defensa por país en millones de dólares*

PAIS	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Argentina	2138	1822	1876	1931	2028	2091	2421	2750	3264	3607	4052	4356
Brazil	29160	29549	23573	24493	26502	27441	29595	31488	34334	38127	36932	36751
Chile	3404	3387	3397	4040	4335	4937	4944	5222	4569	5131	5440	5357
Colombia	6683	7018	7372	7868	8011	8470	8985	10621	11158	11072	10307	11446
Ecuador	637	745	1011	945	1240	1198	1616	1873	2109	2188	2454	2263
Perú	1482	1384	1403	1487	1646	1694	1626	1591	1965	2076	2029	2363
Venezuela	2735	2009	1955	2772	3745	4940	4124	4569	3302	2574	2385	3316

Nota. Adaptado de “SIPRI Military Expenditure Database” por el Stockholm International Peace Research Institute, 2013. Recuperado de <http://milexdata.sipri.org/files/?file=SIPRI+military+expenditure+database+1988-2012.xlsx>

Sin embargo, se ha evidenciado la escasa asignación de presupuesto para gastos de defensa, en comparación con otros países de la región, tal como se presenta en la Tabla 6.

Hecho que permite evidenciar que para los gobiernos los temas de seguridad nacional no han sido prioritarios y esto debido a que:

La sociedad peruana no tiene una adecuada conciencia de la seguridad y considera a la defensa como una tarea exclusiva de las Fuerzas Armadas. Asimismo, cree que la defensa nacional no es prioritaria y no ve con claridad la relación existente entre defensa y el desarrollo. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

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

El desarrollo tecnológico es un generador importante del crecimiento de todo país, hasta influir en todos sus componentes organizaciones, como puede ser un sistema de gestión. En este aspecto en un contexto mayor, el Reporte Global de Competitividad 2012-2013 (WEF, 2013) presenta al Perú en el puesto 75 en disponibilidad de últimas tecnologías, en el puesto 79 en la absorción de tecnología a nivel empresa y en general en el pilar de preparación tecnológica se encuentra en el puesto 83 de 144 países comparados, lo que demuestra que la tecnología en el Perú está muy por debajo del promedio.

El resultado anterior se puede explicar por haber estado muy desatendida en inversión y en políticas de gobierno que lo fomenten tomadas por los durante los últimos 40 años. La tecnología de mayor disponibilidad es el acceso de una computadora, en este aspecto, el último trimestre del año 2012, el 30.5% de los hogares peruanos tuvieron al menos una computadora, resultado superior en 3.9 puntos porcentuales respecto al mismo período del 2011.

En el “Informe Técnico: Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares – octubre-noviembre-diciembre 2012”, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) mostró que, según el lugar de residencia, el 50.9% de los hogares de Lima Metropolitana tiene una computadora en casa, cifra superior en 7.1 puntos porcentuales con

relación a similar trimestre del año 2011. En el resto Urbano del país, los hogares que cuentan con computadora alcanzaron el 33.1% y en el área rural fue el 4.3%, porcentajes con un crecimiento de 3.5 y 1.2 puntos porcentuales, respectivamente, comparando con el mismo periodo del año 2011. Así mismo, los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares del cuarto trimestre del año 2012 indica que el 22.4% de los hogares del país tenían acceso a internet, cifra superior en 4.6 puntos porcentuales respecto a similar trimestre del año 2011.

Según la Cámara de Comercio de Lima, el gasto en investigación y desarrollo en el Perú asciende a 0.1% del Producto Bruto Interno ubicándose muy por debajo de lo que invierten países de la región. Este bajo porcentaje demuestra el por qué un alto porcentaje de las exportaciones del país son básicamente de materias primas. Lo contrario podría suponer que las exportaciones contengan un valor agregado y permitan que los productos puedan ejercer competencia en el mercado exterior y una mayor rentabilidad por su comercialización. Sin embargo el gobierno peruano decidió apostar desde el año 2012, por la innovación y la investigación en ciencia y tecnología con una inversión de S/. 400 millones de soles que servirá como herramienta para el crecimiento y desarrollo del país, de acuerdo a lo afirmado por el Presidente del Consejo de Ministros (PCM, 2013).

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales.**

El Código del Medio Ambiente y los Recursos Naturales de 1990, constituyó el primer hito a partir del cual se fortaleció el marco normativo e institucional en materia ambiental del Perú, contando inicialmente con autoridades ambientales sectoriales y una autoridad coordinadora, el Consejo Nacional del Ambiente (CONAM) establecido en 1994.

En el año 2008, se publicó en el diario oficial El Peruano, el Decreto Legislativo 1013 en el que se crea el Ministerio del Ambiente (MINAM), estableciendo su organización y funciones, lo que constituye el paso más importante del Estado Peruano en la gestión

responsable del medio ambiente y cuidado ecológico. Un año posterior se firmó el Decreto Supremo 012-2009 presentando la Política Nacional del Ambiente, orientada a ser una herramienta del proceso estratégico de desarrollo del país, por lo que constituye la base para la conservación del ambiente, teniendo como finalidad se propicie y asegure el uso sostenible, responsable, racional y ético de los recursos naturales y del medio que lo sustenta, para contribuir al desarrollo integral, social, económico y cultural del ser humano, en permanente armonía con su entorno (MINAM, 2010).

A pesar que el tema ambiental desde hace algunos años ha empezado a tomar una importancia relevante en la sociedad peruana y sobre todo en las empresas que toman los cuidados del caso para evitar entre otros, la reacción de las poblaciones cercanas a sus instalaciones o que forman su mercado, la Contraloría General de la República ha detectado algunos problemas que atentan la buena gestión de estas como: (a) acelerada destrucción de bosques amazónicos (deforestación), por efecto de la agricultura migratoria y de extracción ilegal de madera, lo que genera la pérdida de la biodiversidad genética, perturbando y eliminando el hábitat de especies de flora y fauna; con la consiguiente destrucción del paisaje y bellezas escénicas, (b) alteraciones dramáticas de los recursos marinos debido a actividades de la industria pesquera debido a la sobrepesca y los vertimientos contaminantes de dicha actividad, (c) aumento de la erosión, salinización y progresivo aumento de desertificación por sobrecarga de la capacidad de uso (sobrepastoreo, quemas, riego inapropiado, sobreexplotación del recurso hídrico, deforestación, desarrollo urbano e industrial), (d) contaminación de los cursos de agua continentales por los relaves mineros explotación petrolífera y descarga de aguas negras, (e) contaminación atmosférica por la actividad urbana, industrial y minera, en especial en las grandes ciudades nacionales.

El cuidado ambiental ha pasado a ser una preocupación social, como es el caso de la empresa minera Newmont-Yanacocha que elaboró y presentó, en el año 2010, el



denominado “Proyecto Conga” para extraer el oro que se encuentra debajo de las lagunas más extensas y esenciales del cerro Conga, en el departamento de Cajamarca, donde justamente su población consciente de que la ejecución del proyecto significaría remover el cerro y cubrir su superficie y subsuelo de escombros, aunado a un temor de representar depósitos de relave y sustancias tóxicas, tomaron la decisión de organizarse en un Frente de Defensa Ambiental que en el 2011 empezó una lucha regional con movilizaciones, mítines y una huelga indefinida exigiendo la anulación de la concesión a la transnacional minera, lo que hizo al gobierno anular la ejecución de dicho proyecto. Todo este suceso representa un ejemplo de la verdadera dimensión que se tiene en las zonas de escasos recursos económicos sobre el cuidado ambiental como exigencia a la inversión privada.

Otro punto importante es el uso de energías renovables, que en el Perú se dan básicamente sólo por el recurso hídrico que produce energía eléctrica y en menor proporción mediante la energía térmica por combustión, a través de 110 centrales térmicas de mediana producción. Sin embargo es un aspecto que se está promoviendo, ya que mediante el Decreto Legislativo 1002, Ley de Promoción de la Inversión en Generación de Electricidad con el uso de Energías Renovables (2008), el Perú está promoviendo el aprovechamiento en la generación de electricidad de los Recursos Energéticos Renovables (RER) tales como: biomasa, eólico, solar, geotérmico, mareomotriz y la energía hidráulica, cuando la capacidad instalada no sobrepasa de los 20 MW, lo que representa una convocatoria para la próxima aplicación de otras formas de este tipo de energía con inversión privada.

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

La matriz EFE (ver Tabla 7) del Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra cuenta con 12 factores determinantes de éxito, ocho oportunidades y cuatro amenazas, lo cual muestra una cantidad adecuada de factores para realizar un análisis de dicho sistema.

Tabla 7

*Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Estabilidad política y macroeconómica del Perú	0.08	4	0.32
2	Mayor presupuesto gubernamental al sector Defensa por crecimiento del PBI	0.12	2	0.24
3	Aumento del comercio exterior marítimo que demanda el mejoramiento de capacidades	0.08	1	0.08
4	Vigencia de nuevas amenazas para los roles de la MGP	0.07	2	0.14
5	Política del Gobierno para incentivar el dinamismo de la economía a través de los proyectos de inversión pública	0.09	3	0.27
6	Política de incentivo a la gestión que otorga el gobierno por una eficiente ejecución del presupuesto por resultados	0.09	2	0.18
7	Implementación del Plan Multianual de Gestión Pública	0.07	1	0.07
8	Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que requieren del apoyo de medios disponibles de la institución para cumplir con su misionamiento	0.06	1	0.06
Subtotal		0.66		1.36
Amenazas				
1	Política de gobierno orientada a incrementar recursos a programas sociales	0.08	3	0.24
2	Restricciones presupuestales y financieras por menor recaudación del Estado	0.10	1	0.10
3	Implementación deficiente del sistema económico del sector Defensa	0.07	1	0.07
4	Normativa en el gasto público que propicie la burocracia	0.09	2	0.18
Subtotal		0.34		0.59
Total		1.00		1.95

*Nota.* Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013. México, D.F.: Pearson Educación.

Los valores 1, 2, 3 y 4 indican que la efectividad de la estrategia actual y su respuesta son por encima del promedio, pobre, pobre y promedio, respectivamente, frente a cada una de las oportunidades y amenazas. En este empleo, se ha obtenido como valor 1.95, que muestra la capitalización de las oportunidades frente a las amenazas está ligeramente por debajo del promedio; sin embargo, se puede enunciar que es posible mejorar aún más. Los valores que se han asignado a cada uno de los factores de éxito, calificaciones de 1 al 4, representan la influencia relativa del factor en el éxito del plan estratégico del Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra. Las oportunidades 2, 5 y 6 son aquellas que tienen un peso específico relevante y determinarán en gran medida el éxito del Sistema Económico

Financiero. Por su parte, las amenazas 1, 2 y 4 son las que se deben focalizar en un tiempo futuro inmediato, ya que permitirán lograr un mejor aprovechamiento del sistema.

### **3.5 El Sistema Económico Financiero y sus Competidores**

Si bien es cierto la Ley 28112 “Ley marco de la Administración Financiera del Sector Público” del 27 noviembre 2003, señala que administración financiera del Sector Público comprende el conjunto de normas, principios y procedimientos utilizados por los sistemas que lo conforman, también señala que cada organismo estatal, como es el caso de la Marina de Guerra, es el encargado de cumplir esta normativa dentro de su sistema económico financiero.

El análisis del Sistema Económico Financiero y sus competidores se realizará según el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (2009), en el cual se considerarán los siguientes factores: (a) amenaza de entrantes, (b) amenaza de los sustitutos, (c) poder de negociación de los proveedores, (d) poder de negociación de los compradores, y (e) la intensidad de la rivalidad.

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

Se ha identificado como único proveedor externo de los recursos económicos que circularán en el Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra, al Ministerio de Economía y Finanzas, del cual se tiene una dependencia económica, siendo su poder de negociación muy alto. Sin embargo mediante las buenas prácticas de gestión presupuestaria y cumplimiento eficiente en el empleo de los recursos, es factible tener la oportunidad de obtener mayores recursos de los asignados por esta fuente. Otra oportunidad de obtener recursos del proveedor Ministerio de Economía y Finanzas es mediante la formulación, aprobación y viabilidad de los Proyectos de Inversión Pública, que genere la Marina de Guerra y materialicen requerimientos institucionales que no pueden ser atendidos por el Presupuesto Ordinario.

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

Los compradores o clientes del Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra del Perú son sus órganos internos de ejecución y control, los cuales demandarán la eficiencia económica para lograr sus objetivos en sus recursos humanos y materiales. Por lo tanto tiene un alto poder de negociación, lo cual demandará una adecuada preparación y entrenamiento de su capital humano, que así mismo labora y gestiona el Sistema Económico Financiero.

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

La amenaza de sustitutos del Sistema Económico Financiero que se podría presentar es que se implemente un solo Sistema Económico Financiero a nivel Ministerio de Defensa y que abarque a las tres instituciones armadas, teniendo en cuenta que en la actualidad con la finalidad de aprovechar las economías de escala se vienen realizando compras corporativas desde el Ministerio de Defensa que centraliza los requerimientos de ciertas demandas de materiales de las instituciones armadas.

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

La amenaza de creación de nuevos Sistemas Económicos Financieros no representa un riesgo porque no competirán con el sistema establecido para la Marina de Guerra, dado que todo sistema que se implemente será para su propio organismo del Estado, es decir no existe una competencia por ganar participación de la demanda de los sistemas a nivel todos los organismos del Estado. La situación que se podría generar sería que los resultados eficientes de algunos Sistemas Económicos Financieros de otros organismos, pudieran captar mayores recursos económicos de Presupuesto del Estado en desmedro de la posibilidad de incrementar el presupuesto de la Marina de Guerra.

### **3.5.5 Rivalidad de los competidores.**

La rivalidad de los competidores se da en la posibilidad de demostrar mayor eficiencia de calidad de gasto y logro de objetivos para la obtención de un mayor Presupuesto del Estado, y considerando que todavía resulta ser insuficiente para atender todas las necesidades, la rivalidad es alta ya que los organismos buscan ser más competitivos en materia de gestión económica financiera. Es oportuno mencionar que la política del gobierno actual, está orientada a asignar recursos para atender las necesidades de la población y de inclusión social, para cerrar la brecha de desigualdad, este es otro punto

### **3.6 El Sistema Económico Financiero y sus Referentes**

El Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra que funciona como la Unidad Ejecutora 004, dentro del Pliego 026 Ministerio de Defensa, tiene a la Unidad Ejecutora 008 que corresponde al Sistema Económico Financiero de la Escuela Naval de Marina Mercante (ENAMM) como sistema referente, que presenta las siguientes características:

- La Escuela Nacional de Marina Mercante es una organización de menores dimensiones que la Marina de Guerra del Perú. No cuenta con sub unidades ejecutoras, unidades de operación, unidades desconcentradas de registro y centros de gastos.
- Tiene una organización estructural más horizontal, que le permite una mayor flexibilidad y rapidez en el gasto presupuestal.
- A diferencia de Marina de Guerra no cuenta con un sistema propio de control financiero interno, como lo es el ECOFIN.
- Cuenta con un Jefe de oficina de administración el cual es el responsable directo ante el Director de la Escuela en la ejecución, control y planificación del presupuesto asignado.

- La Oficina de administración cuenta con la sección de Personal, que es la encargada de la administración del personal, encargada de efectuar el control de asistencia, vacaciones, permisos y otro, asimismo efectúa el descuento correspondiente en los haberes de los colaboradores; la Sección de Presupuesto, es la encargada de formular, controlar, modificar la ejecución presupuestal en sus diferentes partidas de Recursos Ordinarios y de Recursos Directamente Recaudados; la Sección Financiera, efectúa la contabilización operacional y elaboración de los estados financieros y la Sección de Abastecimiento y Servicios, que es la encargada de las compras de bienes y contratación de servicios para el correcto funcionamiento de la institución; asimismo es la encargada de verificar el correcto funcionamiento de los servicios de cocina, comedores y los diversos panales.
- El presupuesto asignado por el Estado y los recursos directamente recaudados para el presente año se visualizan en el Tabla 8.

Tabla 8

*Presupuesto Institucional de Apertura ENAMM año 2012*

Categoría/Genérica	PIA
Recursos ordinarios	2'753,472
Gastos corrientes	
21. Personal y obligaciones sociales	
23. Bienes y servicios	
25. Otros gastos	
Recursos directamente recaudados	7'500,000
Gastos corrientes	
21. Personal y obligaciones sociales	
23. Bienes y servicios	
Gastos de capital	
23. Adquisición de activos fijos	
<b>Totales S/.</b>	<b>10'253,472</b>

*Nota.* Tomado de “Presupuesto Institucional de Apertura año 2012”, por Escuela Nacional de Marina Mercante (ENAMM), 2012.

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

El desarrollo de la Matriz de Perfil Competitivo (Ver Tabla 9) permitirá evaluar, en este caso, a otros Sistemas Económicos Financieros que se dedican a la misma actividad evaluando aspectos importantes que poseen en común esos sistemas, así como aspectos que permitan mejorar la calidad de servicio. David (2003) manifestó que la Matriz de Perfil Competitivo identifica a los principales competidores de una empresa así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio, para ello es necesario identificar los factores claves de éxito que necesita el sistema (D'Alessio, 2013). Dentro de la Matriz de Perfil Competitivo se ha considerado a los cuatro competidores más representativos o sobresalientes del sector Defensa o quienes han obtenido durante los últimos cinco años un porcentaje representativo de ejecución presupuestal, colocando a la Marina de Guerra del Perú al inicio de la matriz, tal como lo señaló D'Alessio (2013). De la Matriz de Perfil Competitivo desarrollada, se obtiene que la Comisión Nacional de Investigación y Desarrollo Aeroespacial (CONIDA) logró el mayor valor ponderado en la ejecución del presupuesto asignado.

Tabla 9

#### *Matriz de Perfil Competitivo (MPC) del Sistema Económico Financiero*

Factores clave de éxito	Peso	MGP		EP		FAP		CONIDA	
		Valor	Ponde.	Valor	Ponde.	Valor	Ponde.	Valor	Ponde.
1. Ejecución de gasto	0.25	3	0.75	1	0.25	2	0.50	4	1.00
2. Tecnología	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30
3. Capacitación	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20
4. Calidad de gasto	0.30	1	0.30	1	0.30	1	0.30	2	0.60
5. Gestión recaudadora	0.25	2	0.50	2	0.50	3	0.75	1	0.25
Total	1.00		2.15		1.35		2.15		2.35

Por otro lado, es necesario desarrollar la Matriz de Perfil Referencial, como se presenta en la Tabla 10, la cual nos permitirá identificar y evaluar la competitividad de aquellos competidores que son tomados como referencia y que sirven como parámetro de comparación visualizando el nivel de competitividad del Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra del Perú frente a este referente. En este sentido, se ha tomado de referencia al Sistema Económico Financiero de la Marina de los Estados Unidos de América, la *U.S. Navy*, que dentro de su organización entrega la responsabilidad del funcionamiento económico financiero a la *Navy Financial Management*, subordinado al Secretario de Marina. Es así que una organización catalogada como la más grande del mundo, permite establecer una comparación a partir de su gestión eficiente desde el punto de vista económico y una gestión presupuestaria de US\$ 149.9 billones en el año 2013.

Tabla 10

*Matriz del Perfil Referencial (MPR) del Sistema Económico Financiero*

Factores clave de éxito	Peso	MGP		U.S. NAVY	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Ejecución de gasto	0.25	3	0.75	4	1.00
2. Tecnología	0.10	4	0.40	4	0.40
3. Capacitación	0.10	2	0.20	3	0.30
4. Calidad de gasto	0.30	1	0.30	3	0.90
5. Gestión recaudadora	0.25	2	0.50	3	0.75
Total	1.00		2.15		3.35

### 3.8 Conclusiones

En la evaluación externa se ha realizado un análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTE), la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Perfil Referencial (MPR), en lo relacionado a la situación actual del entorno externo en su influencia en el Sistema



Económico Financiero de la Marina, mediante el cual se han podido determinar las siguientes amenazas: (a) política de gobierno orientada a incrementar a programas sociales, (b) restricciones presupuestales y financieras por menor recaudación del Estado, (c) implementación deficiente del Sistema Económico integrado del sector Defensa y (d) normativa del gasto público que propicia la burocracia.

Asimismo se han detectado las siguientes oportunidades que podrían emplearse para lograr la visión deseada, mitigando las amenazas, y son: (a) estabilidad política y macroeconómica del Perú, (b) mayor presupuesto gubernamental al sector Defensa por crecimiento del PBI, (c) aumento del comercio exterior marítimo que demanda el mejoramiento de capacidades, (d) vigencia de nuevas amenazas para los roles de la Marina de Guerra, (e) política del gobierno para incentivar el dinamismo de la economía a través de los proyectos de inversión pública, (f) política de incentivo a la gestión que otorga el gobierno por una eficiente ejecución del Presupuesto por Resultados, (g) implementación del Plan Estratégico Multianual de gestión pública y (h) organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que requieren del apoyo de medios disponibles de la institución para cumplir con su misionamiento, que influirían en el Sistema Económico Financiero.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo se realiza la evaluación del interno del Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra, para ello a partir de las funciones que cumple este sistema de acuerdo con el análisis AMOFHIT. Este análisis dará como resultado una lista de fortalezas y debilidades del Sistema Económico Financiero, las cuales será mostradas en la matriz de evaluación de factores internos (D'Alessio, 2013), que servirá como insumo para la matriz FODA. Esta evaluación permitirá identificar las mejores estrategias del Sistema Económico Financiero para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades y, así mejorar su panorama competitivo.

### 4.1 Análisis interno AMOFHIT

El análisis interno AMOFHIT es un análisis hecho al Sistema Económico Financiero desde su función y en su condición de ente económico y administrativo. Este análisis es realizado sobre la base de los factores de éxito crítico que agreguen valor al sistema, en sus ocho áreas funcionales: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología de investigación y desarrollo.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A).

El Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra está estructurado para gestionar los ingresos y gastos a lo largo de todos sus elementos subordinados, teniendo como prioridad velar por el cumplimiento del Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público (SIAF-SP) cuya finalidad es verificar la ejecución del gasto, para ello su administración básicamente se centra en registrar permanentemente y actualizar los datos relacionados con la ejecución de los recursos económicos asignados a la Marina de Guerra.

La organización estructural del sistema está encabezada por el Comandante General de la Marina, quien está a cargo del sistema es decir representa la gerencia, teniendo en su cadena subordinada a la Jefatura de Estado Mayor General de la Marina, como órgano de asesoramiento, a la Inspectoría General de la Marina, como órgano de control, a la Dirección General de Economía de la Marina como órgano de apoyo, así como 13 sub unidades ejecutoras (SUE), cuatro unidades de operación, 11 unidades desconcentradas de registro y 11 centros de gasto (Ver Figura 10).

