



INSTITUTO DE ESTUDIOS HISTÓRICO MARÍTIMOS DEL PERÚ
Comisión de Estudios Estratégico-Marítimos, CEEM. Comité de Doctrina Marítima

Foro CEEM «Intereses Marítimos y Política de Estado»

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO MARÍTIMO: Retos y Posibilidades

**LIMA – PERÚ
2009**

Separata de Exposición

Separata: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO MARÍTIMO: Retos y Posibilidades

Comité Editor: CTP CEEM «Doctrina Marítima»

Coordinación de Edición

Julio Alva Flores

Víctor Lapa Romero

© **INSTITUTO DE ESTUDIOS HISTÓRICO MARÍTIMOS DEL PERÚ, INSMAR**

Av. Salaverry 2847, San Isidro, Lima 27, Perú.

www.iehmp.org.pe

insmar@telefonica.net.pe

Comisión de Estudios Estratégico-Marítimos, CEEM

insmarceem@telefonica.net.pe

insmarceem@gmail.com

Comité CEEM Doctrina Marítima, DOCMARPE

<http://doctrinamaritima.blogspot.com>

docmarpe@gmail.com

Primera Edición, 2009.

Pensamiento Estratégico Marítimo: Retos y Posibilidades

*Por el Contralmirante (r) Jean Jesu Doig Camino**

INTRODUCCIÓN

Pensar es un ejercicio mental imprescindible para decidir bien al extremo de definir la propia existencia, según sostiene el aforismo cartesiano «cogito-, ergo sum», y pensar con estrategia marítima es reflexionar con plena conciencia y convicción de la estrategia como arte y ciencia de la dialéctica aplicada al fenómeno marítimo, esto es, pensar con la capacidad de afrontar una oposición de intereses marítimos.

El origen de la estrategia se remonta a los orígenes de los ejércitos, y se expresa en la cultura occidental a través de la palabra griega «*Estrategeia*», la misma que proviene del concepto de Estrategos o arte del general en la guerra, y de la fusión de dos términos: «*stratos*» (ejército) y «*agein*» (conducción).

Hoy la estrategia se aplica a todas las actividades humanas, tanto de defensa como de desarrollo sostenible, y de una acepción puramente militar se traslada a una concepción cotidiana con especial énfasis en las actividades de gobierno y gestión de las instituciones y del Estado, pasando así del arte de dirigir operaciones militares a la habilidad de dirigir empresas o el propio Estado.

La estrategia se convierte en el principal aporte de la cultura militar a la comunidad intelectual contemporánea, empeñada hoy en formar a sus líderes y ejecutivos en el razonamiento dialéctico por competitividad -esto es, por relaciones con oposición-, para facilitar luego mediante el planeamiento estratégico aplicado el desarrollo y crecimiento de las empresas en forma sostenible.

Trataremos en el presente artículo de aplicar el proceso del pensamiento estratégico para expresar retos y posibilidades en el ámbito marítimo de nuestro país, tomando en cuenta el modelo de políticas marítimas de la Unión Europea, a través de tres fases discretas y una fase continua, motivados por cuatro premisas.

* *Miembro Activo CEEM-IEHMP, presidente del Comité CEEM «Doctrina Marítima».*

Primera, interiorizar el proceso del pensamiento estratégico en la formación de nuevos ciudadanos y profesionales relacionados con el mar les permitirá fortalecer una actitud proactiva frente a la vida de relación -de crear y construir el futuro-.

Segunda, la formación del pensamiento estratégico posibilita no sólo contar con la facilidad de resolver problemas en relaciones con oposición, sino de garantizar la continuidad y perfeccionamiento de planes estratégicos institucionales.

Tercera, la actitud proactiva de una persona le facilita no solo identificarse y participar con la visión estratégica de su organización, contenida en el proceso de planeamiento estratégico, sino en contribuir a la formación de un liderazgo institucional.