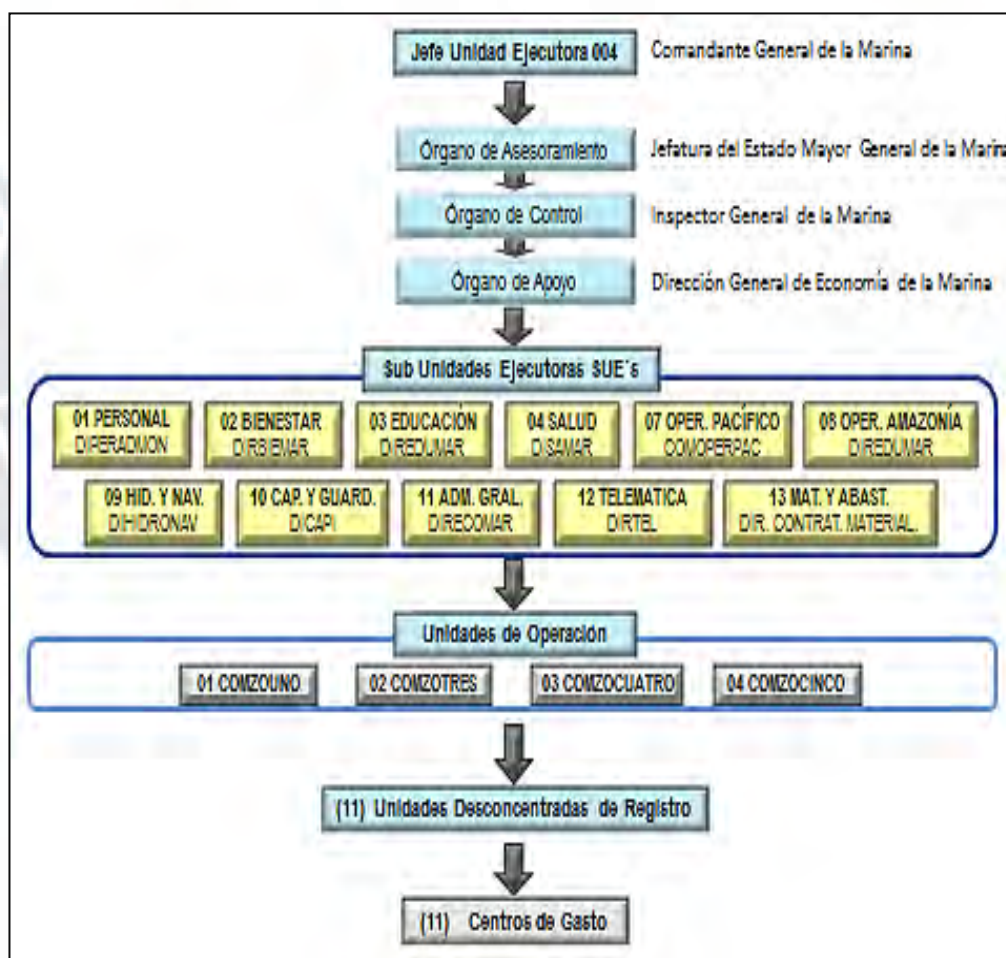


Figura 10. Estructura básica del Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra. Adaptado de la Directiva para normar el funcionamiento del Sistema Económico de la Marina de Guerra (COMGEMAR N° 01-13)

Los lineamientos directrices del Sistema Económico Financiero están regidos por la “Directiva para normar el funcionamiento del Sistema Económico de la Marina de Guerra del

Perú” del Comandante General de la Marina, en donde se observa que emite los lineamientos de la administración de los recursos económicos ingresantes a la Marina de Guerra, enfatizando las responsabilidades de los gastos y el obligatorio cumplimiento del sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público (SIAF-SP). La gestión de los Recursos Directamente Recaudados (RDR) están permitidos y es una capacidad de este sistema, ya que representan ingresos económicos a partir de los recursos institucionales y considerando que estos van en su totalidad al Tesoro Público y este revierte el total en beneficio de la Marina de Guerra y esta así mismo gira un porcentaje convenido a la dependencia a cargo de centro generador del recursos directamente recaudado para efectos de su administración y gastos corrientes relacionados.

La dependencia que tiene competencias de liderar todo lo relacionado a la administración del empleo de los recursos económicos en la Marina de Guerra, es la Dirección General de Economía que en este sistema asesora a todos los organismos involucrados en la aplicación de la normativa vigente, así como promueve la normativa necesaria para el buen funcionamiento de la administración presupuestal y financiera de los fondo públicos asignados a la Unidad Ejecutora 004: Marina de Guerra.

De la estructura gerencial y administrativa se infiere que todo lo normado y funciones derivadas están establecidos sólo para emplear el recurso económico de acuerdo al marco legal y cumplir en términos de eficiencia de empleo de recursos según el SIAF-SP, se detecta la posibilidad de gestionar recursos directamente recaudados, debiéndose mencionar que la administración del sistema no se realiza de manera eficiente en su tarea de optimizar la ejecución del presupuesto.

La estructura del sistema y la rotación del personal de la Marina de Guerra, hacen como constante la variabilidad en el ejecución del presupuesto planeado al inicio de cada año, porque se rediseñan los requerimientos materiales o establecen otras prioridades de atención,

por lo que en muchos casos hace que los procesos de adquisiciones sean de largo tiempo y haga lento la atención de los requerimientos de la Marina de Guerra, por lo que representa una debilidad.

#### **4.1.2 Marketing y ventas (M).**

El Sistema Económico de la Marina de Guerra es la Unidad Ejecutora 004, y tiene como clientes o canales donde fluye los recursos económicos a las 11 Sub Unidades Ejecutores (Personal, Bienestar, Educación, Salud, Operaciones del Pacífico, Operaciones de la Amazonía, Hidrografía y Navegación, Capitanías y Guardacostas, Administración General, Telemática y Material y Abastecimiento) quienes finalmente entregan los recursos económicos a sus consumidores finales, que son las Unidades y Dependencias de toda la Marina de Guerra. En todo este sistema el manejo hacia sus clientes y consumidores es de acuerdo a lo normado, es decir no hay una lucha en términos de ganar el mercado con los consumidores y clientes, sino sólo de satisfacer la entrega de recursos económicos de manera oportuna y en la cantidad necesaria en la medida que el presupuesto lo posibilite. Ante esto la tarea de marketing y ventas debe estar centrada en evaluar la satisfacción de los consumidores y clientes, cuya opinión debe servir de retroalimentación para realizar las mejoras respectivas. Sin embargo, no hay prácticas de evaluar esta apreciación sino de sólo evaluar la ejecución del gasto realizado en función del recurso económico asignado, para cumplir con el control realizado por el Ministerio de Economía y Finanzas.

#### **4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).**

El Sistema Económico Financiero presenta una estructura funcional que se vale del sistema ECOFIN para dar cumplimiento a lo normado para el gasto público, que fue diseñado para ser compatible y alimentar a la información requerida por el SIAF-SP, así organiza la fluidez del recurso económico cumpliendo las obligaciones administrativas de este último sistema. Para analizarlo según la perspectiva de este punto, se ha tomado en cuenta:

Materiales, Mano de obra, Maquinarias, Métodos, Medio ambiente, Mentalidad y Moneda, es decir las 7 M (D'Alessio, 2004), como a continuación se detalla.

**Materiales.** Los materiales empleados para el proceso productivo de este sistema, son básicamente computadoras, softwares como el SIAF-SP y el ECOFIN que deben tener enlaces de intranet e internet, materiales de escritorio, y otros relacionados a una infraestructura de oficinas que están descentralizadas en los diferentes componentes del sistema: un órgano de apoyo, 11 sub unidades ejecutoras, cuatro unidades de operación, 11 unidades desconcentradas de registro y 11 centros de gastos. El material informático utilizado en el sistema se encuentra con limitaciones tecnológicas que originan que la eficiencia del sistema no se realice de forma adecuada.

**Mano de Obra.** Está conformada por todo el personal naval que cubre los puestos en todas las dependencias que integran el sistema. Su especialización se da por el tiempo de experiencia en el desenvolvimiento de sus funciones lo que en diversas oportunidades y en apoyo a los cambios presupuestales se ha obtenido buenos resultados por contar con personal muy capacitado y con experiencia en el sistema, aunque en algunos casos la rotación de personal naval representa una causal de discontinuidad laboral en perjuicio de la generación de competencias, sobre todo en los oficiales que cambian de puestos cada uno o dos años, lo que hace que su gestión se enfoque sólo en resultados a corto plazo bajo el enfoque de lograr totalizar el gasto del presupuesto asignado, porque de no hacerlo se revierten los recursos económicos al tesoro público, esto nos denota que las gestiones de este sistema tiene como males endémicos el cortoplacismo y el especialismo de sólo buscar emplear los recursos económicos.

**Maquinarias.** El proceso productivo del sistema emplea como maquinarias las computadoras que tienen los softwares mencionados y están descentralizados en todos los

componentes del sistema, no se cuenta con las cantidades y características técnicas que faciliten las labores para el empleo del sistema, por lo que resulta una limitante.

**Métodos.** El modo de obrar con orden en este proceso productivo está bajo el marco legal existente que son: la Resolución Viceministerial 029-98-EF/11 del 23 octubre 1998 emitida por el Viceministro de Hacienda, la Ley 27427 “Ley de Racionalidad y Límites en el Gasto Público para el Año Fiscal 2001”, el Decreto Legislativo 1017 del 03 junio 2008 que aprueba la “Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado” y su reglamento, el Manual del Planeamiento, Programación y Presupuestos de la Marina y la “Directiva para normar el funcionamiento del Sistema Económico de la Marina de Guerra del Perú”. Toda esta normativa enmarca lo que se debe registrar permanentemente y actualizar los datos relacionados con la ejecución de ingresos y gastos que se llevan a cabo en la Unidad Ejecutora: Marina de Guerra, sin embargo los usuarios declaran que la normativa es muy rígida y ante un mínimo incumplimiento de registrar lo necesario por cada gestión de gasto con lleva a demoras en la disponibilidad de los recursos económicos, que viene a ser un síntoma de lo rígido que es los métodos establecidos en obligación al marco legal.

**Medio ambiente.** El sistema en sí no se desarrolla en contacto directo con medio ambiente. Sin embargo los materiales que emplean en su proceso productivo pueden representar un vector de contaminación con bajo riesgo, ante una mala gestión de desechos de materiales esencialmente de oficina. Dado que el Sistema Económico Financiero se ejecuta en la Marina de Guerra, entidad del Estado, el Decreto Supremo 012-2009-MINAM del 23 de Mayo del 2009, en la establece lo dictado en la Ley 28611, Ley General del Ambiente que establece la Política Nacional del Ambiente, dirigida a mejorar la calidad de vida de las personas, garantizando la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo; y el desarrollo sostenible del país, mediante la prevención, protección y recuperación del ambiente y sus componentes, la conservación y el aprovechamiento

sostenible de los recursos naturales, de una manera responsable y congruente con el respeto de los derechos fundamentales de la persona. La Política Nacional del Ambiente tiene como principios rectores, también de aplicación para todos los órganos de Estado, lo siguiente: transectorialidad, análisis costo-beneficio, competitividad, gestión por resultados, seguridad jurídica, mejora continua y cooperación público privada (MINAM, 2009).

**Mentalidad.** La mentalidad del personal naval que labora en el Sistema Económico Financiero está direccionada a cumplir sus labores para lograr la totalidad del gasto y evitar que se reviertan al tesoro público, lo que representa una gestión deficiente. Por lo tanto se enfoca en logros en el corto plazo, demostrando la vigencia del cortoplacismo de gestión en cada componente del sistema y el especialismo en capacidad de gasto, lo que los convierten en males endémicos del sistema.

**Moneda.** El sistema al ser descentralizado, es asumido en términos económicos por cada dependencia componente, y en esa cadena relacional el principal eje de apoyo es la Dirección General de Economía de la Marina que gestiona todo el recurso económico asignado a la Marina de Guerra, ingresado según el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) del Año Fiscal que para el año 2013 ascendió a S/. 1,331 millones, correspondiente a subdividirlo según su fuente de financiamiento en: S/. 1,185.4 millones en Recursos Ordinarios, S/. 140.9 millones en Recursos Directamente Recaudados y S/. 4.7 millones en Recursos de Operaciones Oficiales de Crédito.

#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).**

El flujo económico que abastece el Sistema Económico Financiero lo garantiza en su mayoría los Recursos Ordinarios asignados presupuestalmente por el Estado. Por ello, para el presente análisis se trabajará en base a la asignación del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) del año 2012, que en la fuente de financiamiento Recursos Ordinarios, ascendió al importe de S/ 931'030,850.00 distribuidos porcentualmente de la siguiente



manera: Personal y obligaciones sociales 64.61%, Bienes y servicios: 26.98%, Adquisición de activos no financieros 8.24% y otros gastos 0.16%. Asimismo al mes de diciembre del año 2012, el PIA se incrementó vía créditos y anulaciones entre Unidades Ejecutoras, transferencias de partidas y crédito suplementario. (Informe Ejecutivo de la Ejecución presupuestaria al segundo semestre 2012 de la Unidad Ejecutora Marina de Guerra del Perú, 2013)

En la fuente de financiamiento de Recursos Directamente Recaudados, el PIA ascendió al importe de S/ 145'908,132.00, distribuidos porcentualmente de la siguiente manera: Bienes y Servicios 72.91%, Adquisición de Activos no Financieros 11.96%, Servicio de la Deuda 11.05% y Personal y Obligaciones Sociales 3.82%.(Informe Ejecutivo de la Ejecución presupuestaria al segundo semestre 2012 de la Unidad Ejecutora Marina de Guerra del Perú, 2013)

Al mes de diciembre del año 2012, el presupuesto institucional ha sido incrementado en S/ 13'959,243.00 por concepto de saldo balance AF-2011, aprobado mediante Resolución Ministerial 480-2012 DE/SG. El importe del PIA de la fuente de financiamiento de Operaciones Oficiales de Crédito ascendió a S/ 53'927,334.00, distribuidos de la siguiente manera: Bienes y Servicios 18.45%, Adquisición de activos no financieros 81.55%. Al mes de diciembre del año 2012, el PIA se incrementó vía créditos y anulaciones entre Unidades Ejecutoras, transferencias de partidas y créditos suplementarios. (Informe Ejecutivo de la Ejecución presupuestaria al segundo semestre 2012 de la Unidad Ejecutora Marina de Guerra del Perú, 2013)

La fuente de financiamiento de Donaciones y Transferencias se incrementó vía créditos y anulaciones entre Unidades Ejecutoras, transferencias de partidas y crédito suplementario, por un monto de S/143'967,225, que se dan gracias a que la Marina de Guerra suscribe convenios con organizaciones de interés, con fines de complementar actividades o

servicios para obtener resultados de beneficio común, lo que se concreta en muchos casos en transferencias económicas al sistema, lo que representa una fortaleza del mismo. (Informe Ejecutivo de la Ejecución presupuestaria al segundo semestre 2012 de la Unidad Ejecutora Marina de Guerra del Perú, 2013)

En la fuente de financiamiento de Recursos Determinados al mes de diciembre AF-2012, el PIA ha sido incrementado vía créditos y anulaciones entre Unidades Ejecutoras, por un monto de S/199'835,466.00. (Informe Ejecutivo de la Ejecución presupuestaria al segundo semestre 2012 de la Unidad Ejecutora Marina de Guerra del Perú. 2013).

En la Tabla 11 se presenta una comparación del PIA de los años 2012 y 2013 en donde se puede analizar que en Recursos Ordinarios se presenta un marcado incremento respecto al año 2012, lo cual se aprecia en las genéricas de gasto 3 y 6.

Tabla 11

Tabla comparativa PIA AF- 2012 Vs 2013

Fuente de financiamiento	PIA AF-2012	PIA AF-2013	Diferencia
Recursos ordinarios	931'030,850	1,185'505,230	254'474,380
1. Personal y obligaciones sociales	601'571,316	589'708,559	-11'862,757
3. Bienes y servicios	251'236,897	373'106,523	121'869,626
5. Otros gastos	1'488,973	846,123	-642,850
6. Activos no financieros	76'733,664	221'844,025	145'110,361
Equipamiento	1'089,000	0	-1'089,000
Proyectos de inversión pública	75'644,664	221'844,025	146'199,361
Recursos directamente recaudados	145'908,132		
1. Personal y obligaciones sociales	5'570,313		
3. Bienes y servicios	106'381,133		
4. Donaciones y transferencias	252,000		
5. Otros gastos	128,750		
6. Activos no financieros	17'457,705		
Equipamiento	17'457,705		
8. Servicio de la deuda	16'118,231		
Recursos por operación de oficina de créditos	53'927,334		
3. Bienes y servicios	9'949,699		
6. Activos no financieros	43'977,635		
Equipamiento	43'977,635		

Nota. Expresado en Nuevos Soles. Tomado de "Resumen Ejecutivo al segundo semestre 2012", por Unidad Ejecutora 004 (Marina de Guerra del Perú).

Un aspecto positivo del sistema es la capacidad de generar proyectos de inversión pública en provecho del Sistema Nacional de Inversión Pública, para atender requerimientos de la Marina de Guerra, lo que al mes de julio del año 2013, ha representado una recepción de recursos económicos del orden de S/. 331'120,000 cifra considerable para el Sistema Económico Financiero (Ministerio de Economía y Finanzas, 2007).

#### **4.1.5 Recursos humanos (H).**

De acuerdo a los datos obtenidos en el portal del Instituto de Estadísticas e Información (INEI) la población proyectada en el país para el presente año, será 30'475,144 de habitantes. Los efectivos de la Marina de Guerra del Perú, quienes son usuarios del Sistema Económico Financiero, en estudio, representan el 0.06% de la población nacional y el 14% de la población del sector Defensa.

La población naval está dividida en cuatro categorías, personal superior (10% de la población), personal subalterno (60% de la población), personal de marinería (5% de la población) y personal civil (25% de la población), siendo el personal superior egresado de la Escuela Naval o de procedencia universitaria, el personal subalterno procedente del Instituto Superior Tecnológico Naval CITEN, el de marinería procedente del Servicio Militar Voluntario y la del personal civil categorizados, procedentes de acuerdo a su jerarquía de universidades o institutos superiores del país. Las cuatro categorías son sometidas a procesos de selección y desarrollo personal, con la finalidad de contar con personal altamente competitivo, puesto que en diferentes facetas de la carrera profesional el personal naval es capacitado en las diferentes escuela de capacitación y perfeccionamiento de acuerdo a los requerimientos de la Marina de Guerra del Perú, tanto al interior como fuera de la Institución. En adición, el desarrollo personal es una actividad bastante desarrollada en la institución, la Marina de Guerra del Perú, basado en el Planeamiento Estratégico de Personal, se preocupa

en brindar educación, vivienda temporal y demás beneficios que están orientados al desarrollo personal y familiar de los integrantes de la Marina de Guerra del Perú.

En relación al nivel de remuneraciones del personal naval, esta se encuentra regulada de acuerdo a ley, no siendo posible de manera interna el decidir en las remuneraciones del personal naval que conforma la institución. Sin embargo el personal naval percibe una serie de beneficios, tales como el seguro médico, cobertura total para el titular, y cobertura parcial para los familiares directos, por otro lado se cuenta con la educación para los hijos de los titulares a precios relativamente bajos en comparación con colegios el mismo nivel en el mercado, asimismo el personal naval cuenta con centros de esparcimiento de la Institución, también el acceso a las diferentes villas navales por un periodo determinado de años y el poder acogerse a los diferentes convenios suscritos con las diferentes entidades del país.

El nivel de rotación dentro de la Marina de Guerra del Perú es bajo, ya que la Ley de Situación de Militar para Oficiales de la Fuerzas Armadas( Ley 28359) y Decreto Legislativo que regula la situación militar de los Supervisores, Técnicos y Sub Oficiales u Oficiales de Mar de las Fuerzas Armadas( Decreto Legislativo 1144), norma que tanto el personal superior como el personal subalterno al egresar de las diferentes escuelas deben cumplir con un tiempo compensatorio en la institución de diez y siete años respectivamente, sin embargo esta baja rotación resulta ser significativa debido a que el proceso de formación de 5 años para el caso de personal superior y de 3 años para el personal subalterno, resulta un monto considerable de inversión para el estado; asimismo es necesario mencionar que el desarrollo económico que presenta el país, ha hecho atractivo el mercado laboral, generando que el personal naval decida solicitar su pase a la situación de retiro con la finalidad de aceptar la oferta laboral existente.

La cultura organizacional con la que cuenta una institución como la Marina de Guerra del Perú es indudablemente un facilitador en el proceso estratégico. El proceso de evaluación,

del personal naval, con el que cuenta la institución es un proceso en el que se evalúan las competencias del personal pero cuenta con errores en el proceso, dichos errores se encuentran en la falta de retroalimentación del personal evaluado y en la falta de capacitación del personal evaluador para dicho proceso.

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).**

El Sistema de información y comunicaciones de la Marina de Guerra es de suma importancia para el manejo de la información y la toma de decisiones en todos los niveles jerárquicos. El Sistema de información y comunicaciones no cuenta con el apoyo de tecnología adecuada y de soporte técnico especializado, este sistema lo tiene a cargo la Dirección de Telemática de la Marina (DIRTEL), que es la encargada de normar las políticas de uso y seguridad de los sistemas de comunicaciones y de manejo de información a través de los diferentes sistemas.

El Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra del Perú (ECOFIN) es un sistema desarrollado por DIRTEL, con la finalidad de controlar y supervisar el gasto en las diferentes sub unidades ejecutoras de la Institución, este es un sistema de control de información financiera, el cual fue replicado por el MEF para controlar el gasto en el Estado a través del sistema SIAF y sirve como herramienta para ordenar la gestión administrativa del Estado, simplificar sus tareas y reducir el número de reportes que elaboran las entidades estatales y el tiempo dedicado a la conciliación. El sistema recoge la normatividad vigente de cada uno de los Órganos Rectores y de Control y promueve las buenas prácticas, el orden en el uso de recursos públicos, la rendición de cuentas y la transparencia.

La DIRTEL administra la WAN Naval, que es la red informática interna con que cuenta la Marina de Guerra para el envío y recepción de información entre los diferentes usuarios existentes. Esta transmisión de datos se realiza mediante cableado físico y en algunas zonas mediante transmisión inalámbrica.

Asimismo DIRTEL en coordinación con la Dirección de Información de la Marina (DIMAR), son las encargadas de informar a través de las redes sociales e internet de todas las actividades que la institución realiza en cumplimiento de su mandato constitucional. Es a través de las redes sociales como el Facebook, Twitter, Youtube y Flickr que la Marina de Guerra viene desarrollando una mejor comunicación y acercamiento con la población. Esta difusión permite que la población se concientice de la importancia del trabajo que realiza la institución y se asignen las partidas necesarias para el correcto funcionamiento de la Marina.