Cuarta, el sentido de fidelidad de una persona proactiva con su medio ambiente natural lo prepara para afrontar retos y posibilidades, fortaleciendo sus sentidos de pertenencia y propiedad con relación a una comunidad de intereses.

Sobre el liderazgo institucional, el pensamiento estratégico motiva la formación individual si tenemos en cuenta su trascendencia colectiva, esto es, de forjar conciencia en la actitud del líder para el trabajo en equipo como condición y potencialidad del proceso de planificación estratégica aplicada, etapa final de materialización del pensamiento estratégico individual y colectivo en toda organización.

En suma, con este esfuerzo intelectual no se pretende educar mentes sino guiar la auto educación mental de las personas, con el propósito de prepararlos en conciencia para el trabajo en equipo, esencial tanto en la planificación estratégica institucional como en la toma de decisiones individuales y colectivas.

1. Bases del proceso: conceptos y relaciones

La apreciación de la realidad, base que sustenta el proceso del pensamiento estratégico aplicado al ámbito marítimo, nos exige percibir el fenómeno marítimo como una experiencia sensible, a través del análisis intuitivo y sistémico de los objetos de la realidad marítima tal como son dados a la conciencia, a partir del cual se busca inferir rasgos esenciales de la experiencia.

La experiencia y los conocimientos acumulados tanto en el país como en el extranjero sobre aspectos de estrategia y geopolítica marítima, constituyen valioso material de estudio y sistematización, a fin de contribuir al desarrollo y perfeccionamiento de una concepción estratégica marítima nacional así como al diseño de una política marítima del Estado (Doig, 2005).

En tal sentido, las bases del proceso del pensamiento estratégico comprenden el estudio sistémico aplicado al ámbito marítimo de conceptos y sus relaciones, que abarca los temas de Realidad e Intereses, Política y Estrategia, y Conciencia y Cultura, gráficamente expuestos con apoyo de la teoría de sistemas.

Finalmente, tanto a modo de ejemplo aplicativo al proceso del pensamiento estratégico marítimo presentado como de iniciativa para plantear propuestas de políticas marítimas al país, se han tomado en cuenta las experiencias de la Unión Europea por construir una futura política marítima comunitaria (UE, 2006).

Cuadro No. 1: Relación entre Realidad Marítima e Intereses Marítimos



Fuente: Elaboración propia

CI

a. Realidad Marítima e Intereses Marítimos

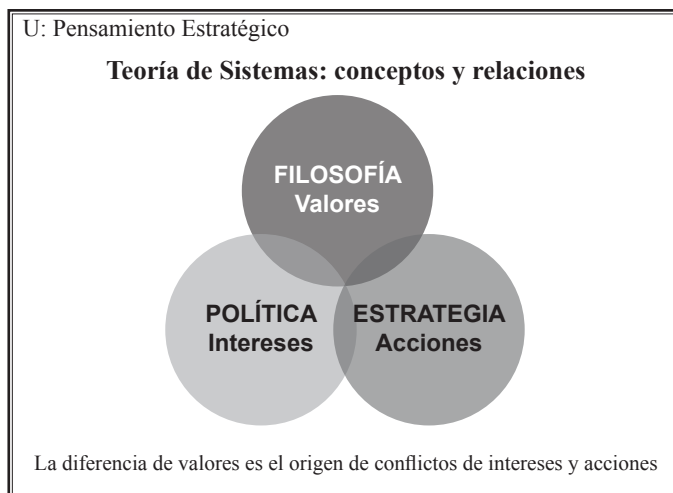
Así, tenemos de un lado la apreciación de la situación expresada en la realidad marítima con un enfoque estático y descriptivo, y en el otro extremo los intereses marítimos como relación de tensión desde una perspectiva dinámica e interpretativa. Ambos conceptos se relacionan en elementos comunes que comparten pero mantienen claras diferencias por los valores que los distinguen.

Los aspectos relevantes para el estudio de la realidad marítima se clasifican en condicionantes, cuales son población, ecología y geopolítica, y en determinantes los aspectos: jurídico, económico, militar, tecnológico e institucional. Por otro lado, los aspectos relevantes al estudio de los intereses marítimos son el mercado, los recursos, la industria, el comercio, la investigación científica y la identidad nacional (CEEM, 2008a: 38).

Los elementos comunes que interrelacionan la realidad marítima con los intereses marítimos se expresan en necesidades, inferidas de rasgos esenciales que la realidad presenta y que los intereses nacionales requieren para satisfacerlas. Dado que, todos los peruanos tenemos el deber constitucional de proteger los intereses nacionales (CPP, art. 38°), por ley fundamental se predetermina la Misión del país.

Los elementos no comunes que distinguen la realidad marítima de los intereses marítimos se expresan en valores no compartidos, precisándose que la diferencia de valores en los actores que intervienen en tales intereses es el origen de conflictos y no así los objetos requeridos en bienes y servicios necesarios de obtener o proteger según las necesidades.

El pensamiento estratégico aplicado a la realidad marítima facilita determinar objetivos estratégicos pues, al resolver la relación de tensión entre necesidades reales y pretensiones requeridas, posibilita definir recursos propios a defender y bienes o servicios ajenos a conquistar o adquirir, a fin de proteger y promover los intereses nacionales en el ámbito marítimo.

Cuadro No. 2: Relación entre Filosofía, Política y Estrategia

Fuente: Elaboración propia

C2

b. Política Marítima y Estrategia Marítima

Los conceptos de política y estrategia se fusionan en cuanto a su elaboración mental en el razonamiento dialéctico por relación entre opuestos -esto es, predominantemente por el pensamiento estratégico-, dado que comparten en valores el conflicto de intereses y acciones como elemento común. En estrategia el pensamiento y la acción son un continuo sin solución, pues el pensar en sí mismo es una acción sujeta a valores. La política sin valores entra en conflicto con la estrategia, así tenemos que,

*“El error de los líderes, [...] consiste en poner la **estrategia al servicio de la política**, en lugar de a la inversa. Es esto lo que justifica en la mayoría de los casos el oportunismo, y produce una gestión incierta” (Gallego, 2004: 203).*

Así mismo, hablar de pensamiento estratégico marítimo es hablar de estrategia marítima al más alto nivel del país en relación biunívoca con la política de Estado, pues no hay política sin estrategia ni estrategia sin política. Así, las políticas de Estado se identifican con los planes estratégicos porque sobreviven a las políticas de gobierno en el tiempo.

La política definida como ejercicio del poder público por el bien común, y la estrategia como transformación del pensamiento en acción efectiva, se interrelacionan con la filosofía definida por valores y principios superiores que rigen la vida de relación, toda vez que se concibe el poder con una nueva filosofía política con efectos positivos y capacidad productora en suma de fuerzas múltiples, plurales y diseminadas en un país mega diverso como es el nuestro (Foucault, citado por Gigli, 2006).

Esta nueva filosofía política trasciende la estrategia y compromete la responsabilidad de los líderes y las organizaciones, dado que,

“La filosofía plantea la manera como la empresa intenta desarrollar sus Negocios y, a menudo, refleja el reconocimiento de su responsabilidad social y ética por parte de la firma.”
(Hill, 1999: 44).

Toda vez, que los Intereses Nacionales se relacionan directamente con la política de Estado y las acciones con la Estrategia Nacional, y ambos con los Valores Nacionales de dignidad, libertad, igualdad, justicia y diversidad contenidos en la Constitución Política del Perú (CPP, artículos 1º,2º,139º), el elemento esencial que distinguirá sustancialmente las políticas de las estrategias estará en la diferencia de valores que los configuren, esto es en valores no compartidos entre los actores que intervienen en dicha relación. Situación que se hace crítica cuando,

“El conflicto continuo sobre los valores, en particular cuando es secreto y destructivo, debilita la vitalidad organizacional y se debe detener.” (Goodstein, 1997: 177).