La Marina de Guerra cuenta con una página WEB cuya dirección es [www.marina.mil.pe](http://www.marina.mil.pe), en la cual se informa las diferentes actividades en las que participa la institución, así como información general de interés, como los diferentes medios de comunicación con los que se cuenta como: la Revista de Marina, la Revista El Monitor, la revista El Grumete, galería de fotos, videos institucionales y programa de radio Embarcados.

La DIMAR tiene bajo su cargo la emisión del programa Embarcados que se trasmite en radio Libertad (820 AM) por un espacio de 30 minutos los días martes y jueves, en este espacio radial se difunde información necesaria para que los ciudadanos conozcan y sepan lo que realiza la institución, asimismo se promocionan los procesos de admisión de las diferentes escuelas de formación como la Escuela Naval, Instituto de Educación Tecnológico Naval CITEN, Escuelas de Enfermeras y Servicio militar voluntario.

La Dirección de Inteligencia de la Marina (DINTEMAR) es la dependencia encargada de supervisar y analizar la información que se trasmite por los diferentes canales de comunicaciones e información. De esta manera la institución pretende evitar la fuga de información clasificada que puede ser perjudicial para el país, si cae en manos no adecuadas.

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).**

El primer ministro, Juan Jiménez Mayor, anunció para el presente año, la creación del Fondo Marco para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FOMITEC), al cual se le asignará un

presupuesto de S/. 300'000,000, lo cual comparado con la asignación del año 2012 supera en 200% del presupuesto total. Durante el año 2009 la inversión efectuada por el Estado, relacionado a la investigación y desarrollo sólo llega a 4 dólares per cápita, en comparación a otros países de la región como Chile en el cual se invierte 25 dólares per cápita y Brasil el cual invierte 60 dólares por habitante.

De acuerdo a lo manifestado en el diario El Comercio, el físico Modesto Montoya (2009), ex presidente del Instituto Peruano de Energía Nuclear:

Si el número de registros de patentes mide el pulso del estado de la ciencia en un país (el invento se convierte en patente, y este en dinero para el científico y el país: así funciona el círculo), la nuestra es una situación más que angustiante. Basta mirar la infografía que ilustra esta página para entender que el Perú está en la cola del conocimiento: de 34 patentes registradas en 1993 se pasó a 28 en el 2007, número mucho menor incluso al de 1978, cuando se reportaron 50.

Asimismo el presupuesto asignado al sector Defensa ha venido incrementándose durante los últimos cuatro años; sin embargo el presupuesto destinado al área de investigación y desarrollo no ha variado sustancialmente, a pesar que las unidades de la Marina de Guerra del Perú cuentan en promedio con más de 30 años de antigüedad y sumado esto a la falta de renovación de las unidades navales, lo cual supondría la urgente inversión en investigación y desarrollo con la finalidad de disminuir, de alguna manera, la brecha existente con los avances tecnológicos a la fecha.

Es así que la Jefatura del Servicio de Armas y Electrónica (JESAE) del Servicio Industrial de la Marina (SIMA), viene desarrollando proyectos que tienen como finalidad el suplir tecnología vetusta e innovar en el área de sistemas de armas y electrónica con resultados que inclusive han sido presentados en el último Salón Internacional de Tecnologías para la Defensa (SITDEF 2013) desarrollado en el Distrito de San Borja.

Por otro lado, el Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra del Perú, se desarrolla mediante una plataforma de sistemas denominado ECOFIN, lo cual sirvió de base para desarrollar el actual Sistema SIAF-SP, usado en todas las entidades públicas con la finalidad de controlar el gasto en las diferentes entidades del Estado. Desde su concepción inicial, el sistema ECOFIN ha sufrido actualizaciones en cuanto a sus versiones, encontrándose actualmente en la segunda versión de dicho sistema, siendo desarrollado por personal de la Dirección de Telemática de la Marina (DIRTEL), quienes en su mayoría han seguido cursos de capacitación con entidades relacionadas a la investigación y desarrollo.

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

Tabla 12

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Sistema Económico Financiero*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Capacidad de generar recursos directamente recaudados	0.07	4	0.28
2	Capacidad de generar proyectos de inversión pública	0.07	3	0.21
3	Sistema económico financiero adecuado a la estructura del sistema nacional de presupuesto	0.06	3	0.18
4	Convenios suscritos con organizaciones de interés	0.05	3	0.15
5	Experiencia del personal que labora en los órganos de planeamiento presupuestal de la institución	0.10	4	0.40
Subtotal		0.35		1.22
Debilidades				
1	Dependencia económica del Estado	0.12	2	0.24
2	Escasa inversión en innovación y desarrollo	0.06	1	0.06
3	Deficiente difusión de logros	0.04	2	0.08
4	Capacitación inadecuada del personal	0.12	1	0.12
5	Sistema informático y de comunicaciones interno deficiente	0.08	2	0.16
6	Alta rotación de personal militar	0.12	1	0.12
7	Variabilidad en la ejecución del presupuesto planeado	0.11	2	0.22
Subtotal		0.65		1.00
Total		1.00		2.22

*Nota.* Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013. México, D.F.: Pearson Educación.



### 4.3 Conclusiones

En este capítulo se ha evaluado las distintas áreas organizacionales del sistema financiero de la Marina de Guerra en las áreas de administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones y logística, finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistemas de información y comunicaciones y tecnología, investigación y desarrollo (AMOFHIT). En resumen se puede concluir que (a) la administración y gerencia en la institución se encuentra correctamente organizada, sin embargo al ser una organización vertical el sistema no funciona de forma dinámica; (b) en marketing existe una deficiencia en la comunicación de los logros obtenidos en el uso de los recursos económicos; (c) el sistema informático y de comunicaciones es deficiente, existe una alta rotación del personal que labora en el sistema y con una mentalidad cortoplacista; (d) incremento significativo del presupuesto asignado al sector Defensa y generación de recursos directamente recaudados; (e) el personal que labora en el sistema no cuenta con la capacitación adecuada; (f) se cuenta con un sistema de gestión para la ejecución, control y evaluación del manejo económico financiero denominado ECOFIN, el mismo que se encuentra interfazado al sistema SIAF; (g) existe poca inversión en innovación y desarrollo.

## Capítulo V: Intereses del Sistema Económico Financiero y Objetivos de Largo Plazo

Según la teoría tridimensional de Frederick Hartmann (1957), es necesario realizar un análisis y evaluar en forma minuciosa los intereses del Sistema Económico Financiero, los factores del potencial nacional y los principios cardinales.

### 5.1 Intereses del Sistema Económico Financiero

Los intereses del Sistema Económico Financiero son los aspectos que resultan fundamentales y que se busca alcanzarlos a cualquier costo. Según Nuechterlein (1973), los intereses se pueden clasificar según su nivel de intensidad como: vitales, importantes, y periféricos. Los intereses identificados para el Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra son:

1. Gestión de los recursos económicos financieros (vital):
  - Asegurar una gestión eficiente en el empleo de los recursos económicos financieros a lo largo de la estructura organizacional del sistema.
  - Asegurar el empleo total del Presupuesto Institucional asignado en el año, así como de las modificaciones presupuestales que se asignen.
  - Atraer un mayor ingreso de recursos económicos mediante el aumento del Presupuesto Ordinario Anual, como consecuencia de demostrar un eficiente empleo del presupuesto y de avance de objetivos por resultados.
  - Contar con un Sistema Económico Financiero que sea descentralizado, ordenado, dinámico y competitivo.
  - Cumplir con la normativa establecida con respecto al gasto público correspondiente a la Marina de Guerra, mediante un óptimo uso del sistema ECOFIN, así como de su integración y cumplimiento del sistema SIAF-SP.

- Proveer los recursos económicos financieros a los comandos y direcciones subordinadas en forma oportuna y en las cantidades que sean presupuestadas y aprobadas.
2. Calidad de gasto (importante):
- Asegurar que los recursos económicos financieros sean empleados bajo un análisis costo beneficio de manera provechosa, es decir emplear los recursos bajo una óptica económica.
  - Asegurar que los recursos económicos financieros que se empleen para la ejecución del Plan Estratégico Operativo de la Marina de Guerra hayan servido para incrementar las capacidades requeridas para cumplir con los misionamientos de la Marina de Guerra.
3. Capacitación y rotación del capital humano (importante).
- Desarrollar las competencias laborales que debe tener el capital humano involucrado en el Sistema Económico Financiero en toda la estructura organizacional.
  - Desarrollar las competencias laborales del capital humano creador y ejecutor del Presupuesto Anual de la Marina de Guerra, bajo la opción económica que prioriza el análisis costo-beneficio a todas actividades que deban ser consideradas y presupuestadas.
  - Asegurar la rotación reducida del capital humano para mejorar las competencias laborales necesarias para el sistema.
4. Proyectos de inversión pública (importante).
- Gestionar eficientemente los proyectos de inversión pública aprobados, que se vienen ejecutando.

- Desarrollar nuevos proyectos de inversión pública que provean nuevas capacidades para satisfacer la demanda de infraestructura en beneficio del cumplimiento de las misiones de la Marina de Guerra del Perú.
- Capacitar al personal naval que esté involucrado en la formulación de proyectos de inversión pública, para garantizar el éxito en las fases de pre-inversión (perfil, pre-factibilidad y factibilidad), inversión (expediente técnico y ejecución) y post inversión (operación, mantenimiento y evaluación posterior).

5. Recursos directamente recaudados (importante).

- Gestionar eficientemente todos los centros generadores buscando maximizar en forma profesional, ético moral y sostenible, los márgenes de ingresos que servirán para adicionarse al Presupuesto Institucional de Apertura.
- Analizar el incremento de centros generadores con idea recaudadoras innovadoras dentro del marco legal respectivo.

## 5.2 Potencial del Sistema Económico Financiero

Se analizarán los siete dominios para determinar los factores de fortaleza y debilidad que influyen en la labor del Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra y que marcarían diferencias competitivas:

**Demográfico.** El Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra tiene una población usuaria constituida por su personal naval en un número de 18,285, lo que representa el 0.06% de la población nacional. La evolución del número de personal perteneciente a la Marina de Guerra no tiene una variación significativa desde hace casi una década, en función que el número de ingresantes y los invitados a la baja por renovación y otras causas en minoría están enmarcadas dentro de un marco legal que establece el efectivo anual de la institución y no ha variado en más de 1%, asimismo el Plan Estratégico del

Personal de la Marina de Guerra, proyectado al año 2023 continúa en general con el mismo nivel de efectivos. Sin embargo el Sistema Económico Financiero emplea para su funcionamiento sistemas informáticos que requieren un número limitado de usuarios finales, los cuales son ampliamente abastecidos por el personal naval actual y el proyectado hasta el año 2023. Por lo tanto, el personal naval actual y proyectado no representa una amenaza para el Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra.

Es oportuno mencionar que los recursos humanos que emplean el Sistema Económico Financiero están presentes en todos sus órganos que estructuran el mismo, constituidos por personal naval clasificado en personal superior, subalterno y civil, siendo su mayoría personal naval militar, especializados en administración que tienen experiencia en el sistema y su empleo, pero bajo la opción financiera, porque es lo que induce toda la normativa del Estado, al orientar todas las actividades para la ejecución y control del avance del gasto público. Otra problemática es la alta rotación del personal militar por la modalidad de gestión del capital humano que emplea la Marina de Guerra y todas las instituciones militares, que pueden alcanzar cierta experiencia en sus cargos y luego de dos años son relevados para ocupar otro cargo pudiendo ser con altas probabilidades en tomar otro cargo dentro del mismo sistema. Es necesario que este personal militar pueda desenvolverse más años en sus cargos dentro del sistema, así como formar un grupo de personal, de las tres clasificaciones que sean los generadores de establecer las políticas para aplicar el esquema económico en la programación y ejecución de los recursos económicos destinados para la Marina de Guerra, donde se busque lograr calidad en el gasto. La cultura de la Marina de Guerra representa un pilar de apoyo para el funcionamiento del sistema, puesto que tiene una cultura formal con respeto a las normas, sin embargo la inserción del criterio económico que busque eficiencia requiere la capacitación del mismo, sensibilización e internalización mediante el empleo consecuente de

este criterio desde el Alto Mando Naval hasta todo el personal naval en cada una de sus gestiones.

**Geográfico.** El Sistema Económico Financiero está presente en todas las dependencias de la Marina de Guerra en la totalidad del territorio nacional y tiene un marco legal existente para cumplimiento en todo el país, es decir en las cinco Zonas Navales que están desplegadas en la costa, sierra y selva, las cuales están concentradas en su mayoría en contacto directo con las poblaciones, siendo la mayor concentración en la zona de costa del Perú. El funcionamiento óptimo del sistema no está en función de la ubicación geográfica sino de la calidad del usuario, de los equipos informáticos y de los servicios de conectividad y de comunicaciones como soporte importante del mismo.

**Económico.** El Sistema Económico Financiero emplea preponderantemente sólo el sentido financiero en forma acertada, mediante el intercambio del recurso económico desde su ingreso a la Marina de Guerra, procedente del Pliego del Ministerio de Defensa, y la derivación interna hacia las Sub Unidades Ejecutoras, Unidades de Operación, Unidades Desconcentradas de Registro y Centros de Gasto, así también se hace un proceso presupuestario que empieza un año anterior con el proceso de programación y formulación y luego en ese lapso el proceso de aprobación, es decir se hace la gestión de los recursos en forma anticipada, según el marco legal del Estado, para luego en el año lectivo se realiza el proceso de ejecución y el de evaluación, pero sólo en términos de avance de ejecución del gasto público, es decir se evalúa en forma financiera el intercambio del recurso asignado. En cuanto a fuentes de financiamiento, empleando lo dictado en el marco legal, se le da el tratamiento financiero a los recursos ordinarios, recursos directamente recaudados, operaciones oficiales de crédito, donaciones y transferencias y recursos determinados. Es decir el Sistema Económico Financiero si emplea la herramienta financiera en forma eficiente, pero deja de lado su enfoque económico. Sin embargo el flujo ingresante de

recursos económico mediante el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) del Año Fiscal resulta ser bajo comparado con las necesidades totales de la Marina de Guerra, así el PIA-2013 de esta institución ascendió a S/. 1,331 millones, desagregado en: S/. 1,185.4 millones en Recursos Ordinarios, S/. 140.9 millones en Recursos Directamente Recaudados y S/. 4.7 millones en Recursos de Operaciones Oficiales de Crédito. Como se ha podido apreciar el 10.58% corresponden a Recursos Directamente Recaudados, mediante los centros generadores, cuya posibilidad de aumentar a otros está abierta, así como también la posibilidad de aumentar la rentabilidad de los actuales.

**Tecnológico y científico.** La tecnología disponible en el Sistema Económico Financiero tiene limitaciones en la actualidad, siendo necesario reestructurar en concordancia con los avances tecnológicos. En lo relacionado a investigación y desarrollo se ha plasma en la creación del ECOFIN, sin embargo este sistema no se ha actualizado en el tiempo. Este sistema sirvió como referencia para la creación del sistema SIAF-SP por el Estado Peruano. pero si es positivo e importante que se valga de los centros de instrucción de nivel superior y de post grado como la Escuela de Calificación de Oficiales y la Escuela Superior de Guerra Naval, para que desarrollen dentro de sus cursos la capacitación en el empleo del criterio económico que prioriza la eficiencia del gasto o de empleo del recurso asignado, así como también del conocimiento del sistema en sí para que luego en puesto futuros tomen decisiones coherentes con lo que necesita el Sistema Económico Financiero para su buen funcionamiento.

Los sistemas de información empleados en el Sistema Económico Financiero son básicamente el sistema ECOFIN de empleo institucional y el sistema SIAF-SP a nivel Estado, así como algunos sistemas internos que cumplen funciones de almacenamiento de bases de datos y otros procesamientos de menor prioridad. Para ambos sistemas se emplea la interconexión de intranet e internet que está disponible a lo largo de todo el sistema. Los

equipos computacionales existentes no cumplen eficientemente con los requerimientos técnicos mínimos para el óptimo empleo del sistema; sin embargo la dinámica de la tecnología de la información hace tener la acción preventiva de las actualizaciones de sistemas de la información futuros, que contribuyan con el empleo eficiente del Sistema de Económico Financiero, mediante la revisión constante de actualización tecnológica, así como la capacitación constante del capital humano que emplee estas herramientas.

***Histórico, psicológico y sociológico.*** La historia del Sistema Económico Financiero esta aunada a la creación de la Marina de Guerra, en los inicios del Estado Peruano, sucedido el 08 de octubre de 1821 desde que la institución naval funcionó en términos económicos con el presupuesto asignado por el Estado. El personal al pertenecer a la Marina de Guerra han tenido históricamente un proceso de formación acorde al ámbito castrense, basado en valores, disciplina y principios conductuales socialmente aceptados, lo que los ha hecho poseedores de conductas con hábitos correctos y formales, ideales para laborar y actuar en medios enmarcados en normas y reglas. Todas estas conductas personales desarrolladas en la misma Marina de Guerra, estructura una cultura institucional rica en valores y dispuestos a respetar el marco legal y legítimo de todo lo obrado, por lo que les permite cumplir la normativa establecida para el Sistema Económico Financiero, como la normativa del SIAF-SP, de los procesos de adquisiciones y contrataciones del Estado, de valores y principios en la gestión pública, etc. Esta realidad cultural, han tenido un impacto positivo en la sociedad peruana, que reconoce a la Marina de Guerra como una institución tutelar y de prestigio de la Fuerza Armada.

***Administrativo/organizacional.*** El Sistema Económico Financiero tiene una estructura organizativa y funcional en forma desconcentrada en los comandos y dependencias distribuidos en todo el territorio nacional, mediante una Jefatura de la Unidad Ejecutora, un Órgano de Asesoramiento, un Órgano de Control, un Órgano de Apoyo, 11 Sub Unidades



Ejecutoras, 4 Unidades de Operación, 11 Unidades Desconcentradas de Registro y 11 Centros de Gastos, que también tienen otros roles operacionales y administrativos, ajenos a los del sistema en su funcionamiento orgánico (JEMGEMAR, 2013). Se ha detectado que la gestión del sistema prioriza la ejecución del presupuesto asignado, es decir tiene un enfoque financiero, dejando de lado el enfoque económico de analizar todo empleo presupuestario bajo un criterio de costo-beneficio. Esto se ha dado por carecer de una preparación adecuada al criterio económico y estar regidos por normativa estatal que controla solo la ejecución de gasto más no la calidad del mismo. Por ello los logros se han buscado en términos de mejoras tangibles y a corto plazo, marcando la gestión cortoplacista y el especialismo en capacidad de empleo de recursos económicos.

**Militar.** El Sistema Económico Financiero sostiene y provee de recursos a la Marina de Guerra, institución militar componente de las Fuerzas Armadas del Perú. En este sentido el alistamiento actual de las Fuerzas Armadas, inclusive la Marina de Guerra llegan a ubicarse bajo el promedio requerido, sea por los reducidos presupuesto asignados en las últimas dos décadas, lo que impidió la renovación de medios y ciertas capacitaciones que han restado las capacidades requeridas en la actualidad. Dicha situación hace que tanto el Ejército y la Fuerza Aérea del Perú, que son otras Unidades Ejecutoras, gestionen frecuentemente asignaciones extraordinarias a sus presupuestos, que pueden canalizarse si el pliego de Defensa reasigna algún recurso económico no empleado hasta fechas previas al cierre del año fiscal, a algunas de sus Unidades Ejecutoras, por lo que de suceder así podría afectar los intereses del Sistema Económico Financiero ya que depende en gran medida de los recursos económicos asignados mediante el presupuesto para la Marina de Guerra.

### **5.3 Principios Cardinales del Sistema Económico Financiero**

Para el Sistema Económico Financiero, se analizaron los cuatro principios cardinales planteados por D'Alessio (2013):

***Influencia de terceros.*** El Sistema Económico Financiero interacciona con el Pliego del Ministerio de Defensa y con la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas. Con el Ministerio de Defensa el sistema se relaciona para dar cumplimiento a la normativa vigente de ejecución presupuestal, por lo tanto representa un centro de vía regular, en tanto con el Ministerio de Economía y Finanzas si bien es cierto también es para demostrar el cumplimiento de la programación, formulación, ejecución y evaluación presupuestal, su nivel de decisión en la asignación presupuestaria lo clasifica como la institución de mayor interés para gestionar mayor asignación presupuestaria y para generar iniciativas de disposiciones de inserción del criterio económico en la programación y ejecución de los recursos asignados para obtener eficiencia en las capacidades.

***Lazos pasados y presentes.*** El Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra ha mantenido a lo largo de la historia, enlaces de dependencia con el Ministerio de Defensa y el Ministerio de Economía y Finanzas. Sin embargo la historia ha demostrado que el flujo de ingreso de recursos económicos ha pasado por la decisión de las políticas económicas de los gobiernos de turno, es decir los gobiernos de turno, han decidido la asignación presupuestaria para las Fuerzas Armadas, normalmente alejado de la totalidad de los requerimiento que se necesitan para lograr el cumplimiento óptimo de sus funciones. Asimismo también ha ejercido influencia el nivel de presencia partidaria en el Congreso de la República, donde se decide la aprobación del Presupuesto de la República de manera anual. Esta tendencia de esencia política puede reflejarse en decisiones futuras dependiendo del gobierno de turno.

***Contrabalance de intereses.*** No se ha identificado en el panorama completo del entorno del Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra como Unidad Ejecutora 004, que tenga un contrabalance de intereses (costo-beneficio) respecto a otras organizaciones, ya que el sistema sirve a la Marina de Guerra y de acuerdo al marco legal ningún otro sistema puede suplir su funcionamiento.

**Conservación de los enemigos.** Si bien es cierto el entorno de la Unidad Ejecutora 004-Marina de Guerra del Perú, pertenece al Pliego 026- Ministerio de Defensa, este también tiene otras siete Unidades Ejecutoras como son: la Oficina General de Administración (U/E 001 OGA), el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (U/E 002 COCOFA), el Ejército del Perú (U/E 003 EP), la Fuerza Aérea del Perú (U/E 005 FAP), la Comisión Nacional de Investigación y Desarrollo Aeroespacial (U/E 006 CONIDA), la Escuela Nacional de Marina Mercante (U/E 008 ENAMM) y la Dirección General Previsional (U/E 009 DIGEPREV), que no atentan contra el flujo de recursos económicos para el Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra, pero sí cumplen un papel de enemigos en un contexto competitivo de eficiencia como sistemas que marquen pautas de un funcionamiento superior o inferior considerando que pertenecen al mismo pliego sectorial, de cuyas acciones permitan al sistema tomar una carrera competitiva.