Por otro lado, la mayor dificultad que afrontamos en la determinación de objetivos como resultado del proceso del pensamiento estratégico aplicado a la realidad marítima, está en definir el nivel de relación entre la política y la estrategia, porque hay políticas y estrategias en todos los niveles de la estructura del Estado -o de una empresa-.

Así, por aplicación del pensamiento estratégico a políticas de Estado se definen objetivos de política nacionales, o simplemente objetivos nacionales (CAEN, 2006: 192), sobre sólidas bases jurídicas contenidas en la Constitución Política del Estado y los Tratados Internacionales vigentes.

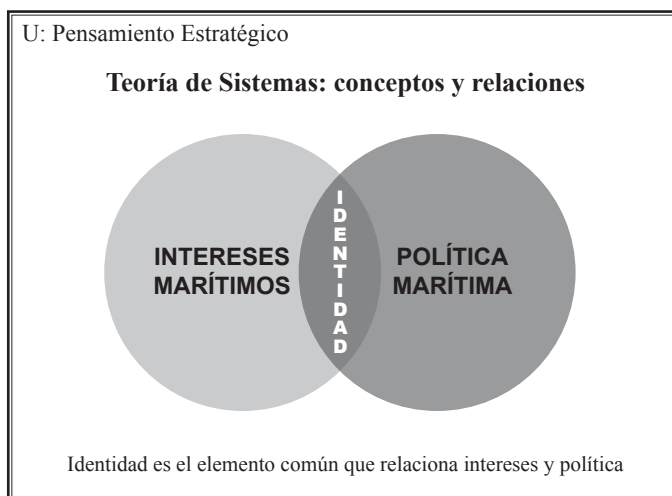
La estrategia nacional se empeñará por alcanzar los objetivos de política de Estado, y en definir sus propios objetivos estratégicos como medios para tales fines. En los niveles más bajos se definen

objetivos operativos y administrativos en procura de los objetivos estratégicos, siempre con un enfoque sistémico.

El pensamiento estratégico es sistémico pues todos los niveles de relación entre política y estrategia están concatenados dado que son medios para alcanzar el fin supremo del Estado. Así el escalón más bajo de la estructura del Estado, también define políticas y estrategias que contribuyen a alcanzar objetivos de los escalones intermedios y por tanto de los más altos de alcance nacional, toda vez que "... la interdependencia es probablemente la piedra angular del enfoque sistémico" (Herrscher, 2005: 128).

En suma, quien dice la política en cualquier nivel del Estado debe hacerlo aplicando el pensamiento estratégico al fenómeno nacional en el ámbito de interés en particular, y quien ejecuta cualquier política debe hacerlo estratégicamente, porque una es continuación y correspondencia de la otra, interactuando sistémicamente en un todo que es el país.

Cuadro No. 3: Relaciones entre Intereses Marítimos y Política Marítima



Fuente: Elaboración propia

C3

c. Intereses Marítimos y Política Marítima

Así como las acciones se relacionan con la estrategia la política responde a intereses, y ambos política y estrategia con valores que comparten. Existe vinculación relevante entre intereses y política de un Estado pues comparten un elemento común muy especial: la identidad nacional, protegida por el Estado según ley fundamental en cada uno de sus componentes étnicos, culturales y de nacionalidad (CPP: art. 2º.19 y 2º.21). Identidad que viene a ser el resultado de

“...un proceso de construcción social continuo y permanente, producto a su vez de la interrelación del individuo y su comunidad nacional” (CEEM, 2008b: 69).