#### **5.4 Matriz de Intereses del Sistema Económico Financiero**

Los intereses del Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra han sido agrupados en cuatro áreas, las cuales abarcan temas como: (a) gestión de los recursos económicos financieros, (b) calidad de gasto, (c) capacitación y rotación del capital humano, (d) proyectos de inversión pública, y (e) recursos directamente recaudados.

**Intereses relacionados con la gestión de los recursos económicos financieros.** Las funciones importantes del Sistema Económico Financiero deben realizar una gestión eficiente de los recursos económicos financieros a lo largo de la estructura organizacional del sistema, mediante el empleo total del Presupuesto Institucional asignado en el año, así como de las modificaciones presupuestales que se presenten, como se puede apreciar en la Tabla 11 del correspondiente al año 2013. Otra función primordial es el cumplimiento de la normativa relacionada al gasto público, mediante el óptimo empleo de los sistemas ECOFIN y SIAF-SP, así como también hacer que los comandos y direcciones subordinadas dispongan de los

recursos económicos en forma oportuna para su empleo en la tarea de mantener y/o recuperar sus capacidades.

**Calidad de gasto.** Actualmente el esfuerzo del gasto a nivel Estado está orientado al diseño presupuestal y a la gestión de ejecución de los recursos económicos, es decir la normativa ha sido diseñada con un criterio financiero y no económico, pero nada exime a que los sistemas económicos financieros puedan establecer criterios económicos, para controlar el gasto mediante criterios económicos basados en eficiencia, mejoras y recuperación de capacidades bajo un sustento costo-beneficio, por lo que el Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra puede establecer esos criterios para lograr su Plan Estratégico Operativo, considerando la oportunidad que el Ministerio de Economía y Finanzas ha establecido mediante el denominado Presupuesto por Resultados (PpR) que es una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles a favor de la población, que requiere de la existencia de una definición de los resultados a alcanzar, el compromiso para alcanzar dichos resultados por sobre otros objetivos secundarios o procedimientos internos, la determinación de responsables, los procedimientos de generación de información de los resultados, productos y de las herramientas de gestión institucional, así como la rendición de cuentas.

El Presupuesto por Resultados (PpR) se implementa progresivamente a través de los programas presupuestales, las acciones de seguimiento del desempeño sobre la base de indicadores, las evaluaciones y los incentivos a la gestión, entre otros instrumentos que determine el Ministerio de Economía y Finanzas. Esta opción estratégica se rige por el Capítulo IV “Presupuesto por Resultados (PpR)” en el Título III, “Normas Complementarias para la Gestión Presupuestaria”, de la Ley 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto y representa una manera diferente de realizar el proceso de asignación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto Público. Implica superar la

tradicional manera de realizar dicho proceso, centrado en instituciones (pliegos, unidades ejecutoras, etc), programas y/o proyectos y en líneas de gasto o insumos; a otro en el que el eje es el Ciudadano y los resultados que éstos requieren y valoran.

Para aprovechar esta estrategia, y como consecuencia que las funciones de la Marina de Guerra es un servicio difícil de medir, el Sistema Económico Financiero debe fomentar el diseño de una forma de medir la eficiencia del trabajo o cumplimiento de sus funciones principales de la Marina de Guerra, para ello Hurtado (2011) mencionó que es importante establecer previamente la magnitud de fuerzas que requiere la Marina de Guerra del Perú, por lo que es necesario emplear una metodología de planeamiento de Fuerzas, además teniendo en cuenta que el planeamiento de fuerzas constituye una de las fases más complejas del Planeamiento Estratégico para la Defensa, principalmente porque debe efectuarse en un ambiente de gran incertidumbre y con considerable antelación a la situación en que las fuerzas previstas serán utilizadas, debe basarse fundamentalmente en la adecuada visualización de las diversas variables que deberán enfrentarse en el futuro, tanto en el mediano como en el largo plazo y que permita establecer la estructura y magnitud de las mismas requeridas para un horizonte temporal determinado.

Por lo tanto, para diseñar la imagen de la Marina de Guerra eficiente, se necesita dimensionar la demanda. Ante esto Hurtado (2011) recomendó que toda planificación de fuerzas debe responder siempre a dos preguntas:

- ¿Qué capacidades necesitamos para cumplir los requerimientos de nuestra estrategia en vista del entorno de seguridad?
- ¿Cuál es la magnitud adecuada de la fuerza?

La imagen de la Marina de Guerra eficiente debe formularse también con el establecimiento de indicativos de eficiencia que con los recursos económicos asignados puedan ser valorados por la población y un contexto social que justifique la evolución

positiva del mismo en una secuencia de asignaciones económicas en un período de tiempo, que sólo demanda dar un estricto cumplimiento de acciones operativas y administrativas que demuestren que es una inversión buena de parte del Estado para con una organización del Estado.

***Capacitación y rotación del capital humano.*** El establecimiento de la imagen de una Marina de Guerra eficiente requiere que el personal involucrado en el Sistema Económico Financiero reciba una capacitación adecuada que potencie su criterio de manejo económico del presupuesto, así como una línea de carrera en una secuencia de puestos del sistema que logre desarrollar las competencias laborales que debe tener el capital humano del sistema. También resulta importante la capacitación de gestión económica en los diversos cursos de capacitación a nivel técnico, pre-grado y post-grado de la Dirección de Educación de la Marina, para que todo el personal naval cambie su criterio de sólo emplear los recursos económicos o realizar operaciones navales a raíz de estos, para apreciarlo en términos de eficiencia y calidad de gasto, que lo haga ser parte de la solución eficiente del empleo de los recursos. Asimismo, la rotación de este personal debe reducirse con respecto a lo actual para buscar que eleven sus competencias para obtener un mejor desempeño.

***Proyectos de inversión pública.*** Gestionar eficientemente todos los proyectos de inversión pública que se vienen ejecutando, ya que apoyaran al mejor funcionamiento de la Marina de Guerra y son financiados por recursos económicos que han sido girados del Presupuesto Público en adición al presupuesto institucional, por lo tanto alivia de manera significativa el empleo de los recursos de la Marina de Guerra, así el Sistema Nacional de Inversión Pública al mes de julio del año 2013 ha transferido recursos económicos del orden de S/. 331'120,000 cifra considerable para el Sistema Económico Financiero. La bonanza económica del Perú, ha llevado a que el gasto público considere la ejecución de estos proyectos, por ello es importante también demostrar una buena gestión de los proyectos de

inversión pública actuales y desarrollar estrategias para aprobar nuevos proyectos e incrementar de esta forma la asignación presupuestaria.

***Recursos directamente recaudados.*** Gestionar eficientemente todos los centros generadores buscando maximizar en forma profesional, ético moral y sostenible, los márgenes de ingresos que servirán para adicionarse al Presupuesto Institucional de Apertura. Actualmente la Marina de Guerra cuenta con los siguientes centros generadores que proveen de recursos directamente recaudados: Dirección de Hidrografía y Navegación (DIHIDRONAV), Dirección General de Capitanías y Guardacostas (DICAPI), Servicio Naviero de la Marina (JESERNAV), Jefatura de Reservas y Movilización (JERESEMO), otros centros generadores pequeños en las diferentes zonas navales y otros ingresos de: CORMIN, REPSOL, BPZ, alquiler a tienda METRO, VOPAK PERU, AGRECOM, HIDROGAS y Tierra Colorada en Paita, todos los cuales tienen un ingreso previsto total para el año 2013 de S/. 135,50 millones, sin embargo tienen un costo de operación previsto de S/. 112,48 millones, ante esto sólo está previsto, con el respaldo estadístico de los años anteriores, que solo dejaría un superávit en beneficio del Presupuesto Inicial Anual de S/. 23,04 millones, es decir generarán una utilidad de sólo el 17% de que se recaude.

Como se ha podido apreciar es necesario una gestión económica eficiente de los centros generadores, bajo un criterio recaudador o empresarial, para ello se requiere contar con personal que tenga las competencias de manejar negocios, que pueda maximizar las utilidades.

Tabla 13

*Matriz de Intereses del Sistema Económico Financiero*

Interés del Sistema Económico Financiero	Vital	Intensidad de interés Importante	Periférico
1 Gestión de los recursos económicos financieros: Asegurar una gestión eficiente en el empleo de los recursos. Asegurar el empleo total del Presupuesto Institucional asignado en el año. Contar con un Sistema Económico Financiero descentralizado, ordenado, dinámico y competitivo. Cumplir con la normativa establecida con respecto al gasto público. Proveer los recursos económicos financieros a los comandos y direcciones subordinadas en forma oportuna y completa.	Todas las U/E del pliego Defensa	Todas las U/E del pliego Defensa	(Resto de Unidades Ejecutoras de Defensa)  (Otros sectores del Estado)
2 Calidad de gasto: Asegurar que los recursos económicos financieros sean empleados bajo una óptica económica. Asegurar que los recursos económicos financieros que se empleen para la ejecución del Plan Estratégico Operativo de la Marina.		Pliego Defensa  Pliego Defensa U/E COCOFA	
3 Capacitación y rotación del capital humano: Desarrollar las competencias laborales que debe tener el capital humano involucrado. Desarrollar las competencias laborales del capital humano creador y ejecutor del Presupuesto Anual bajo el criterio económico. Reducir la alta rotación del personal		Todas las U/E del pliego Defensa	
4 Proyectos de inversión pública: Gestionar eficientemente los proyectos actuales. Aprobar nuevos proyectos. Capacitar al personal en el diseño de proyectos de inversión pública.		Todas las U/E del pliego Defensa	
5 Recursos directamente recaudados: Gestionar eficientemente todos los centros generadores. Analizar el incremento de centros generadores con idea recaudadoras innovadoras dentro del marco legal respectivo.	U/E FAP U/E EP  U/E FAP U/E EP	Pliego Defensa	

*Nota.* Los intereses comunes no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis.



## 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo tienen por finalidad lograr que el Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra sea más eficiente en la gestión de los recursos económicos para apoyar en forma importante al logro de las misiones distintivas de la Marina de Guerra al 2023, para alcanzar la visión propuesta, en el presente plan estratégico se plantean los siguientes objetivos:

### 1. Objetivo a Largo Plazo OLP1

Incrementar el Presupuesto Institucional de Apertura desde S/. 1,331 millones del año 2013 hasta S/. 2,300 millones al año 2023. Para tal efecto, se requerirá una campaña demostrativa ante los Gobiernos de turno, en el cumplimiento de la ejecución eficiente y eficaz del presupuesto asignado, aunado a la demostración del cumplimiento de las capacidades establecidas en el Plan de Mediano Plazo para la Marina de Guerra, según los instrumentos de eficiencia utilizados en la aplicación de la estrategia de Presupuesto por Resultados (PpR). Asimismo, la generación de nuevos proyectos de inversión pública que satisfagan las demandas materiales de la Marina de Guerra, harán incrementar las modificaciones presupuestales y así harán aumentar el Presupuesto Institucional Modificado de cada año.

### 2. Objetivo a Largo Plazo OLP2

Al año 2023 alcanzar una ejecución del 100% del presupuesto asignado basado en el Plan Estratégico de la Institución. El logro de este objetivo requiere de un trabajo coordinado con los elementos subordinados y ejecutores del sistema, bajo un empleo de los recursos a tiempo, lo que permitirá diferenciar al Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra como la mejor Unidad Ejecutora del pliego del sector Defensa. Aunado a lo anterior, se hace necesario la revisión desde un criterio económico del Plan de Mediano Plazo de la Marina de Guerra, que sirva para presupuestar y ser eficientes en las decisiones de emplear este para

satisfacer los requerimientos técnicos y administrativos de las capacidades requeridas para que la Marina de Guerra cumpla con sus misiones diferenciadas o funciones principales.

### 3. Objetivo a Largo Plazo OLP3

Incrementar a S/. 300 millones al año 2023 los recursos directamente recaudados. Para ello, los centros generadores tienen un monto recaudado de partida de S/. 135.50 millones del año 2013, lo que implicaría un crecimiento de hasta S/. 164.50 millones, lo que hace necesario mejorar la productividad de los centros generadores con respecto al año 2013, mediante mayores ingresos y la optimización de los costos actuales.

El incremento de la productividad, implicará el involucramiento de todo el personal con ideas innovadoras, que cumplan con el marco legal, según la condición de la Marina de Guerra como institución del Estado con funciones principales diferentes. Las mejores ideas, deben ser evaluadas y analizadas para su aprobación y ejecución, considerando todos los recursos con que dispone la Marina de Guerra a lo largo de todo el territorio nacional.

Es importante realizar las capacitaciones al personal naval involucrado en esto, desde funciones de operación hasta administrativas. La dirección general del total y gerencia de cada uno debe ser ejercidas por personal naval preparado y capacitado en lo relacionado a empresas y negocios, siendo el principal objetivo de gestión, maximizar los márgenes de utilidad de cada centro, recursos que serán ingresados al sistema en beneficio de la Marina de Guerra.

### 4. Objetivo a Largo Plazo OLP4

Al año 2018 lograr la permanencia en el empleo de profesionales hasta un mínimo de cuatro años en las dependencias del nivel de asesoramiento, control, apoyo y sub unidades ejecutoras del Sistema Económico Financiero. Lo que hace necesario la reducción de la alta rotación del personal y la implantación de una línea de carrera para todo el personal naval que labora en cualquiera de las unidades y dependencias involucradas en el Sistema Económico

Financiero de la Marina de Guerra, que permita la permanencia por mayor tiempo o traslados a dependencias afines al sistema. La línea de carrera debe abarcar las capacitaciones técnicas requeridas y la inserción de cursos que le desarrollen el criterio económico basado en el análisis costo-beneficio en el empleo de los recursos económicos-financieros, asimismo se requiere una línea de carrera que facilite el incremento de experiencias en diferentes puestos de todas las áreas del sistema, mediante los cuales sean generadores de competencia idóneas para el funcionamiento eficiente del Sistema Económico Financiero.

5. Objetivo a Largo Plazo OLP5

Llegar en el año 2018 a capacitar al 100% de los profesionales que laboran en los diferentes niveles del Sistema Económico Financiero, considerando que actualmente no existe un Plan de Capacitación adecuado para las personas que trabajan en dicho sistema. Las capacitaciones deben contener conocimientos de eficiencia bajo el análisis costo beneficio a mediano y corto plazo cuyas currículas pueden ser insertadas también en los cursos institucionales, así como en cursos específicos para el personal civil de la Marina de Guerra involucrado en áreas económicas financieras. Esto podrá ser verificado a manera individual en términos de resultados de capacitaciones con el empleo constante y acertado por parte del personal naval en el cumplimiento de sus funciones en sus unidades y dependencias en beneficio de la estrategia de Presupuesto por Resultados (PpR).

6. Objetivo a Largo Plazo OLP6

Lograr al año 2023 la asignación y ejecución progresiva anual de presupuesto para proyectos de inversión pública hasta un monto de S/. 400 millones. Lo que hace necesario ser eficientes en la ejecución de los proyectos actuales, que demuestren un buen manejo de los recursos económicos con la realización y concreción de los mismos. Asimismo es importante mejorar y mantener las competencias del personal que diseña y ejecuta los mismos, lo que

facilitará el éxito durante todo el proceso de los mismos y el incremento de los próximos proyectos.

## 5.6 Conclusiones

El análisis de los intereses organizacionales y los principios cardinales permiten evaluar las oportunidades y amenazas en la interacción del Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra con las otras Unidades Ejecutoras del pliego de Defensa, así como los otros sectores del Estado.

El proceso evaluativo de las asignaciones presupuestarias del Estado, se ha enfocado en el criterio financiero de sólo priorizar el control de ejecución del gasto y ha dejado de lado el criterio económico que debe medir la calidad del gasto bajo una referencia de eficiencia que se sustente en un análisis costo-beneficio que conlleve a resultados eficientes del recurso asignado en el logro del objetivo de la inversión.

La Marina de Guerra es una institución formal que tiene al personal naval, que dispone el Sistema Económico Financiero, con preparación y experiencia para cumplir lo normado, que según lo explicado está enfocado a lo financiero. Esta situación presenta una oportunidad de desarrollar el criterio económico y bajo el empleo de la estrategia de Presupuesto por Resultados (PpR), demostrar el empleo eficiente de los recursos económicos que lleve a concretar la imagen productiva de la Marina de Guerra que necesita el Perú, según sus funciones asignadas constitucionalmente, lo que también facilitará el incremento del presupuesto y el manejo de los centros generadores enfocados a maximizar utilidades o ingresos que contribuyan a aumentar los recursos directamente recaudados.

Ante ello se han establecido seis objetivos a largo plazo que tienen la finalidad de lograr, al 2023, el cumplimiento de la visión del Sistema Económico Financiero de Marina de Guerra del Perú. Para la realización de estos objetivos, serán necesario: la gestión eficiente del presupuesto anual, la captación de nuevos recursos económicos del Estado, el incremento

de nuevas fuentes recaudadoras permitidas por el marco legal, el aumento de los recursos recaudados mediante la gestión empresarial de los centros generadores, las mejoras en la capacitación y gestión del personal naval y el incremento de los proyectos de inversión pública, en beneficio de la Marina de Guerra.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo, se continuará con la segunda y tercera etapa de la formulación estratégica. La etapa de entrada concluyó con la elaboración de las matrices: (a) EFE, (b) MPC, (c) MEFI, y (d) MIO, de las cuales se extraen los insumos. En la segunda etapa, la de emparejamiento, se procede a generar las estrategias a través de la combinación de recursos y habilidades internas con oportunidades y amenazas de los factores externos. Para este fin, se utilizarán: (a) la matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), (b) la matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA), (c) la matriz del Boston Consulting Group (BCG), (d) la matriz interna-externa (IE), y (e) la matriz de la gran estrategia (GE). Finalmente, en la tercera y última etapa, conocida como de salida o de la decisión, utilizando la información obtenida en la etapa de entrada y las estrategias generadas en la etapa de formulación se procederá a seleccionar las estrategias más atractivas mediante el uso de (a) la matriz de decisión (MD), (b) la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), (c) la matriz de Rumelt (MR) y (d) la matriz de ética (ME), con la finalidad de lograr la visión establecida para el Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra del Perú, para el año 2023.

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

En la Tabla 14, se muestra la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra del Perú. En esta se establecen las estrategias específicas que son necesarias para hacer posible la elaboración de las siguientes matrices, de las cuales se obtendrán las estrategias genéricas (D'Alessio, 2013). De la acción de emparejamiento del análisis interno y del análisis externo, se obtuvieron 12 estrategias que serán posteriormente evaluadas en la matriz de decisión.

Tabla 14  
Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

		Fortalezas	Debilidades
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Capacidad de generar recursos directamente recaudados</li> <li>2 Capacidad de generar proyectos de inversión pública</li> <li>3 Sistema Económico Financiero adecuado a la estructura del Sistema Nacional de Presupuesto</li> <li>4 Convenios suscritos con organizaciones de interés</li> <li>5 Experiencia del personal que labora en los órganos de planeamiento presupuestal de la institución</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dependencia económica del Estado</li> <li>2. Escasa inversión en innovación y desarrollo</li> <li>3. Deficiente difusión de logros</li> <li>4. Capacitación inadecuada del personal</li> <li>5. Sistema informático y de comunicaciones interno deficiente</li> <li>6. Alta rotación del personal militar</li> <li>7. Variabilidad en la ejecución del presupuesto planeado</li> </ol>
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabilidad política y macroeconómica del Perú</li> <li>2. Mayor presupuesto gubernamental al sector Defensa por crecimiento del PBI</li> <li>3. Aumento del comercio exterior marítimo que demanda el mejoramiento de capacidades</li> <li>4. Vigencia de nuevas amenazas para los roles de la MGP</li> <li>5. Política del Gobierno para incentivar el dinamismo de la economía a través de los proyectos de inversión pública</li> <li>6. Política de incentivo a la gestión que otorga el gobierno por una eficiente ejecución del presupuesto por resultados</li> <li>7. Implementación del Plan Estratégico multianual de gestión pública</li> <li>8. Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que requieren del apoyo de medios disponibles de la institución para cumplir con su misionamiento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>FO1 Incrementar el presupuesto hasta lograr cumplir la misión encomendada (F1, F2, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8)</li> <li>FO2 Aumentar productividad en uso eficiente de RDR considerando situación económica favorable (F1, F4, O1, O8)</li> <li>FO3 Aprovechar las políticas favorables del gobierno para incrementar la aprobación de PIP. (F2, F3, F4, O1, O2, O5, O6)</li> <li>FO4 Promocionar la eficiencia del Sistema Económico Financiero para captar mayores recursos económicos del estado. (F3, F5, O2, O6, O7)</li> <li>FO5 Generar y suscribir convenios con organismos de interés con la finalidad de captar recursos económicos y beneficios por reciprocidad. (F1, F2, O1, O5, O8)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>DO1 Convencer al gobierno, con la finalidad de asegurar una asignación presupuestal adecuada, debido a la aparición de nuevas amenazas y aumento del comercio exterior. (D1, O1, O2, O3, O4)</li> <li>DO2 Incrementar la inversión en I+D a través de los proyectos de inversión pública. (D2, O1, O2, O3, O5, O8)</li> <li>DO3 Reestructurar y mejorar el Plan Anual de Educación con la finalidad de que el capital humano obtenga competencias afines al sistema económico financiero de la MGP (D4, D6, D7, O2, O7, O8)</li> <li>DO4 Actualizar la plataforma informática y de comunicaciones interna a través de asignación presupuestal (D2, D5, O2, O6, O8)</li> <li>DO5 Minimizar la rotación de personal naval capacitado en el sistema económico financiero de la institución (D4, D6, D7, O5, O7)</li> </ol>	
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Política de gobierno orientada a incrementar recursos a programas sociales</li> <li>2. Restricciones presupuestales y financieras por menor recaudación del Estado</li> <li>3. Implementación deficiente del sistema económico integrado del sector Defensa</li> <li>4. Normativa en el gasto público que propicia la burocracia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>FA1 Generar el sentido de urgencia de la participación de la institución en programas sociales, para incrementar el presupuesto en Recursos Ordinarios y PIP ( F2, F3, A1, A2 )</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>DA1 Establecer un plan de difusión de logros y eficiencia en el gasto, con la finalidad de evitar recortes presupuestales y generar que las disposiciones internas sean flexibles (D1, D2, D3, A1, A2, A3, A4)</li> </ol>	

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

La matriz PEYEA se constituye como un instrumento importante de la planificación estratégica, ya que permite determinar en forma adecuada las estrategias apropiadas de una organización o de sus unidades de negocio (D'Alessio, 2013). Este análisis compara un eje de factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) con otro eje de factores relativos al sistema (fortaleza financiera y ventaja competitiva), los cuales permiten identificar cuatro cuadrantes, cada uno relacionado con una posición estratégica básica: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, y (d) competitiva (D'Alessio, 2013). A continuación se presenta la matriz PEYEA en el análisis del Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra en la Tabla 15.