El elemento común que relaciona los intereses marítimos con las políticas de Estado, es en esencia la identidad marítima del país en estrecha vinculación sistémica con las diversas expresiones de la identidad nacional en su conjunto, respecto de los intereses nacionales como país marítimo, andino, amazónico, antártico y aeroespacial (CEEM, 2008a: 209). La identidad marítima no puede desligarse de las identidades andina, amazónica, antártica y aeroespacial del país, porque conforma un todo de identidad nacional inseparable.

La identidad marítima es un elemento esencial de los intereses marítimos por el sentido de propiedad de la población al bien común marítimo nacional en tanto lazos étnicos y culturales que impulsan el desarrollo marítimo, así como es un elemento de la política marítima por el componente de la nacionalidad en razón al vínculo jurídico político del ciudadano con el Estado.

La naturaleza de la identidad marítima de un país está en el sentido de fidelidad de la población con el medio marítimo y se compone de dos elementos esenciales, de un lado el sentido de pertenencia de la población marítima con su comunidad nacional en términos de educación y cultura, y en otro extremo el sentido de propiedad individual y colectiva en su esfera de actividad marítima tutelada por el Estado en términos de intereses individuales y colectivos.

El enfoque estratégico de la identidad nacional es integral porque permite percibir sus elementos componentes en interactividad sinérgica de un todo mayor a la suma de sus partes como un supra sistema, configurado por la conciencia nacional y los intereses nacionales. Esta visión integral se orienta hacia la sostenibilidad del desarrollo nacional.

El pensamiento estratégico aplicado al ámbito marítimo es sistémico e integral porque interrelaciona todos los elementos que se vinculan con el quehacer nacional como un todo, pues razona que el accionar de un país es holístico y sostenible en sus diversas expresiones de identidad en intereses y políticas, tanto interna como externamente con otros países.

Así como la identidad marítima es la fuerza impulsora de los intereses marítimos, los intereses marítimos son fuerza impulsora del desarrollo marítimo nacional, y ambas fuerzas está orientadas hacia una política integral del Estado de seguridad y desarrollo sostenible.

La concepción del sistema de planeamiento estratégico del Estado empeñado en desarrollar políticas marítimas con un enfoque de política integral debe responder a estructuras y procesos, considerando los intereses marítimos como sistema nacional que interactúa horizontalmente con los sectores y transversalmente con los diversos niveles de gobierno, a fin de evitar el compartimentaje en el proceso del planeamiento estratégico aplicado y favorecer la gobernabilidad del país (CEPLAN, 2008).

En tal sentido, el razonamiento dialéctico en cuanto a la promoción de los intereses marítimos discurre por una planificación centralizada y una ejecución descentralizada del desarrollo nacional con un enfoque estratégico y sistémico, mediante una política holística e integral del Estado aplicada en forma horizontal intersectorialmente y transversal entre los diversos niveles de gobierno en el país, a fin de promover un desarrollo sostenible.

Cuadro No. 4: Valores Nacionales según la Constitución Política del Perú



Fuente: *Elaboración propia*

C4

d. Conciencia Marítima y Cultura Marítima

En la primera fase del proceso del pensamiento estratégico marítimo, de apreciación de la realidad marítima como fenómeno de análisis mental, surge el aspecto del conocimiento consciente e inconsciente como elementos esenciales de la conciencia marítima de la población nacional.

Tales elementos -tangibles e intangibles-, en la formación de la conciencia marítima se materializan en la educación y en la cultura desarrollada en el propio país. En esta relación, entre conciencia y cultura el eslabón fundamental se encuentra en la educación, que se convierte en elemento imprescindible de la conciencia e identidad nacional en el ámbito marítimo y nacional.

La cultura marítima de un país es una respuesta de las diversas expresiones de la cultura nacional, toda vez que esta última es integral y comprende como supra sistema, intereses e identidades componentes de un todo que es mayor a la suma de sus partes, nuestro caso es el de un país megadiverso con una diversidad cultural en intensa interactividad.

Un país marítimo sin niveles de educación mínimos se ubica en su entorno en posiciones relativas inaceptables de competitividad, pero sin un sistema de protección y promoción de la cultura nacional en sus diversas manifestaciones carece de proyección institucional como Estado.

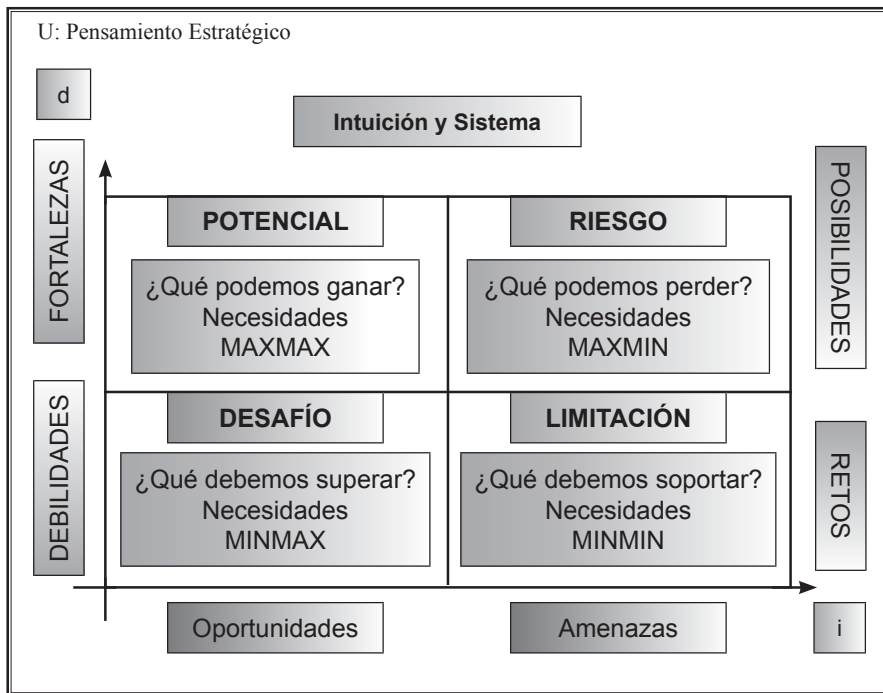
El proceso de razonamiento fluye en esta situación de interculturalidad, en relaciones de contrarios y en forma sistémica, esto es reconociendo al interior del país la existencia de diversas culturas que exigen un pensamiento propio y con relación al entorno la suma de energías en un todo nacional que interactúa con otros Estados.

La conciencia marítima sostenida en conocimientos adquiridos en la educación básica y la cultura nacional proporciona al poblador sentido de pertenencia al medio, y los intereses marítimos convertidos en fuerza impulsora del desarrollo marítimo le dan al poblador sentido de propiedad de bien común, contribuyendo ambos elementos a formar el sentido de fidelidad del poblador con el medio marítimo y conformar su identidad marítima.

El pensamiento estratégico marítimo aplicado a la interculturalidad del país, razona por una planificación descentralizada y una ejecución

centralizada a través de un núcleo central del sistema nacional, esto es de un Ministerio de Cultura concebido en forma holística y sostenible.

Cuadro No. 5: Apreciación Estratégica: criterios para la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia

C5

2. Primera Fase: Apreciación Estratégica

Luego de fijar las bases del proceso del pensamiento estratégico marítimo en su fundamentación fenomenológica y su discurrir dialéctico y sistémico, sobreviene el análisis estratégico de los intereses en juego, esta es la primera fase del proceso del pensamiento estratégico aplicado a los intereses marítimos. Así,

“Son tres las etapas del desarrollo de una nueva estrategia: análisis, planificación [toma de decisiones estratégicas] y ejecución.” (Bruce y Langdon, 2002: 8).