El polígono resultante confirma la situación actual del Sistema Económico Financiero, que según se aprecia en la Figura 11, presenta un nivel aceptable de fortaleza financiera, estabilidad del entorno y fortaleza de la industria; mientras que la ventaja competitiva representa el nivel más bajo.

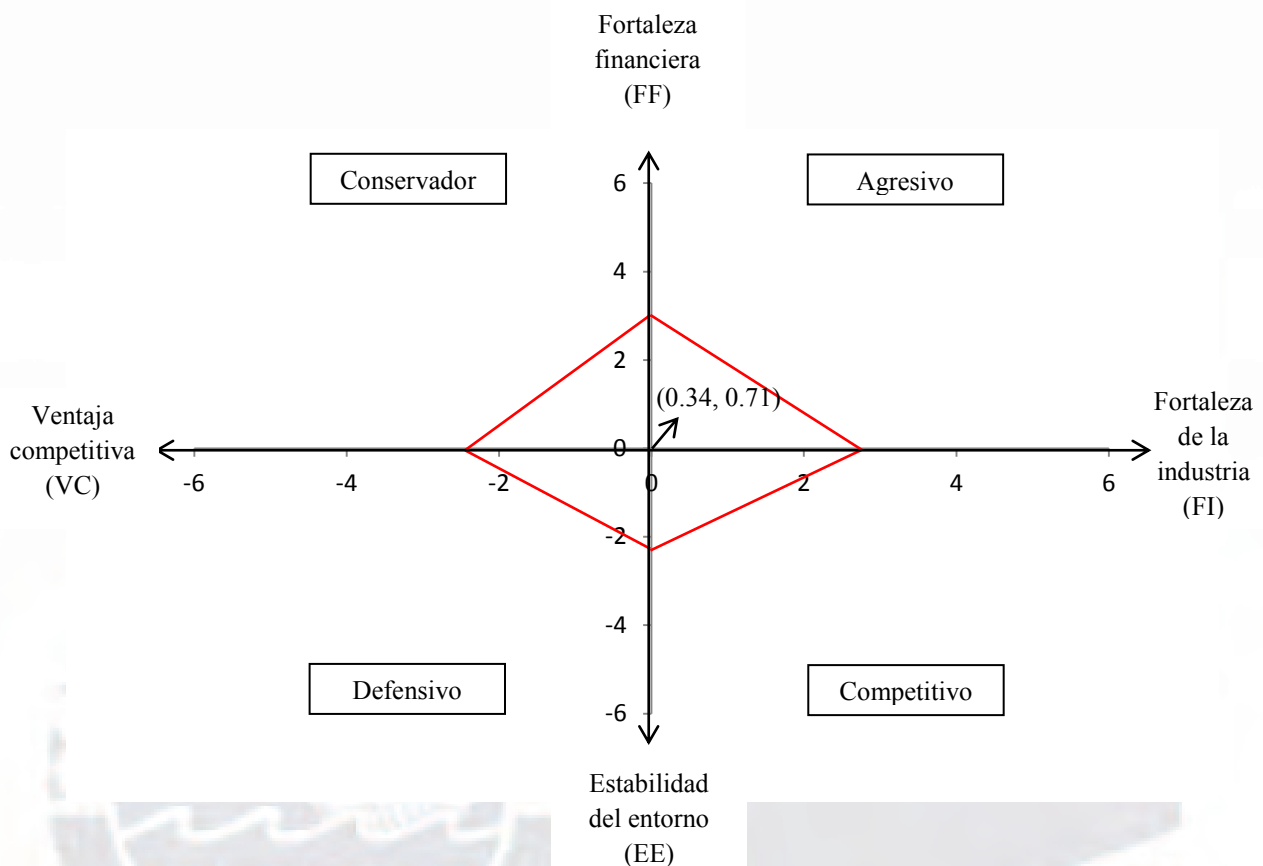
Los factores preponderantes en la ventaja competitiva (VC) obtuvieron los menores resultados debido a que el sistema tiene una lealtad del consumidor por debajo del promedio ya que la normativa de control y de empleo de recursos del Estado que rige en la Marina de Guerra, hace que la percepción de los usuarios sean las Sub Unidades Ejecutoras o todo el personal naval que se vale de él para emplear los recursos asignados, tienen hasta cierto nivel algunas disconformidades por la burocracia, inflexibilidad o rigidez y la baja adaptabilidad ante las necesidades tan dinámicas del servicio. Asimismo, el sistema tiene un ritmo lento para introducir nuevos productos o servicios de proveer recursos económicos, porque se rige solamente por la normativa vigente, sin capacidad de cambios amplios para su gestión.



Tabla 15

*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	0
2.	Apalancamiento	4	2.	Tasa de inflación	5
3.	Liquidez	5	3.	Variabilidad de la demanda	3
4.	Capital requerido frente a capital disponible	2	4.	Rango de precios de productos competitivos	N.A
5.	Flujo de caja	4	5.	Barreras de entrada al mercado	3
6.	Facilidad de salida del mercado	0	6.	Rivalidad/presión competitiva	5
7.	Riesgo involucrado en el negocio	3	7.	Elasticidad de precios de la demanda	5
8.	Entrada y salida de naves	2	8.	Presión de los productos sustitutos	5
9.	Economías de escala y de experiencia	4			
	Promedio =	3.00		Promedio - 6 =	2.29
Factores determinantes de ventaja competitiva (VC)		Factores determinantes de ventaja de la industria (FI)			
1.	Participación en el mercado	3	1.	Potencial de crecimiento	2
2.	Calidad del producto	3	2.	Potencial de utilidades	2
3.	Ciclo de vida del producto	5	3.	Estabilidad financiera	3
4.	Ciclo de reemplazo del producto	6	4.	Conocimiento tecnológico	4
5.	Lealtad del consumidor	2	5.	Utilización de los recursos	2
6.	Utilización de la capacidad de los consumidores	3	6.	Intensidad de capital	2
7.	Conocimiento tecnológico	5	7.	Facilidad de entrada al mercado	6
8.	Integración vertical	4	8.	Productividad/utilización de la capacidad	3
9.	Velocidad de introducción de nuevos productos	1	9.	Poder de negociación de los productores	1
	Promedio - 6 =	-2.44		Promedio =	2.78
	FI	2.78		EE	-2.29
	VC	-2.44		FF	3.00
	Vector direccional eje X:	0.34		Vector direccional eje Y:	0.71



*Figura 11.* Matriz PEYEA del Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Education

El vector resultante obtenido se ubica en el cuadrante agresivo y apoyará a las estrategias de la matriz FODA enfocadas en alcanzar la ventaja competitiva, mediante el aprovechamiento de las oportunidades detectadas con las fortalezas establecidas, buscando mitigar las debilidades determinadas:

1. Generar nuevos recursos directamente recaudados que alimenten el flujo en el sistema.
2. Generar proyectos de inversión pública que satisfagan las necesidades de la Marina de Guerra y alivien la demanda de recursos económicos del sistema.

3. Incrementar el empleo eficiente del presupuesto de la Marina de Guerra mediante el sistema.
4. Incrementar la suscripción de convenios que provean de servicios o materiales en forma complementaria a la Marina de Guerra y alivie los recursos requeridos al sistema.
5. Convencer al gobierno para el incremento del presupuesto anual de la Marina de Guerra que provea mayores recursos al sistema.
6. Capacitar al personal involucrado en el sistema y reducir su rotación para mejorar su criterio de gestión y facilitar su especialización.

### **6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)**

La Matriz BCG representa en forma gráfica la ubicación del sistema o las diferencias existentes en términos de su participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento del sector. En ese sentido, facilita el manejo del portafolio de negocio, constituido por divisiones autónomas. De acuerdo con la posición o cuadrante de la matriz en la que se encuentre la organización, se recomienda una estrategia por seguir (ver Figura 12).

El producto Proyectos de Inversión Pública (PIP) posee una alta participación en el Sistema Económico Financiero, sobre todo por el aumento significativo de recursos económicos en el año 2013, que han sido aprobados para ejecutar un significativo grupo de proyectos de gran envergadura que se vienen convirtiendo en bienes materiales para mejorar las capacidades operativas y administrativas que demanda el misionamiento de la Marina de Guerra, como lo son la construcción del Buque Logístico Multipropósito, del Buque Escuela a Vela, de las Patrulleras Marítimas y de Costa y otras infraestructuras. Ante esto, este producto está colocado en el cuadrante de “vaca lechera”, que sugiere una estrategia de desarrollo de este producto.

Los productos Recursos Ordinarios, Recursos Directamente Recaudados y Convenios está ubicados en el cuadrante de “signo de interrogación”, ya que sus participaciones son bajas en el mercado, en la medida que generan ingresos bajos o no muy significativos con respecto a la demanda; sin embargo, sugiere la aplicación de estrategias intensivas.

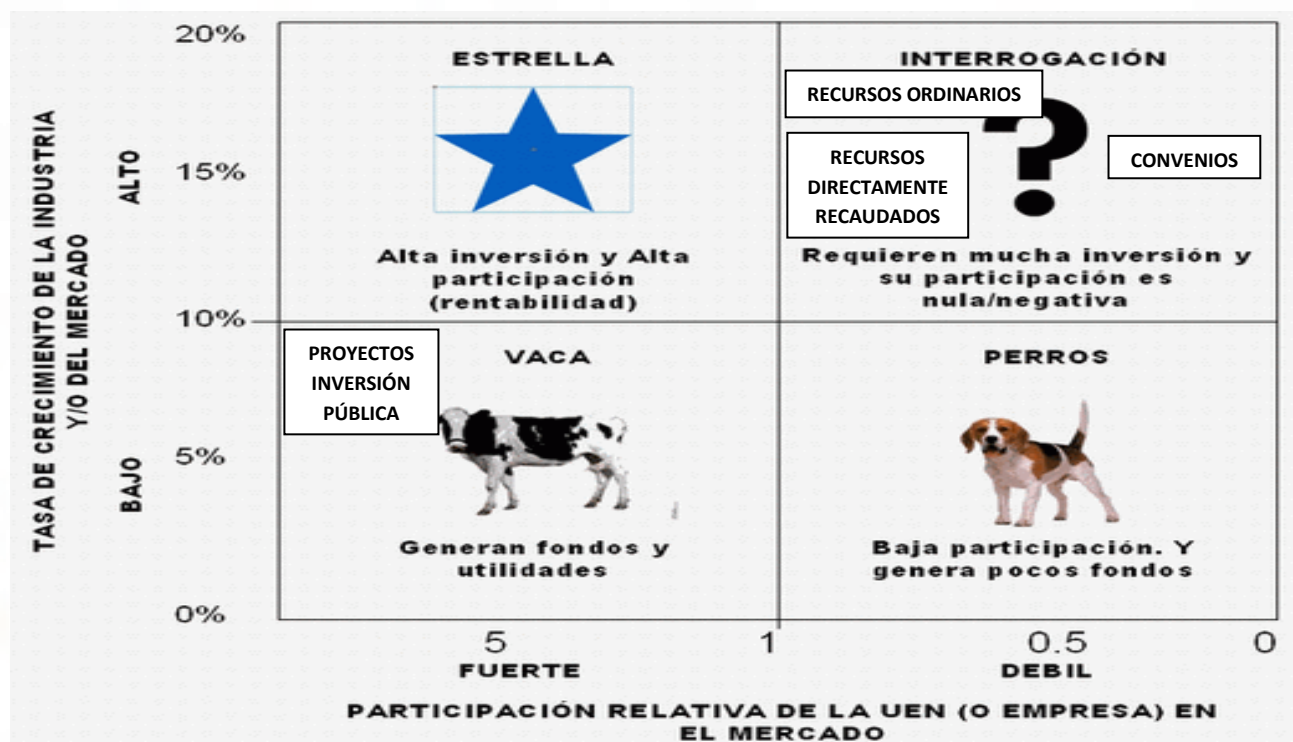
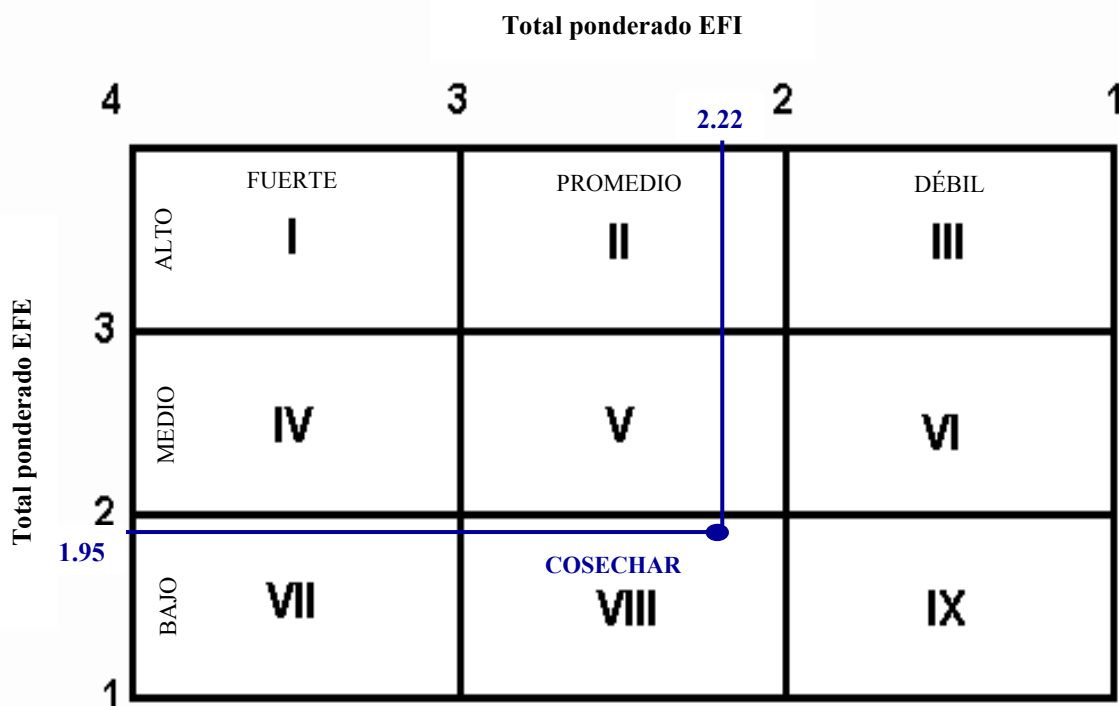


Figura 12. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) del Sistema Económico Financiero Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Education

#### 6.4 Matriz Interna Externa (IE)

La matriz IE permite analizar el sistema sobre la base de los factores claves de éxito señalados en las matrices EFI y EFE. En este sentido, estos valores finales se extraen de cada uno de las MEFÉ y MEFI para elaborar la matriz IE, habiéndose obtenido el valor 2.22 para EFI y el valor 1.95 para EFE. La posición de la intersección de estos puntos en la matriz, se ubican en el cuadrante VIII, que sugiere tomar la estrategia específica para el Sistema Económico Financiero, de cosechar o desinvertir recursos y explotar lo actual de manera más intensiva, es decir incidir en los proyectos de inversión pública, los recursos directamente recaudados, los convenios y en el recurso ordinario (ver Figura 13).



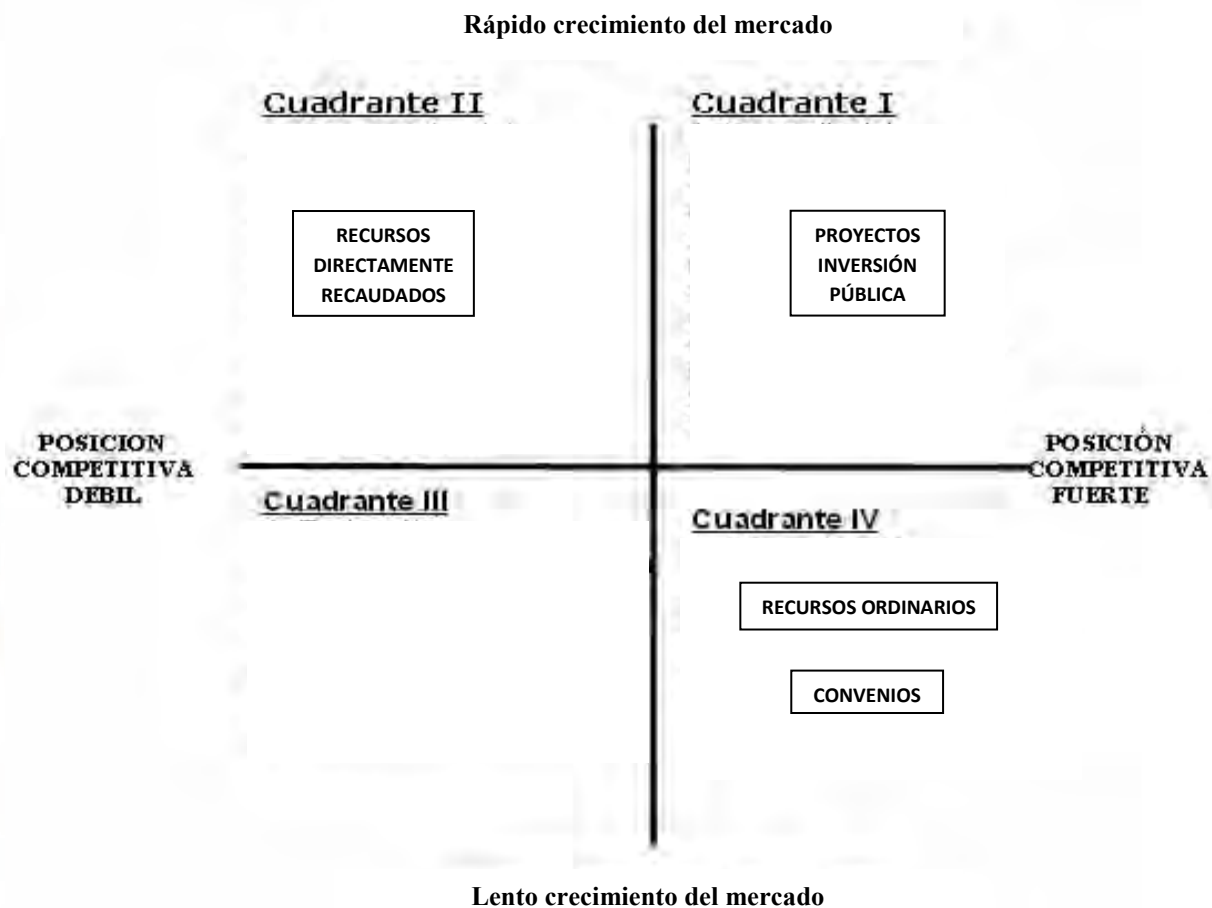
*Figura 13.* Matriz Interna Externa del Sistema Económico Financiero Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Education

### 6.5 Matriz Gran Estratégica (GE)

Esta Matriz es una herramienta que permite formular estrategias alternativas basadas en dos dimensiones de evaluación: (a) la posición competitiva y (b) el crecimiento del mercado. En la figura siguiente se observa la ubicación del sistema (unidades de negocio) en el cuadrante correspondiente, demostrando su posición y crecimiento. Cada cuadrante sugiere estrategias que serán tomadas en consideración.

Para el análisis del Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra, se han revisado cuatro sectores o productos principales: proyectos de inversión pública, recursos directamente recaudados, recursos ordinarios y convenios (ver Figura 14). Como se ha mencionado el crecimiento importante de los proyectos de inversión pública los ubica en el cuadrante I, por lo que se debe penetrar más en el mercado con integraciones y no se debe cambiar las ventajas competitivas que en la actualidad han producido la llegada de recursos económicos importantes para hacer realidad los proyectos demandantes. Los recursos

directamente recaudados están en el cuadrante II, que si bien es cierto no es el pilar más significativo, representa un flujo de recursos ingresantes que debe continuar con estrategias integrativas. Por otro lado, los recursos ordinarios y los convenios ocupan el cuadrante IV, y se deben tomar estrategias de aventura conjunta, diversificación concéntrica y horizontal.



*Figura 14. Matriz Gran Estrategia del Sistema Económico Financiero*  
Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2013.  
México D.F., México: Pearson Education

## 6.6 Matriz de Decisión

En la Tabla 16, se aprecian las 12 estrategias obtenidas a partir de la matriz FODA, las cuales serán evaluadas en la matriz de decisión para seleccionar la mayoría de la estrategias que se repiten en más de una matriz; las que obtengan menos de tres repeticiones serán descartadas.

Tabla 16.

*Matriz de Decisión*

	<b>Estrategia específica</b>	<b>FODA</b>	<b>PEYEA</b>	<b>BCG</b>	<b>IE</b>	<b>GE</b>	<b>Total</b>
FO1	Incrementar el presupuesto hasta lograr cumplir la misión encomendada	X	X	X	X	X	5
FO2	Aumentar productividad en uso eficiente de RDR considerando situación económica favorable	X		X	X		3
FO3	Aprovechar las políticas favorables del gobierno para incrementar la aprobación de PIP.	X	X	X	X	X	5
FO4	Promocionar la eficiencia del Sistema Económico Financiero para captar mayores recursos económicos del estado.	X	X		X	X	4
FO5	Generar y suscribir convenios con organismos de interés con la finalidad de captar recursos económicos y beneficios por reciprocidad.	X		X	X	X	4
FA1	Generar el sentido de urgencia de la participación de la institución en programas sociales, para incrementar el presupuesto en Recursos Ordinarios y PIP	X		X	X	X	4
DO1	Convencer al gobierno, con la finalidad de asegurar una asignación presupuestal adecuada, debido a la aparición de nuevas amenazas y aumento del comercio exterior.	X	X	X	X	X	5
DO2	Incrementar la inversión en I+D a través de los proyectos de inversión pública.	X		X	X	X	4
DO3	Reestructurar y mejorar el Plan Anual de Educación con la finalidad de que el capital humano obtenga competencias afines al sistema económico financiero de la MGP	X	X		X	X	4
DO4	Actualizar la plataforma informática y de comunicaciones interna a través de asignación presupuestal	X	X		X	X	4
DO5	Minimizar la rotación de personal naval capacitado en el sistema económico financiero de la institución	X			X		2
DA1	Establecer un plan de difusión de logros y eficiencia en el gasto, con la finalidad de evitar recortes presupuestales y generar que las disposiciones internas sean flexibles	X	X		X	X	4

Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 3. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” por F. A. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Educación.

## 6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE)

En la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE) se priorizan las estrategias seleccionadas en la matriz de decisión; ocho de ellas obtienen un puntaje igual o superior a cinco, con lo cual son consideradas como atractivas para el desarrollo del plan. Estas estrategias se muestran en la Tabla 17, las cuales serán la base para lograr los objetivos de corto y largo plazo con el fin de lograr la misión y visión propuestas en el capítulo III.

Tabla 17.

## Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE)

Factores Clave	Peso	Incrementar el presupuesto hasta lograr cumplir la misión encomendada		Aumentar productividad en uso eficiente de RDR considerando situación económica favorable		Aprovechar las políticas favorables del gobierno para incrementar la aprobación de PIP.		Promocionar la eficiencia del Sistema Económico Financiero para captar mayores recursos económicos del estado.		Generar y suscribir convenios con organismos de interés con la finalidad de captar recursos económicos y beneficios por reciprocidad.		Generar el sentido de urgencia de la participación de la institución en programas sociales, para incrementar el presupuesto en Recursos Ordinarios y PIP		Convencer al gobierno, con la finalidad de asegurar una asignación presupuestal adecuada, debido a la aparición de nuevas amenazas y aumento del comercio exterior.		Incrementar la inversión en I+D a través de los proyectos de inversión pública		Reestructurar y mejorar el Plan Anual de Educación con la finalidad de que el capital humano obtenga competencias afines al sistema económico financiero de la MGP		Actualizar la plataforma informática y de comunicaciones interna a través de asignación presupuestal		Establecer un plan de difusión de logros y eficiencia en el gasto, con la finalidad de evitar recortes presupuestales y generar que las disposiciones internas sean flexibles	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>																							
1 Estabilidad política y macroeconómica del Perú	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16
2 Mayor presupuesto gubernamental al sector Defensa por crecimiento del PBI	0.12	4	0.48	1	0.12	4	0.48	4	0.48	1	0.12	4	0.48	4	0.48	2	0.24	4	0.48	4	0.48	2	0.24
3 Aumento del comercio exterior marítimo que demanda el mejoramiento de capacidades	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08
4 Vigencia de nuevas amenazas para los roles de la MGP	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07
5 Política del Gobierno para incentivar el dinamismo de la economía a través de los proyectos de inversión pública	0.09	2	0.18	1	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	1	0.09	3	0.27	3	0.27
6 Política de incentivo a la gestión que otorga el gobierno por una eficiente ejecución del presupuesto por resultados	0.09	2	0.18	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	4	0.36
7 Implementación del Plan Estratégico multianual de gestión pública	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28
8 Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que requieren del apoyo de medios disponibles de la institución para cumplir con su misionamiento	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06
<b>Amenazas</b>																							
1 Política de gobierno orientada a incrementar recursos a programas sociales	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32
2 Restricciones presupuestales y financieras por menor recaudación del estado	0.10	4	0.4	1	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2	3	0.3	4	0.4	3	0.3	1	0.1	4	0.4	4	0.4
3 Implementación deficiente del sistema económico integrado del sector Defensa	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	3	0.21	3	0.21
4 Normativa en el gasto público que propicia la burocracia	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	1	0.09	4	0.36	2	0.18	1	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18

(tabla continúa)



Factores Clave	Peso	Incrementar el presupuesto hasta lograr cumplir la misión encomendada		Aumentar productividad en uso eficiente de RDR considerando situación económica favorable		Aprovechar las políticas favorables del gobierno para incrementar la aprobación de PIP.		Promocionar la eficiencia del Sistema Económico Financiero para captar mayores recursos económicos del estado.		Generar y suscribir convenios con organismos de interés con la finalidad de captar recursos económicos y beneficios por reciprocidad.		Generar el sentido de urgencia de la participación de la institución en programas sociales, para incrementar el presupuesto en Recursos Ordinarios y PIP		Convencer al gobierno, con la finalidad de asegurar una asignación presupuestal adecuada, debido a la aparición de nuevas amenazas y aumento del comercio exterior.		Incrementar la inversión en I+D a través de los proyectos de inversión pública		Reestructurar y mejorar el Plan Anual de Educación con la finalidad de que el capital humano obtenga competencias afines al sistema económico financiero de la MGP		Actualizar la plataforma informática y de comunicaciones interna a través de asignación presupuestal		Establecer un plan de difusión de logros y eficiencia en el gasto, con la finalidad de evitar recortes presupuestales y generar que las disposiciones internas sean flexibles		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
<b>Fortalezas</b>																								
1	Capacidad de generar recursos directamente recaudados	0.07	2	0.14	4	0.28	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14
2	Capacidad de generar proyectos de inversión pública	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	1	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	1	0.07	2	0.14	1	0.07
3	Sistema Económico Financiero adecuado a la estructura del Sistema Nacional de Presupuesto	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24
4	Convenios suscritos con organizaciones de interés	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	2	0.1	4	0.2	1	0.05	1	0.05
5	Experiencia del personal que labora en los órganos de planeamiento presupuestal de la institución	0.10	3	0.3	4	0.4	2	0.2	4	0.4	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	1	0.1	2	0.2
<b>Debilidades</b>																								
1	Dependencia económica del Estado	0.12	3	0.36	1	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36
2	Escasa inversión en innovación y desarrollo	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24	1	0.06
3	Deficiente difusión de logros	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04	1	0.04	4	0.16
4	Capacitación inadecuada del personal	0.12	1	0.12	4	0.48	3	0.36	1	0.12	2	0.24	1	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36	2	0.24	3	0.36
5	Sistema informático y de comunicaciones interno deficiente	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32
6	Alta rotación del personal militar	0.12	2	0.24	4	0.48	2	0.24	3	0.36	3	0.36	2	0.24	1	0.12	3	0.36	3	0.36	1	0.12	3	0.36
7	Variabilidad en la ejecución del presupuesto planeado	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33	2	0.22	2	0.22	1	0.11	2	0.22	3	0.33	1	0.11	3	0.33
Total		2.00		5.01		5.11		5.71		4.67		5.10		5.29		5.10		5.07		4.55		5.04		5.28

Nota. Se han retenido todas las estrategias, por tener un puntaje mayor a 5.00. Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por F.A. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Education.

## 6.8 Matriz Rumelt

La matriz de Rumelt evalúa las estrategias seleccionadas a partir de la matriz MCPE, sobre la base de los criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad, para determinar si estas son o no aceptadas (ver Tabla 18).

Tabla 18.

### *Matriz de Rumelt*

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventajas	Se acepta
1	Incrementar el presupuesto hasta lograr cumplir la misión encomendada	si	si	si	si	si
2	Aumentar productividad en uso eficiente de RDR considerando situación económica favorable	si	si	si	si	si
3	Aprovechar las políticas favorables del gobierno para incrementar la aprobación de PIP.	si	si	si	si	si
4	Generar y suscribir convenios con organismos de interés con la finalidad de captar recursos económicos y beneficios por reciprocidad.	si	si	si	si	si
5	Generar el sentido de urgencia de la participación de la institución en programas sociales, para incrementar el presupuesto en Recursos Ordinarios y PIP	si	si	si	si	si
6	Convencer al gobierno, con la finalidad de asegurar una asignación presupuestal adecuada, debido a la aparición de nuevas amenazas y aumento del comercio exterior.	si	si	si	si	si
7	Incrementar la inversión en I+D a través de los proyectos de inversión pública	si	si	si	si	si
8	Actualizar la plataforma informática y de comunicaciones interna a través de asignación presupuestal	si	si	si	si	si
9	Establecer un plan de difusión de logros y eficiencia en el gasto, con la finalidad de evitar recortes presupuestales y generar que las disposiciones internas sean flexibles	si	si	si	si	si

*Nota.* Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Education

## 6.9 Matriz de Ética

Los resultados conseguidos al elaborar la matriz ética muestran que las estrategias escogidas no atentan contra los derechos humanos, no presentan situaciones de injusticia y tampoco son perjudiciales para los resultados estratégicos; por lo tanto, aplican para ser retenidas (ver Tabla 19).

Tabla 19.  
Matriz de Ética

Criterios		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Incrementar el presupuesto hasta lograr cumplir la misión encomendada	Aumentar productividad en uso eficiente de RDR considerando situación económica favorable	Aprovechar las políticas favorables del gobierno para incrementar la aprobación de PIP.	Generar y suscribir convenios con organismos de interés con la finalidad de captar recursos económicos y beneficios por reciprocidad.	Generar el sentido de urgencia de la participación de la institución en programas sociales, para incrementar el presupuesto en Recursos Ordinarios y PIP	Convencer al gobierno, con la finalidad de asegurar una asignación presupuestal adecuada, debido a la aparición de nuevas amenazas y aumento del comercio exterior.	Incrementar la inversión en I+D a través de los proyectos de inversión pública	Actualizar la plataforma informática y de comunicaciones interna a través de asignación presupuestal	Establecer un plan de difusión de logros y eficiencia en el gasto, con la finalidad de evitar recortes presupuestales y generar que las disposiciones internas sean flexibles
DERECHOS	1	Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N
	2	Impacto en el derecho a la propiedad	N	P	P	P	N	P	P	N
	3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	N	P	P	P
	4	Impacto en el derecho a la privacidad	N	P	N	P	N	N	N	N
	5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	P	P	P	N	P	N	P
	6	Impacto en el derecho de hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P	P
	7	Impacto en el derecho al debido proceso	N	P	P	P	P	P	N	P
JUSTICIA	8	Impacto en la Distribución	J	J	J	J	J	N	J	J
	9	Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J
	10	Normas de compensación	N	J	J	J	J	J	N	N
UTILITARISMO	11	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E
	12	Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E
Se acepta		si	si	si	si	si	si	si	si	si
		<b>Derechos: V: Viola</b>	<b>N:Neutro</b>	<b>P:Promueve</b>						
		<b>Justicia: J: Justo</b>	<b>N:Neutro</b>	<b>I: Injusto</b>						
		<b>Utilitarismo: E:Excelentes</b>	<b>N:Neutro</b>	<b>P:Perjudicial</b>						

Nota. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Education

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son aquellas que pasaron las matrices Rumelt y Ética. Las estrategias que no son retenidas se llaman estrategias de contingencia que pueden ser viables en un futuro pasando por las demás matrices. Las de primer grupo son aquellas que no pasaron la matriz de Rumelt; las del segundo grupo son las que no pasaron la MCPE y las del tercer grupo son las que no pasaron la matriz de decisión. A continuación en la Tabla 20 se presentan las estrategias retenidas y de contingencias.

Tabla 20.

### *Estrategias Retenidas y de Contingencia*

<b>Estrategias Retenidas y de Contingencia</b>	
<b>Estrategias Retenidas</b>	
E1	Incrementar el presupuesto hasta lograr cumplir la misión encomendada
E2	Aumentar productividad en uso eficiente de RDR considerando situación económica favorable
E3	Aprovechar las políticas favorables del gobierno para incrementar la aprobación de PIP.
E4	Generar y suscribir convenios con organismos de interés con la finalidad de captar recursos económicos y beneficios por reciprocidad.
E5	Generar el sentido de urgencia de la participación de la institución en programas sociales, para incrementar el presupuesto en Recursos Ordinarios y PIP
E6	Convencer al gobierno, con la finalidad de asegurar una asignación presupuestal adecuada, debido a la aparición de nuevas amenazas y aumento del comercio exterior.
E7	Incrementar la inversión en I+D a través de los proyectos de inversión pública
E8	Actualizar la plataforma informática y de comunicaciones interna a través de asignación presupuestal
E9	Establecer un plan de difusión de logros y eficiencia en el gasto, con la finalidad de evitar recortes presupuestales y generar que las disposiciones internas sean flexibles
<b>Estrategias de Contingencia</b>	
Segundo Grupo	Promocionar la eficiencia del Sistema Económico Financiero para captar mayores recursos económicos del estado.
Segundo Grupo	Reestructurar y mejorar el Plan Anual de Educación con la finalidad de que el capital humano obtenga competencias afines al sistema económico financiero de la MGP
Tercer Grupo	Minimizar la rotación de personal naval capacitado en el sistema económico financiero de la institución

## 6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (OLP)

En la Tabla 21 se verifica que las ocho estrategias seleccionadas sean guías efectivas para lograr los OLP y la visión planteada.

### **6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores**

Para poder seleccionar las estrategias que se retendrán se debe analizar que harán los competidores. Esto se realiza confrontando las estrategias con las posibilidades de los competidores, lo cual se aprecia en la Tabla 22.

### **6.13 Conclusiones**

En base al análisis de los factores externos e internos y habiendo planteado la visión para el Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra del Perú, se inició el proceso estratégico mediante la formulación de la matriz FODA. Posteriormente se realizaron los análisis de las estrategias en las matrices PEYEA, BCG, IE y GE. A través de la matriz de decisión se permitió consolidar la frecuencia de las estrategias sugeridas en los diferentes enfoques, y evaluada en la matriz MCPE. Una vez priorizada las estrategias, se procedió a ratificar su pertinencia de acuerdo a los criterios de Rumelt y Éticos. Asimismo se debe indicar que las estrategias retenidas se han establecido para poder alcanzar los objetivos de largo plazo. Finalmente se han evaluado las posibles acciones de los competidores.

Tabla 21.

## Matriz de Estrategias frente a OLP

VISION							
	“Al año 2023 el Sistema Económico Financiero será un sistema que asegure la eficaz, óptima, oportuna y eficiente utilización y articulación del presupuesto económico asignado a la Marina de Guerra del Perú y los fondos económicos generados por esta, para satisfacer los requerimientos del Planeamiento Estratégico Operativo y las necesidades para el funcionamiento administrativo de la Institución, contribuyendo en el desarrollo integral de la Marina, y del logro de sus Objetivos Institucionales”.						
OBJETIVOS DE LARGO PLAZO							
ESTRATEGIA	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	Repeticiones
	Incrementar el Presupuesto Institucional de Apertura desde S/. 1,331 millones del año 2013 hasta S/. 2,300 millones al año 2023	Al 2023 alcanzar una ejecución del 100% del presupuesto asignado basado en el Plan Estratégico de la Institución.	Incrementar a S/. 300 millones al año 2023 los recursos directamente recaudados	Al 2018 lograr la permanencia en el empleo de profesionales hasta un mínimo de cuatro años en las dependencias del nivel de asoramiento, control, apoyo y sub unidades ejecutoras del Sistema Económico Financiero.	Llegar en el 2018 a capacitar al 100% de los profesionales que laboran en los diferentes niveles del Sistema Económico Financiero, considerando que actualmente no existe un Plan de Capacitación adecuado para las personas que trabajan en dicho sistema.	Lograr al año 2023 la asignación y ejecución progresiva anual de presupuesto para Proyectos de Inversión Pública hasta lograr un monto de 400 millones de nuevos soles.	
1	Incrementar el presupuesto hasta lograr cumplir la misión encomendada		X	X		X	4
2	Aumentar productividad en uso eficiente de RDR considerando situación económica favorable		X	X	X		4
3	Aprovechar las políticas favorables del gobierno para incrementar la aprobación de PIP.			X	X	X	4
4	Generar y suscribir convenios con organismos de interés con la finalidad de captar recursos económicos y beneficios por reciprocidad.		X	X	X	X	5
5	Generar el sentido de urgencia de la participación de la institución en programas sociales, para incrementar el presupuesto en Recursos Ordinarios y PIP			X		X	3
6	Convencer al gobierno, con la finalidad de asegurar una asignación presupuestal adecuada, debido a la aparición de nuevas amenazas y aumento del comercio exterior.			X		X	3
7	Incrementar la inversión en I+D a través de los proyectos de inversión pública		X			X	2
8	Actualizar la plataforma informática y de comunicaciones interna a través de asignación presupuestal	X	X				2
9	Establecer un plan de difusión de logros y eficiencia en el gasto, con la finalidad de evitar recortes presupuestales y generar que las disposiciones internas sean flexibles	X			X		2

Nota. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Education

Tabla 22.

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

ESTRATEGIA	Competidores		
	Sector Defensa	Policia Nacional del Perú	Otros Sectores del Estado
1 Incrementar el presupuesto hasta lograr cumplir la misión encomendada	Sustentar requerimientos de incremento presupuestal	Sustentar requerimientos de incremento presupuestal	Sustentar requerimientos de incremento presupuestal
2 Aumentar productividad en uso eficiente de RDR considerando situación económica favorable			
3 Aprovechar las políticas favorables del gobierno para incrementar la aprobación de PIP.	Intentar captar parte del presupuesto destinado a PIP	Intentar captar parte del presupuesto destinado a PIP	Intentar captar parte del presupuesto destinado a PIP
4 Generar y suscribir convenios con organismos de interés con la finalidad de captar recursos económicos y beneficios por reciprocidad.	Buscar captar una mayor cantidad de convenios	Buscar captar una mayor cantidad de convenios	
5 Generar el sentido de urgencia de la participación de la institución en programas sociales, para incrementar el presupuesto en Recursos Ordinarios y PIP	Promocionar las importancia de invertir en sus medios para el apoyo a las políticas sociales del gobierno	Promocionar las importancia de invertir en sus medios para el apoyo a las políticas sociales del gobierno	Solicitar mayores recursos económicos para implementar programas sociales
6 Convencer al gobierno, con la finalidad de asegurar una asignación presupuestal adecuada, debido a la aparición de nuevas amenazas y aumento del comercio exterior.	Sustentar requerimientos de incremento presupuestal para combatir nuevas amenazas	Sustentar requerimientos de incremento presupuestal para combatir nuevas amenazas	
7 Incrementar la inversión en I+D a través de los proyectos de inversión pública	Intentar captar parte del presupuesto destinado a PIP	Intentar captar parte del presupuesto destinado a PIP	Intentar captar parte del presupuesto destinado a PIP
8 Actualizar la plataforma informática y de comunicaciones interna a través de asignación presupuestal			
9 Establecer un plan de difusión de logros y eficiencia en el gasto, con la finalidad de evitar recortes presupuestales y generar que las disposiciones internas sean flexibles	Difundir logros en la eficiencia de gasto	Difundir logros en la eficiencia de gasto	Difundir logros en la eficiencia de gasto

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación es la etapa del planeamiento estratégico que implica la puesta en marcha del plan estratégico, convirtiendo el plan en acciones (D'Alessio, 2013). En esta etapa se establecen los objetivos de corto plazo que permiten monitorear el avance hacia los objetivos de largo plazo. Además se señalan los recursos asignados a los objetivos de corto plazo planteados, las políticas relacionadas con estos, la estructura organizacional, la gestión de medio ambiente, ecológico y de responsabilidad social, los recursos humanos y la gestión del cambio.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo son los que apoyan y permiten lograr los objetivos de largo plazo planteados por cada estrategia. Constituyen la base para la asignación de recursos (D'Alessio, 2013). Para el Sistema Económico Financiero se han planteado los objetivos de corto plazo que se aprecian en la Tabla 23.

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

D'Alessio (2013) expresó que los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Llevar a cabo una asignación correcta de los recursos permitirá la ejecución de las estrategias y la consecución del plan a seguir, con base en los objetivos de corto plazo. Para que el proceso de implementación sea exitoso se necesitan considerar cuatro tipos de recursos: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos que se describen a continuación.

Los recursos financieros pueden ser dispuestos por el Sistema Económico Financiero a partir del Presupuesto Institucional de Apertura de S/. 1,331 millones en el año 2013 para la Marina de Guerra del Perú, del cual es posible derivar una partida económica determinada que se transfiera a las Sub Unidades Ejecutoras que deban implementar las estrategias seleccionadas, considerando en sentido productivo que están incluidos los recursos



directamente recaudados a partir de la óptima gestión de productividad de los centros generadores existentes.

En cuanto los recursos físicos, se basan en la implementación de ambientes adecuados, equipos informáticos, muebles para oficina y otros que ayuden al funcionamiento administrativo del Sistema Económico Financiero. La modernización de la infraestructura de los centros generadores es de suma importancia, ya que de esto dependerá el incremento de la productividad para una mejora en la utilidad.

Los recursos humanos constituyen el capital más importante en el Sistema Económico Financiero ya que estos son los encargados del planeamiento y ejecución del presupuesto asignado y generado por la institución. La creación de una línea de carrera para el personal involucrado le incrementaría el nivel de competencias laboral, a partir de capacitación de este personal para mejorar la eficiencia y valor del capital humano y de esta manera elevar su desempeño, minimizando los errores administrativos en las diferentes etapas como compromisos y devengados. Asimismo la reducción de la rotación del personal integrante, también tiene un efecto positivo en la ejecución de las estrategias, que ganará eficiencia.

Los recursos tecnológicos tienen una influencia determinante en el Sistema Económico Financiero debido a que los avances tecnológicos permitirán una atención más rápida y eficiente, lo cual es fundamental para la ejecución presupuestal, así como también proveerá los instrumentos de control que permitan verificar en tiempo real el estado de avance en la ejecución presupuestaria.

Tabla 23.

*Objetivos de Corto Plazo*

OLP1	OCP1.1	Al año 2015 establecer canales de comunicación con el Ministerio de Defensa y el Ministerio de Economía y Finanzas para el intercambio de experiencias en el manejo económico financiero
	OCP1.2	Al año 2014 actualizar el Planeamiento Estratégico Administrativo que genere los Programas Directores (5 años)
	OCP1.3	Al año 2014 presentar al gobierno la situación actual vs los requerimientos para el cumplimiento de su misionamiento y enfrentar nuevas amenazas sustentado en un Plan de Largo Plazo (10 años)
	OCP1.4	Al año 2017 establecer el modelo de eficiencia de las capacidades de la Marina de Guerra para ser empleado en el Presupuesto por Resultados (PpR) del Sistema Económico Financiero
OLP2	OCP2.1	Optimizar en 10% anual la ejecución del presupuesto en base al Programa Director, a todos los organismos ejecutores del sistema
	OCP2.2	Al año 2017 implementar al 100% un sistema de gestión, basado en Inteligencia de Negocios, para un mejor control de ejecución económica financiera en todos los niveles del Sistema Económico Financiero
	OCP2.3	A partir del año 2015 lograr una variabilidad máxima del 20% de la ejecución del gasto con respecto a lo planeado anualmente
OLP3	OCP3.1	Al año 2015 capacitar técnicamente al 100% del personal de los centros generadores, con el fin de mejorar la productividad
	OCP3.2	Asignar el 2% anual de los recursos directamente recaudados para todos los centros generadores con la finalidad de implementar un plan de marketing
	OCP3.3	A partir del año 2015 incrementar anualmente en 12 % la utilidad de los centros generadores
	OCP3.4	Al año 2015 modernizar el 80 % de la infraestructura de las instalaciones de los centros generadores
OLP4	OCP4.1	Al año 2016 brindar capacitación e inducción a todo personal que estén propuestos a ser empleados en los organismos del Sistema Económico Financiero
	OCP4.2	Establecer al año 2018 la permanencia en el empleo del 80% del personal de las diferentes organismos del Sistema Económico Financiero
	OCP4.3	Establecer al año 2015 una línea de carrera para el personal que labora en el Sistema Económico Financiero
	OCP4.4	Al año 2015 establecer la contratación de asesores profesionales con experiencia en el Sistema Económico Financiero en los niveles de asesoramiento, control, apoyo y sub unidades ejecutoras
OLP5	OCP5.1	A partir del año 2015 ejecutar anualmente un programa de capacitación y actualización en el área económica financiera que abarque todos los niveles del sistema
	OCP5.2	Gestionar un convenio de cooperación técnica con el Ministerio de Economía y Finanzas para que semestralmente se realicen seminarios de capacitación con las sub unidades ejecutoras
	OCP5.3	Ejecutar semestralmente reuniones de lecciones aprendidas e intercambio de experiencias entre las sub unidades ejecutoras para mejorar las capacidades técnicas del personal que labora en el Sistema Económico Financiero
OLP6	OCP6.1	Crear 20 proyectos de inversión pública por año para mejorar las capacidades de la institución
	OCP6.2	Lograr incrementar en 3% anual el presupuesto asignado por el Estado para los proyectos de inversión pública en la institución
	OCP6.3	Lograr el 100% de ejecución de los proyectos de inversión pública programados para cada año
	OCP6.4	Contar anualmente con el 60% de personal capacitado en gestión de proyectos de inversión pública que integran los comités de trabajo y personal que labora en la Dirección de Proyectos Navales

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

Las políticas definen los lineamientos de las actividades administrativas, que son base para solucionar problemas, así como para el control y la coordinación de la gestión. Estas políticas deberán estar alineadas con el conjunto de valores propuestos inicialmente, de tal forma que exista una correspondencia bilateral (D'Alessio, 2013). En la Tabla 24 se presentan las políticas, relacionadas con las estrategias definidas.

### **7.4 Estructura del Sistema Económico Financiero**

La estructura orgánica y funcional actual del Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra, como se ha presentado en la Figura 2, posee un esquema funcional que ha logrado hasta la fecha cumplir con la ejecución del presupuesto dentro de los plazos establecidos, es decir ha demostrado su efectividad bajo la prioridad actual del enfoque financiero de asegurar el uso total del flujo de los recursos asignados; sin embargo bajo esta misma estructura se puede aplicar también las estrategias retenidas, que van más allá del enfoque financiero.

El trabajo coordinado del Jefe de la Unidad Ejecutora 004, el órgano de asesoramiento (Jefatura de Estado Mayor General de la Marina), el órgano de control (Inspectoría General de la Marina), el órgano de apoyo (Dirección General de Economía), las Sub Unidades Ejecutoras, las Unidades de Operación, las Unidades Desconcentradas de Registro los Centros de Gasto, bajo la estructura vertical actual, el marco normativo y sus recursos humanos y materiales pueden con sus capacidades actuales implementar y desarrollar las estrategias seleccionadas, delimitadas con las políticas mencionadas anteriormente.

Tabla 24.

*Políticas de cada Estrategia*

	Estrategias		
E1	Incrementar el presupuesto hasta lograr la misión encomendada.	Política 1.1.	Promover la búsqueda permanente de eficiencia.
		Política 1.2.	Motivar relaciones con el Presidente de la República, Primer Ministro, Ministro de Defensa, Ministro de Economía y Finanzas y viceministerios, miembros de la Comisión de Defensa del Congreso de la República.
		Política 1.3.	Difundir en el Poder Ejecutivo el nivel de cumplimiento del misionamiento de la Marina de Guerra.
		Política 1.4.	Utilizar medios de comunicación serios para difundir los resultados institucionales.
		Política 1.5.	Rechazar cualquier empleo ilícito de los recursos económicos asignados a la Marina de Guerra.
E2	Aumentar productividad en uso eficiente de RDR considerando situación económica favorable.	Política 2.1.	Establecer la revisión del funcionamiento de los centros generadores para reducir los costos y aumentar las utilidades.
		Política 2.2.	Establecer las certificaciones de calidad y la mejora continua en los centros generadores.
		Política 2.2.	Promover la capacitación permanente del personal de los centros generadores.
		Política 2.3.	Fomentar la contratación de personal que aporte en la mejora de la productividad de los centros generadores.
		Política 2.4.	Establecer incentivos al personal de alto desempeño de los centros generadores.
		Política 2.5.	Fomentar las acciones de marketing de los centros generadores.
E3	Aprovechar las políticas favorables del gobierno para incrementar la aprobación de PIP.	Política 3.1.	Gestionar eficientemente los Proyectos de Inversión Pública.
		Política 3.2.	Asegurar las competencias del personal para la generación de Proyectos de Inversión Pública.
		Política 3.3.	Promover el desarrollo tecnológico.
		Política 3.4.	Promover el empleo de la industria y mano de obra nacional en la ejecución de los Proyectos de Inversión Pública.
		Política 3.5.	Fomentar el beneficio a otros organismos del Estado con la realización de los Proyectos de Inversión Pública.
E4	Generar y suscribir convenios con organismos de interés con la finalidad de generar recursos económicos y beneficios por reciprocidad	Política 4.1.	Promover convenios en los que se reciba beneficios que representen el no empleo de recursos económicos de la Marina de Guerra.
		Política 4.2.	Gestionar eficientemente los recursos económicos recibidos de otros organismos según los convenios suscritos.
		Política 4.3.	Fomentar el apoyo recíproco o complementario con otros organismos estatales y no estatales.
		Política 4.4.	Establecer estímulos al personal naval que genere ideas de complementariedad con otros organismos que amerite convenios.
		Política 4.5.	Fomentar que los organismos identifiquen sus beneficios por el trabajo cooperativo con la Marina de Guerra.
E5	Generar el sentido de urgencia de la participación de la institución en programas sociales, para incrementar el presupuesto de Recursos Ordinarios y Proyectos de Inversión Pública	Política 5.1.	Sensibilizar al Presidente de la República, Primer Ministro, Ministro de Defensa, Ministro de Economía y Finanzas y viceministerios, miembros de la Comisión de Defensa del Congreso de la República sobre la capacidad de acción de la Marina de Guerra a nivel nacional.
		Política 5.2.	Promover buenas relaciones de trabajo con los Gobiernos Regionales y autoridades provinciales.
		Política 5.3.	Contribuir a las acciones de salud y transporte de alimentos de apoyo social a nivel nacional.
		Política 5.4.	Utilizar medios de comunicación serios para difundir el apoyo social de la Marina de Guerra a nivel regional y local.
E6	Convencer al gobierno, con la finalidad de asegurar una asignación presupuestal adecuada, debido a la aparición de nuevas amenazas y el aumento del comercio exterior	Política 6.1.	Difundir la situación actual de las nuevas amenazas que se desarrollan en el ámbito acuático en perjuicio del desarrollo nacional.
		Política 6.2.	Vincular a otros organismos que son afectados por las nuevas amenazas en el ámbito acuático.
		Política 6.3.	Promover el cumplimiento de convenios internacionales que ha suscrito el Perú, que demandan mejorar las capacidades actuales en el ámbito acuático.
E7	Incrementar la inversión en I+D a través de los proyectos de inversión pública	Política 7.1.	Promover la importancia del I+D para el desarrollo y mejora del Sistema Económico Financiero.
		Política 7.2.	Establecer convenios de cooperación con organismos que desarrollen I+D.
		Política 7.3.	Capacitar al personal que labora en el Sistema Económico Financiero para que propongan ideas de mejoras en el Sistema.
E8	Actualizar la plataforma informática y de comunicaciones interna a través de asignación presupuestal	Política 8.1.	Promover la actualización tecnológica del Sistema Económico Financiero.
		Política 8.2.	Fomentar la capacitación y actualización del personal que labora en los sistemas informáticos del Sistema Económico Financiero.
		Política 8.3.	Promover la comunicación interna permanente dentro del Sistema Económico Financiero para mejorar el desempeño laboral.
E9	Establecer un plan de difusión de logros y eficiencia en el gasto, con la finalidad de evitar recortes presupuestales y generar que las disposiciones internas sean flexibles	Política 9.1.	Desarrollar un Plan de Marketing sobre el empleo de los recursos económicos por parte de la Marina de Guerra.
		Política 9.2.	Establecer plazos preventivos para la ejecución del gasto.
		Política 9.3.	Establecer incentivos a las Sub Unidades Ejecutoras que cumplen con los plazos para la ejecución del gasto.

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

El cuidado adecuado del medio ambiente y la ecología son de sumo interés para el funcionamiento de todos los organismos componentes del Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra, y en forma distintiva de los centros generadores que proveen de recursos económicos, asimismo cualquier desarrollo de nuevas opciones de generación de recursos económicos deben circunscribirse bajo el cuidado medio ambiental y ecológico requerido.

Las estrategias retenidas y las políticas planteadas para la implementación del plan estratégico no contemplan cualquier tipo de acción en contra del cuidado medioambiental y ecológico, en especial la estrategia que busca mejorar la productividad de los centros generadores para aumentar los recursos directamente recaudados, sin sacrificar lo mencionado. Todas las estrategias seleccionadas se encuentran en coherencia con el misionamiento y responsabilidades de la Marina de Guerra, que está compuesta por la Dirección General de Capitanías y Guardacostas, organismo que se desempeña también como la Autoridad Marítima Nacional, que tiene entre sus responsabilidades principales, velar por el cuidado medioambiental de los espacios acuáticos, sea mar, ríos y lagos.

En lo relacionado a la responsabilidad social que tiene el Sistema Económico Financiero para con la sociedad peruana es justamente garantizar un empleo eficiente en cuando a la totalidad de los recursos económicos asignados por el Estado para el funcionamiento de la Marina de Guerra, así como de la calidad del empleo de estos para buscar que la labor de esta institución sea la mejor, con mejor productividad y proyectado hacia el futuro. Esto es justamente lo que buscan como resultado final, la implementación de cada una de las estrategias retenidas y sus políticas.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

El logro de todos los OLP establecidos hace necesario desarrollar y capacitar a todo el personal naval (superior, subalterno o civil) que labore en los organismos componentes del Sistema Económico Financiero, sean de nivel profesional o técnico. El Sistema Económico Financiero coordinará con la Dirección General de Educación de la Marina para organizar y ejecutar los cursos de capacitación necesarios o insertarlos dentro de los cursos de capacitación que realiza, abordando materias sobre la preparación de análisis económico, financiero, manejo de centros generadores, optimización de productividad, gestión de unidades de negocio, plan de marketing y actualizaciones en sistemas informáticos, entre otros.

Se cuenta con OCP relacionados a la capacitación del personal que integra los centros generadores para incrementar sus competencias y alcancen mejorar la productividad, así como también al personal que realiza desde sus etapas iniciales a los proyectos de inversión pública, lo que ameritan el establecimiento de currículas afines y planes de capacitación específicos. Un recurso generador de motivación será el establecimiento de la línea de carrera para el personal que labora en el Sistema Económico Financiero, ya que se alimentará de las capacitaciones brindadas y la rotación inteligente de los puestos laborales dentro del mismo, lo que conllevará a que la rotación del personal se reduzca, así como las curvas de aprendizaje del mismo, ante la mayor permanencia en puestos relacionados.

En suma, la implementación de las estrategias retenidas conllevará la mejor conducción y obtención de desempeños superiores del personal, como lo requiere el Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra.

## **7.7 Gestión del Cambio**

El éxito de la implementación de las estrategias retenidas requiere la gestión del cambio que permitirá lograr el funcionamiento eficiente del Sistema Económico Financiero,

aprovechando las oportunidades detectadas, para enfrentar los problemas que se presenten en el camino y buscar resultados positivos empleando las ventajas competitivas.

Los recursos humanos son muy importantes por ser los principales generadores de las mejoras planeadas para el Sistema Económico Financiero. Aunado a ello, el liderazgo será un facilitador de la gestión del cambio para buscar salir del estado de complacencia que puede tener el Sistema Económico Financiero en la actualidad, considerando que la Marina de Guerra es una institución estatal, que cumple un marco legal que la hace burocrática, con objetivos propios de funcionamiento y no eficiencia en un escenario competitivo, lo que denota la importancia de gestionar ese cambio a partir de romper los modelos mentales actuales del enfoque financiero para insertar un modelo basado en un eje económico financiero para todas las mejoras y gestiones internas del sistema.

## **7.8 Conclusiones**

Los OCP son las acciones que permitirán lograr los OLP. El mundo cambiante le imprime una gran dinámica a los escenarios donde buscan lograrse estos objetivos, por ello en el transcurso de la gestión pueden obtenerse valores diferentes en sus indicadores de avance. El Jefe de la Unidad Ejecutora 004 tiene la responsabilidad de efectuar una revisión anual de los OCP y, de ser necesario, hacer las correcciones necesarias para alcanzar los OLP.

Los recursos económicos asignados derivan principalmente de los recursos ordinarios presupuestados, así como la asignación interna de los recursos directamente recaudados, por ello es oportuno resaltar que la obtención de los OCP producirán un mayor ingreso de recursos económicos al sistema.

Las políticas se constituyen como el marco que delimita las estrategias y, por ello, facilitan tomar el camino para alcanzar la visión. Asimismo, las políticas pueden conllevar a detectar nuevos objetivos y serán conducidos bajo los valores definidos al inicio del plan.

Los recursos humanos son lo más importante para que el Sistema Económico Financiero asuma el reto de implementar exitosamente el presente plan a partir de programas de capacitación adecuados y permanentes, líneas de carrera generadoras de la motivación laboral y de reducir la rotación acostumbrada. Para ello la estructura orgánica y funcional del sistema si puede proveer las facilidades de interacción y coordinación que se necesita para aplicar las estrategias propuestas.

El cuidado del medio ambiente y la ecología supone, que todos los organismos integrantes del sistema adopten las medidas necesarias para no infligir el misionamiento de cuidado y preservación del medio ambiente que tiene la Marina de Guerra. Así también, alcanzar los OLP y OCP serán un medio ejecutante de realizar la responsabilidad social del sistema para con la sociedad peruana.

La gestión del cambio aunado a un liderazgo del tipo transformacional será necesario para implementar las estrategias y sobretodo romper los modelos mentales que pueda tener el personal de este organismo que solo está enfocado a gestionar el gasto.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica es la última etapa del proceso estratégico, con la que se obtienen la retroalimentación constante e iterativa a lo largo de todo el proceso y con ello se obtiene la medición del mismo, así como las mejoras que se deben efectuar.

### 8.1 Perspectivas de Control

El tablero de control integrado, o *balanced scorecard*, es un instrumento que permite medir el desempeño organizacional y enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco áreas de desempeño, que son: (a) resultados financieros; (b) satisfacción de clientes internos y externos; (c) operación interna de procesos; (d) creatividad, innovación y satisfacción de los empleados; y (e) desarrollo de los empleados. Además de todo lo indicado, esta herramienta permite obtener una visión más completa de la organización, para mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

En este sentido, Kaplan y Norton (2001) sugieren que, para evaluar la consecución de los objetivos, se deben utilizar cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) del cliente, (c) interna y (d) aprendizaje de la organización.

- Perspectiva financiera: Es la que busca medir los principales índices económicos como el de rentabilidad, solvencia y liquidez, ya que son indicadores importantes de la organización ante los inversionistas.
- Perspectiva del cliente: Es la que refleja el posicionamiento de la organización en el mercado o en los segmentos de mercado donde quiere competir. Esta perspectiva permitirá a las organizaciones mejorar los indicadores relacionados con el mercado objetivo, tales como participación del mercado, adquisición de nuevos clientes, satisfacción y fidelización.
- Perspectiva interna: Es la que analiza los indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para efectuar la estrategia final.

Esta perspectiva permite saber qué tan bien va la organización y si sus productos y servicios cumplen con los requisitos del cliente.

- **Perspectiva de aprendizaje de la organización:** Es la que da más importancia al recurso humano, ya que este es la clave para desarrollar la organización con una visión de largo plazo. Algunos de los principales indicadores que analiza esta perspectiva con la satisfacción de la fuerza laboral, la retención de la fuerza laboral, el entrenamiento de empleados y las actitudes culturales corporativas.

### **8.1.1 Aprendizaje interno.**

El aprendizaje interno para el Sistema Económico Financiero es de suma importancia, ya que marca la pauta para determinar el correcto desempeño del mismo. Los indicadores del tablero de control balanceado nos permitirán analizar el cumplimiento de los objetivos y como el sistema y su personal se sumerge en el proceso de aprendizaje y mejora con el fin de alcanzar la visión.

### **8.1.2 Procesos.**

Los objetivos de corto plazo planteados para el Sistema Económico Financiero, están relacionados con la mejora de sus procesos los cuales buscan hacer posible la satisfacción de los clientes internos y externos en base a la mejora y eficiencia del mismo. La gestión del cambio aunado a un liderazgo del tipo transformacional será necesaria para mejorar los procesos antes indicados.

### **8.1.3 Clientes.**

La búsqueda de la eficiencia en el Sistema Económico Financiero redundará en la satisfacción del cliente interno por el servicio brindado adecuada y oportunamente y al cliente externo por la calidad y eficiencia en el gasto, lo que generará el ingreso de mayores recursos económicos.

#### **8.1.4 Financiera.**

La mejora en la eficiencia del Sistema Económico Financiero está enfocado en el incremento del presupuesto mejorando la productividad de los Recursos Directamente Recaudados, generación de Proyectos de Inversión Pública aprovechando la coyuntura política favorable, suscripción de convenios con organismos de interés con el fin de generar recursos y beneficios por reciprocidad, actualización de la plataforma informática y capacitación del personal perteneciente al sistema.

#### **8.2 Tablero de Control Balanceado**

El tablero de control integral (D'Alessio, 2013) permite tomar acciones correctivas en caso de que no se estén obteniendo los resultados, así como cuando ocurran cambios internos y externos (ver Tabla 25).

#### **8.3 Conclusiones**

El presente capítulo define la herramienta para evaluar y controlar todo el proceso estratégico, así como también para medir resultados de las estrategias por implementarse. Es indispensable considerar posibles ajustes en las estrategias, de acuerdo con los factores cambiantes en el Sistema Económico Financiero y su entorno, para alcanzar los objetivos de largo plazo y la visión planteada.

El tablero de control integral propuesto permite tener una visión integral de la región, la cual será útil para evaluar las estrategias retenidas estableciendo criterios de medición y comparación para verificar el éxito de la implementación. En tal sentido, cualquier desviación será una señal de alerta para revisar los objetivos y las estrategias.

El tablero de control integrado propuesto ha sido clasificado de acuerdo con las cuatro perspectivas de control; por su parte, el análisis ha permitido identificar que dos perspectivas comprenden el 70% de las acciones por desarrollar. El 44% corresponde a acciones de perspectiva interna debido a que se requiere establecer el modelo de eficiencia, gestionar con

eficiencia los centros generadores, al capital humano y el incremento de los Proyectos de Inversión Pública. Además, un 26% de las acciones está dentro de la perspectiva de aprendizaje y del crecimiento interno de la organización dado que es importante la capacitación permanente al capital humano que integra el sistema para implementar las acciones descritas en el tablero de control integrado.

De no cumplirse los objetivos de corto plazo y las acciones de perspectiva interna, es poco probable que se puedan incrementar la eficiencia del Sistema Económico Financiero en la medida de la demanda de recursos económicos que satisfagan las capacidades requeridas por la Marina de Guerra.



Tabla 25.

## Tablero de Control Balanceado

	Objetivos	Indicador	Unidades
<b>Perspectiva financiera</b>			
OCP 2.1	Optimizar en 10% anual la ejecución del presupuesto en base al Programa Director, en todos los organismos ejecutores del sistema.	Relación entre el monto del presupuesto ejecutado y el monto del presupuesto asignado	Porcentaje de avance
OCP 2.3	A partir del año 2015 lograr una variabilidad máxima del 20% de la ejecución del gasto con respecto a lo planeado anualmente	Relación entre el presupuesto ejecutado y el presupuesto asignado programado	Porcentaje de variación
OCP 3.3	A partir del 2015 incrementar anualmente en 12% la utilidad de los centros generadores	Relación entre la utilidad del año en curso con la del año anterior	Porcentaje de variación
<b>Perspectiva de los clientes</b>			
OCP 1.1	Al año 2015 establecer canales de comunicación con el Ministerio de Defensa y el Ministerio de Economía y Finanzas para el intercambio de experiencias en el manejo económico financiero	Número de canales establecidos con el Ministerio de Defensa Número de canales establecidos con el Ministerio de Economía y Finanzas	Número de canales
OCP 1.3	Al año 2014 presentar al gobierno la situación actual vs los requerimientos para el cumplimiento de su misionamiento y enfrentar nuevas amenazas sustentando en un Plan de Largo Plazo (10)	Se presentó la situación actual vs los requerimientos	Si / No
OCP 6.2	Lograr incrementar en 3% anual el presupuesto asignado por el Estado para los proyectos de inversión pública en la institución	Relación entre el presupuesto asignado año en curso y el presupuesto asignado año pasado	Porcentaje de variación
<b>Perspectiva de los procesos internos</b>			
OCP 1.2	Al año 2014 actualizar el Planeamiento Estratégico Administrativo que genere los Programas Directores (5 años)	Se culminó la actualización	Si / No
OCP 1.4	Al año 2017 establecer el modelo de eficiencia de las capacidades de la Marina de Guerra para ser empleado en el Presupuesto por Resultados (PpR) del Sistema Económico Financiero	Avance de la implementación	Porcentaje de avance
OCP 2.2	Al año 2017 implementar al 100% un sistema de gestión, basado en Inteligencia de Negocios, para un mejor control de ejecución económica financiera en todos los niveles del Sistema Económico Financiero	Avance de la implementación	Porcentaje de avance
OCP 3.2	Asignar el 2% anual de los recursos directamente recaudados para todos los centros generadores con la finalidad de implementar un plan de marketing	Cumplimiento de la asignación de presupuesto	Si / No
OCP 3.4	Al año 2015 modernizar el 80% de la infraestructura de las instalaciones de los centros generadores	Avance de la modernización	Porcentaje de avance
OCP 4.2	Establecer al año 2018 la permanencia en el empleo del 80% del personal de las diferentes organismos del Sistema Económico Financiero	Avance de la implementación de la permanencia	Porcentaje de avance
OCP 4.3	Establecer al año 2015 una línea de carrera para el personal que labora en el Sistema Económico Financiero	Cumplimiento del establecimiento de la línea de carrera	Si / No
OCP 4.4	Al 2015 establecer la contratación de asesores profesionales con experiencia en el Sistema Económico Financiero en los niveles de asesoramiento, control, apoyo y sub unidades ejecutoras.	Relación entre puestos en los niveles de asesoramiento, control, apoyo y sub unidades ejecutoras y asesores contratados	Porcentaje de avance
OCP 6.1	Crear 20 proyectos de inversión pública por año para mejorar las capacidades de la institución	Cantidad de PIPs creados	Número de PIPs
OCP 6.3	Lograr el 100% ejecución de los proyectos de inversión pública programados para cada año	Relación entre PIPs programados y PIPs ejecutados	Porcentaje de variación

(tabla continúa)

	Objetivos	Indicador	Unidades
<b>Perspectiva del aprendizaje y del crecimiento interno</b>			
OCP 3.1	Al año 2015 capacitar técnicamente al 100% del personal de los centros generadores, con el fin de mejorar la productividad	Relación entre la cantidad de personal capacitado y la cantidad total del personal de los centros generadores	Porcentaje de avance
OCP 4.1	Al año 2016 brindar capacitación e inducción a todo el personal que este propuesto a ser empleado en los organismos del Sistema Económico Financiero	Relación entre la cantidad de personal capacitado e inducido y la cantidad total del personal propuesto	Porcentaje de variación
OCP 5.1	A partir del año 2015 ejecutar anualmente un programa de capacitación y actualización en el área económica financiera que abarque todos los niveles del sistema	Implementación del programa	Si / No
OCP 5.2	Gestionar un convenio de cooperación técnica con el Ministerio de Economía y Finanzas para que semestralmente se realicen seminarios de capacitación con las sub unidades ejecutoras	Realización del seminario semestral	Si / No
OCP 5.3	Ejecutar semestralmente reuniones de lecciones aprendidas e intercambio de experiencias entre las sub unidades ejecutoras para mejorar las capacidades técnicas del personal que labora en el Sistema Económico Financiero	Realización de reuniones de lecciones aprendidas e intercambio de experiencias en forma semestral	Si / No
OCP 6.4	Contar anualmente con el 60% de personal capacitado en gestión de proyectos de inversión pública que integran los comités de trabajo y personal que labora en la Dirección de Proyectos Navales	Relación entre el personal capacitado en gestión de proyectos de inversión pública y personal que integra los comités de trabajo Relación entre el personal capacitado en gestión de proyectos de inversión pública y personal que labora en la Dirección de Proyectos Navales	Porcentaje de personal capacitado

## **Capítulo IX: Competitividad del Sistema Económico Financiero**

En el presente capítulo se analiza la competitividad del Sistema Económico Financiero que resulta del diamante de Porter. Este análisis se complementa con la identificación de los potenciales *clústeres* del Sistema Económico Financiero.

### **9.1 Análisis Competitivo del Sistema Económico Financiero**

El análisis competitivo del sistema ayuda definir la situación actual de Sistema Económico Financiero en términos de competitividad, utilizando el diamante de Porter (1990). Esta herramienta o forma de analizar la competitividad emplea las ventajas competitivas y el diagnóstico de los principales *clústeres* y problemas del sistema, con la finalidad de detectar opciones estratégicas de solución para facilitar el éxito del sistema.

### **9.2 Identificación de las ventajas competitivas del Sistema Económico Financiero**

Para este análisis no se cuenta con ningún índice de competitividad diseñado por alguna organización que indique la posición del Sistema Económico Financiero en un contexto competitivo. Por lo tanto no hay ningún indicativo de comparación que sopesa la administración de los recursos y capacidades para cumplir con mejorar la eficiencia del Sistema Económico Financiero, ante otros.

Lo más cercano a un indicativo de competitividad es que el Pliego de Defensa, es decir el Ministerio de Defensa y sus Unidades Ejecutoras subordinadas, lideró en el año 2012 la ejecución del gasto público con un 96.7% ejecutado, estando incluido el 100% de la Unidad Ejecutora 004: Marina de Guerra que lo integra (La República, 2013). Por lo que se puede enunciar que el Pliego de Defensa, ante los demás sectores, es competitivo en la ejecución del presupuesto.

### 9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sistema Económico Financiero

Cuando una organización alcanza niveles competitivos, se produce un fenómeno denominado *clúster* o conglomerado de empresas, proveedoras de insumos y servicios e instituciones interconectadas comercialmente y por situación geográfica. La influencia de los *clústeres* en la competitividad puede darse de las siguientes maneras: (a) las empresas en un *clúster* acceden de manera más eficiente y flexible a proveedores, trabajadores, información y capacitación más especializados que las empresas que no integran ese grupo; (b) la formación de los *clústeres* mejora la capacidad de innovación y crecimiento de la productividad, ya que la interacción entre sus miembros incentiva el surgimiento de nuevas ideas y la diseminación de conocimientos; y (c) los clústeres estimulan la formación de nuevas empresas, es decir genera su propio desarrollo, ya que existe una mayor apertura y reducción de barreras de entrada al mercado para nuevos inversionistas.

Se puede afirmar que dentro del sector Defensa, se tiene un potencial *clúster*, el de los Sistemas Económicos Financieros de la Defensa, que en la actualidad no ha sido gestionado como tal, pero cumple con las características de este tipo de grupo. Así las Unidades Ejecutoras (de la Marina de Guerra, Ejército del Perú, Fuerza Aérea, Ministerio de Defensa, etc.) que integran el Pliego de Defensa, las empresas proveedoras de productos y servicios dentro del país, constituyen los componentes de este *clúster*.

Por ello el Sistema Económicos Financiero debe colaborar en potenciar esta formación a su alrededor, mediante lazos comerciales o no comerciales de complementariedad con organizaciones cercanas, relacionadas o interesadas, para obtener beneficios conjuntos. Por ejemplo se podría obtener capacitaciones conjuntas e intercambio de experiencias de gestión de los Sistemas Económicos Financieros, de las otras Unidades Ejecutoras del Pliego Defensa, podrían realizarse adquisiciones más ventajosas al aprovechar



las economías de escala ante la magnitud de las compras conjuntas a nivel Fuerzas Armadas y todo ello contribuiría al desarrollo de la industria nacional proveedora.

El principal problema es la falta de integración de los Sistemas Económicos Financieros, ya que cada uno hace la ejecución del gasto, independientemente de los beneficios que podrían tener con un manejo único en ciertos aspectos. El único avance al respecto es la creación el año 2013 de la Agencia de Compras del Ministerio de Defensa, que agrupa compras de algunos productos de la Unidades Ejecutoras de la Marina de Guerra, Fuerza Aérea, Ejército, Escuela Nacional de Marina Mercante (ENAMM) y de la Comisión Nacional de Investigación y Desarrollo Aeroespacial (CONIDA).

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Entre los principales temas estratégicos que se puede identificar del clúster de los Sistemas Económicos Financieros de la Defensa, se encuentra la tendencia hacia las compras corporativas dado que se tiene algunos beneficios como: (a) transparencia; (b) centralización de requerimientos que generen cantidad y conlleve a obtener precios bajos por economía de escala, y (c) nueva imagen positiva.

Asimismo, es necesario promover el intercambio de experiencias de gestión de los Sistemas Económicos Financieros, entre las Unidades Ejecutoras del Pliego de Defensa Marina de Guerra, Fuerza Aérea, Ejército, ENAMM y CONIDA, para acoger las mejores prácticas de otros para ser más eficientes internamente en el sistema. Por otro lado, se debe optimizar los estándares de calidad de la industria nacional proveedora, ya que en muchos casos los productos extranjeros resultan de mejor calidad; sin embargo en muchos casos presentan precios medianamente altos, lo que serviría como referencia para que las empresas peruanas, a sabiendas de la existencia de una permanente demanda, realicen sus implementaciones respectivas para hacer mejores productos y servicios y que obtengan también una mejor productividad.

## 9.5 Conclusiones

En conclusión, de seguir un proceso cuidadoso de planeamiento que busque la eficiencia, se llegaran a encontrar estrategias que permitan incrementar la competitividad del Sistema Económico Financiero. Si bien es cierta, la situación económica del país asegura un nivel óptimo de flujo de recursos económicos, estos deben ser gestionados eficientemente por el Sistema Económico Financiero, lo que hace establecer de la implicancia sólo interna de buscar una buena administración en calidad y ritmo de gasto. En otra óptica, dada la naturaleza cualitativa y cuantitativa del planeamiento estratégico, es importante la continuidad de los lineamientos estratégicos para evitar variaciones no contempladas en la ruta estratégica. Finalmente, el éxito de un planeamiento estratégico no solo es la mejora de la competitividad, sino también la mejora que realiza el Sistema Económico Financiero con respecto a sus competidores del mismo Pliego.

## **Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones**

En este capítulo, resultado final del presente trabajo, se muestra el Plan Estratégico Integral del Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra del Perú, el cual contiene el resumen del proceso estratégico, desde las etapas de formulación, planeamiento, implementación, evaluación y control. Asimismo, se incluye las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo; y se establece lo que se espera como situación futura del sistema.

### **10.1 Plan Estratégico Integral**

En la Tabla 26, se presenta el Plan Estratégico Integral. Su contenido plasma la visión integral de lo que se quiere lograr con el transcurso de los años considerados. Asimismo, esta herramienta servirá para hacer un seguimiento constante y de esta forma se podrá determinar si la ejecución de las acciones es la adecuada, así será posible establecer las acciones correctivas que se necesiten.

### **10.2 Conclusiones Finales**

1. El Sistema Económico Financiero sólo está orientado a ejecutar el empleo del flujo de recursos del presupuesto asignado a la Marina de Guerra del Perú, dejando de lado el análisis económico bajo un enfoque costo-beneficio del empleo presupuestal.
2. La experiencia en la gestión de ejecución y control del Sistema Económico Financiero, en los niveles Jefe de Unidad Ejecutora, Órgano de Asesoramiento, Órgano de Control y Órgano de Apoyo, es un aspecto positivo que sirve para ejecutar la totalidad del Presupuesto Institucional de Apertura de la Marina de Guerra del Perú. Sin embargo, la falta de experiencia de los niveles Sub Unidades Ejecutoras, Unidades de Operación, Unidades Desconcentradas de Registro y Centros de Gasto hace que dicho gasto tenga cierta falta de eficiencia.

3. El desarrollo económico del Perú representa una oportunidad que debe ser aprovechada para el ingreso de mayores recursos económicos al Sistema Económico Financiero.
4. La nueva visión propuesta para el Sistema Económico Financiero, define por meta clara: “Ofrecer a la Marina de Guerra del Perú un sistema, que gestione sus recursos económicos financieros para satisfacer la demanda interna, mediante la supervisión, control, generación y correcto empleo de estos, en concordancia con la política económica del Estado y los valores y principios institucionales”.
5. El Plan Estratégico del Sistema Económico Financiero abarca un lapso de tiempo de 10 años, que en el contexto político nacional representa la gestión de tres períodos gubernamentales, por lo que los objetivos de corto plazo y las acciones deben ajustarse según los cambios en el *intorno* y el entorno, en adición al establecimiento claro de una visión y misión, los que resultan importantes para lograr los objetivos a largo plazo.
6. Los Proyectos de Inversión Pública son un medio establecido por el Estado para dinamizar la economía interna nacional, lo que ha facilitado el rápido crecimiento de recursos económicos asignados dentro del Presupuesto Institucional de Apertura de la Marina de Guerra del Perú.
7. Los Recursos Directamente Recaudados son generados a partir de centros generadores y proveen parte del flujo económico para el Sistema Económico Financiero. Su incremento está limitado en no significar competencia para otras inversiones privadas existentes; sin embargo presentan oportunidad de mejora en su gestión como unidad de negocio, mediante la optimización de su productividad, según la reducción de sus costos y la gestión económica financiera de los mismos.

8. El desarrollo del capital humano del Sistema Económico Financiero se dará en función a la capacitación técnica permanente, así como en crear en estos, las competencias de gestión económica-financiera, el establecimiento de líneas de carrera en las que predomine la especialización a partir de la experiencia en puestos laborales dentro del sistema y proveer de cursos inductivos previos a los cambios de puestos laborales.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

1. La evolución inicial del Sistema Económico Financiero, hasta el año 2018, necesita obedecer a un Plan de Mediano Plazo diseñado con criterio costo-beneficio, que a partir de su definición debe ejecutarse como parte de políticas institucionales, que le den la invariabilidad y continuidad necesaria.
2. Elevar las competencias del capital humano involucrado en el Sistema Económico Financiero necesita la implementación de líneas de carrera que aseguren la experiencia para la toma de decisiones bajo la óptica de costo-beneficio que genere eficiencia.
3. Es esencial emplear la modalidad de Presupuesto por Resultado (PpR), la captación de recursos para Proyectos de Inversión Pública y de procedencia de otros organismos mediante convenios, para incrementar los Presupuestos Institucional de Apertura y Modificado de la Marina de Guerra, en aprovechamiento del crecimiento económico del Perú.
4. Para el logro de la visión y satisfacer la demanda institucional, es necesario lograr el ingreso de mayores y nuevos flujos económicos, mediante las estrategias respectivas establecidas en el análisis ejecutado.
5. Ante los cambios que puedan suscitarse en los lineamientos económicos de los gobiernos de turno sobre el destino de los recursos económicos del Estado, es

necesario crear permanentemente y mantener desde el más alto nivel institucional, el sentido de urgencia del servicio que realiza la Marina de Guerra en beneficio del desarrollo y defensa nacional.

6. El crecimiento o mantenimiento del presupuesto para los Proyectos de Inversión Pública hace necesario una gestión eficiente desde su formulación hasta su ejecución. Por ello la capacitación del capital humano resulta un factor determinante, de la misma manera la demostración que compruebe la mejora de las capacidades de la Marina de Guerra, en beneficio de su misionamiento.
7. La mejora de la productividad de los centros generadores necesita de inversión en la capacitación del capital humano, contratación de personal con visión empresarial, mejora de infraestructura y medios, y la ejecución de acciones de marketing, que faciliten la gestión empresarial que requieren para desarrollarse en un escenario cada vez más competitivo.
8. Es esencial la implementación de un Plan de Educación que abarque de forma integral la capacitación que necesita el capital humano, para mejorar su productividad y competencias.

#### **10.4 Futuro del Sistema Económico Financiero**

El futuro que se prevé para el Sistema Económico Financiero es positivo en función a la fortaleza económica del Perú. Sin embargo su aprovechamiento dependerá del grado de avance que se logre en la implementación de las estrategias definidas en el presente plan estratégico. Un aspecto primordial es que el alto nivel institucional, mediante una visión de largo plazo, cumpla la ejecución del gasto de acuerdo a lo planificado en el Plan de Mediano Plazo. El logro de la visión del sistema demandará una mayor eficiencia del capital humano involucrado, quienes deben tomar decisiones más productivas bajo el enfoque de costo-beneficio. Por ello en los próximos años se deberá realizar una renovada gestión en la

capacitación y elaboración de líneas de carrera que generen elevar las competencias y el compromiso laboral del capital humano.

Finalmente, la ejecución eficiente del Sistema Económico Financiero de la Marina de Guerra será una herramienta facilitadora para lograr los recursos económicos requeridos por la institución de cara a los nuevos roles que demandará la evolución del Perú y el contexto mundial cambiante.







### Referencias

American Psychological Association, APA (2010). *Manual de Publicaciones* (3a. ed.).

México D.F.: Editorial El Manual Moderno.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2011). *Memoria 2011-4*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2011/memoria-bcrp-2011-4.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2013). *Exportaciones por grupos de productos*

*desde 1950*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2013). *Indicadores de Riesgo para Países*

*Emergentes*. Recuperado de [www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC\\_037.xls](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_037.xls)

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico Nacional (CEPLAN). (2010). *Propuesta para impulsar la ciencia, la tecnología, y la innovación tecnológica en el Perú*.

Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/21631/Base+CM+IPCI+15Jul2010.pdf>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el*

*2021*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/d25c8335-f587-4171-96ea-26e650bb7726>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) de la Organización de las

Naciones Unidas (ONU). (2012). *Estudio económico de América Latina y el Caribe al*

*2012*. Recuperado de [http://www.df.cl/prontus\\_df/site/artic/20121002/asocfile/](http://www.df.cl/prontus_df/site/artic/20121002/asocfile/20121002135059/estudio_economico2012.pdf)

[20121002135059/estudio\\_economico2012.pdf](http://www.df.cl/prontus_df/site/artic/20121002/asocfile/20121002135059/estudio_economico2012.pdf)

Bernales, E. (1999). *La Constitución de 1993*. (5ª. ed.) Lima, Perú: Rao.

David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.). México: Editorial

Pearson Educación.

D'Alessio, F. (2008). *Administración y dirección de la producción*. (2a. ed.). México D.F., México: Pearson.

D'Alessio, F. (2013). *El Proceso estratégico un enfoque de gerencia*. (2a. ed.). México D.F., México: Pearson.

Decreto Legislativo N° 1013. Decreto Legislativo que aprueba la Ley de creación, organización y funciones del Ministerio del Ambiente. (2008).

Decreto Legislativo N° 1002. Decreto Legislativo de promoción de la inversión para la generación de electricidad con el uso de energías renovables. (2008).

Decreto Legislativo N° 1144. Decreto Legislativo que regula la Situación Militar de Supervisores, Técnicos y Suboficiales u Oficiales de Mar de las Fuerzas Armadas. (2012).

Decreto Supremo N° 012-2009-MINAM. Aprueba la Política Nacional del Ambiente. (2009).

Directiva COMGEMAR 01-2013 “Directiva para normar el funcionamiento del Sistema Económico de la Marina de Guerra del Perú” del 07 de enero del 2013.

Ejecutivo apuesta por la innovación y la investigación en ciencia y tecnología con una inversión de S/.400 millones. *Presidencia del Consejo de Ministros*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/noticias/inversion-historica-en-innovacion-e-investigacion-en-ciencia-y-tecnologia/>

El Perú sólo invierte US\$4 anuales por habitante para investigación y desarrollo. (2009, 02 de Agosto). *Diario El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/tecnologia/322252/noticia-peru-solo-invierte-us4-anuales-habitante-investigacion-desarrollo>

FMI califica a economía peruana entre las más fuertes de la región. (2013, 16 de Abril). *Diario La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/17-04-2013/fmi-califica-economia-peruana-entre-las-mas-fuertes-de-la-region>

- Gastronomía peruana: restaurante nacional entre los 15 mejores del mundo. (2013, 29 de Abril). *Diario La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/29-04-2013/restaurante-de-gaston-acurio-se-ubico-entre-los-15-mejores-del-mundo>
- Hartmann, F.H. (1957). *The relations of nations*. New York, NY: The Macmillan.
- Humala, O. (2013, mayo). *Discurso de inauguración de la VII cumbre de la Alianza del Pacífico*. Cumbre desarrollada en la ciudad de Cali, Colombia.
- Hurtado, E. (2011). Propuesta de asignación de recursos públicos con un modelo eficiente para la Marina de Guerra del Perú (Tesis de maestría, Escuela de Postgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2013). *Informe Técnico, Producción Nacional: Noviembre 2012*. (01, 2013), 2-3.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2009). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Total, por Años Calendario y Edades Simples, 1950-2050*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0843/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2007). *Perú: Departamentos más y menos poblados, 2007*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=11232&name=po19&ext=gif>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Jefatura del Estado Mayor General de la Marina de Guerra (JEMGEMAR). (2013). *Un solo norte, el deber; tan solo un rumbo, el honor: Una guía para el marino con visión de futuro*. Lima: Editorial del Departamento de Planeamiento, Proyectos y Doctrina.
- Ley 27815 “Ley del Código de Ética de la Función Pública” del 12 de agosto del 2002.

Ley 28112 “Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público” del 27 noviembre del 2003.

Ley 28411, “Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto” del 25 de noviembre del 2004.

Ley 28359, “Ley de Situación Militar para Oficiales de la Fuerzas Armadas” del 11 de octubre del 2004.

Lumbreras L. & Kaulicke P. & Santillana. J & Espinoza W. (2009) *Compendio de Historia Económica del Perú*, Lima, Perú: Biblioteca Nacional.

Ministerio del Ambiente (MINAM). (2010). *Política Nacional del Ambiente*. Lima, Perú: Editorial Supergráfica.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2012). *Reporte del Comercio Bilateral Perú-China*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=793>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2013). *Reporte Mensual de Exportaciones – Enero 2013*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/RM\\_Expo\\_Enero\\_2013.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/RM_Expo_Enero_2013.pdf)

Ministerio de Defensa (MINDEF). (2005). *Libro Blanco de Defensa Nacional*. Recuperado de <http://www.mindef.gob.pe/vercontenido.php?archivo=menu/libroblanco/index.htm>

Ministerio de Defensa lideró ejecución del presupuesto 2012 en el Ejecutivo. (2013, 03 de Enero). *Diario La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/03-01-2013/ministerio-de-defensa-lidero-ejecucion-del-presupuesto-el-2012-en-el-ejecutivo>

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2011). *El sistema nacional de presupuesto: Guía básica*. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/capacita/guia\\_sistema\\_nacional\\_presupuesto.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/capacita/guia_sistema_nacional_presupuesto.pdf)

- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2007). *Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública*. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/normas/normasv/snip/2.Rgto\\_SNIP\\_Concordado\\_Agosto2011\\_%20para\\_combinar.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/normas/normasv/snip/2.Rgto_SNIP_Concordado_Agosto2011_%20para_combinar.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2011). *Crecimiento económico con bienestar social*. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/prensa/boletines/noticias\\_mef/bk9\\_18072011/externo/MEF09externo.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/prensa/boletines/noticias_mef/bk9_18072011/externo/MEF09externo.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2012). Variación porcentual real del producto bruto interno. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=266&Itemid=100236&lang=es](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=266&Itemid=100236&lang=es)
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2012). Presupuesto 2012: continuando con la reforma presupuestal. *Noticias MEF*, (3), 2-3.
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2012). *Perspectivas económicas y sociales del Perú*. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/comun\\_notp/.../España\\_MEF.ppt](http://www.mef.gob.pe/contenidos/comun_notp/.../España_MEF.ppt)
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2012). *Proyecto de presupuesto del sector público del año 2013*. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/documentac/Guia\\_orientacion\\_%20ppto\\_2013.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/documentac/Guia_orientacion_%20ppto_2013.pdf)
- Ministerio de Energía y Minas (MINEM). (2011). *Memoria institucional 2006-2011*. (pp. 15-16) Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/institucional/publicaciones/MEMORIA-ENERGIA-MINAS.pdf>.
- Nuechterlein, D.E. (1973). *United States National interest in a changing World*. Lexington, KY: University Press of Kentucky.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, NY: The Free Press.

- Porter, M. (2004). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (32a. ed.). México, D.F., México: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Deusto, España: Harvard Business Press.
- Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2011). *Reforma del Estado y modernización de la gestión pública* (1a ed.). Lima: Proyecto USAID/ Perú ProDescentralización.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2013). *Perú en breve*. Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/countryinfo/>.
- Red de Seguridad y Defensa de América Latina (RESDAL). (2012). *Atlas comparativo de la defensa en América Latina y Caribe: edición 2012*. (1a. ed). Buenos Aires: RESDAL 2012.
- Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM. Aprobación del Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016. (2013).
- Resumen Ejecutivo de la Unidad Ejecutora 004 año 2012.
- World Economic Forum (WEF). (2013). *The Global Competitiveness Report 2012–2013*. (pp. 290-291). Génova: World Economic Forum.