En esta fase pasamos de un ciclo descriptivo a uno interpretativo siempre en constante cambio, que se retroalimenta por una fase de reflexión continua que se repite durante todo el proceso, con el propósito de determinar criterios para la toma de decisiones estratégicas. El ciclo descriptivo exige un listado de todas las actividades marítimas relevantes al análisis estratégico y que configuran los intereses nacionales del país marítimo. Así, partimos de un esquema de estudio de la realidad marítima en aspectos que nos permitirán determinar necesidades afines a los intereses nacionales.

El esquema de estudio de los intereses marítimos comprende factores dinámicos del estudio de la realidad nacional, relacionados con actividades económicas tales como el mercado, recursos, industria y comercio, así como con actividades culturales y científicas vinculadas con la identidad nacional y la innovación para el desarrollo nacional, que nos permitirán a su vez determinar por trabajo en equipo las variables de análisis estratégico.

El ciclo interpretativo comprende la contrastación de variables de análisis, que confronta factores de fortaleza y debilidad propios con oportunidades y amenazas del entorno, a fin de definir criterios de riesgo, potencialidad, desafío y limitación para la toma de decisiones estratégicas, y luego determinar necesidades en cada caso.

Determinadas las necesidades para cada criterio estaremos en condiciones de pasar a la segunda fase del proceso del pensamiento estratégico, que se inicia con el siguiente paso de decidir requerimientos a fin de precisar objetivos.

a. Actividades y Variables de Análisis Estratégico

Luego de agotar el estudio de la realidad marítima se desarrolla un listado exhaustivo de variables internas dependientes y externas independientes, tomadas al interior y del entorno de la organización, a fin de determinar por toma de decisiones en equipo las variables prioritarias en cada actividad relevante al estudio de los intereses marítimos, para el análisis estratégico subsiguiente. (Ver Cuadro No. 5)

(1) Mercado Marítimo: Bienes y Servicios

FORTALEZA: Ventaja competitiva en el mercado de servicios.

DEBILIDAD: Desventaja competitiva en el mercado de bienes.

OPORTUNIDAD: Crecimiento del mercado en la Cuenca del Pacífico.

AMENAZA: Asimetrías en el mercado de bienes y servicios.

(2) Recursos Marítimos: Renovables y No Renovables

FORTALEZA: Riqueza de recursos para el comercio marítimo.

DEBILIDAD: Incapacidad para explotar recursos marinos.

OPORTUNIDAD: Crecimiento de la demanda de recursos marinos.

AMENAZA: Alta competitividad en la exploración y explotación de recursos marinos.

(3) Industria Marítima: Flotas y Puertos

FORTALEZA: Condiciones estratégicas para servicios logísticos.

DEBILIDAD: Capacitación técnica deficiente incrementa costos.

OPORTUNIDAD: Crecimiento de la demanda de servicios logísticos.

AMENAZA: Alto desarrollo científico y tecnológico.

(4) Comercio Marítimo: Aduanas y Mercadería

FORTALEZA: Posición estratégica para concentrar carga marítima.

DEBILIDAD: Administración Pública deficiente incrementa costos.

OPORTUNIDAD: Crecimiento del comercio en la Cuenca del Pacífico.

AMENAZA: Alta competitividad en el comercio internacional.

(5) Identidad Marítima: Social y Cultural

FORTALEZA: Diversidad cultural en el ámbito marítimo.

DEBILIDAD: Bajos índices de salud y educación de la población.
OPORTUNIDAD: Alta demanda de conocimientos tradicionales.
AMENAZA: Alta competitividad en el comercio cultural.

(6) Investigación Marítima: Científica y Tecnológica

FORTALEZA: Ingenio distintivo del poblador nacional.
DEBILIDAD: Deficiente educación básica y capacitación técnica.
OPORTUNIDAD: Alta demanda de recursos genéticos.
AMENAZA: Alta competitividad en ciencia y tecnología.

b. Análisis Estratégico de Fuerzas Competitivas Relativas

Luego del listado de variables por actividades relevantes a los intereses marítimos para el análisis estratégico, se determinan por toma de decisiones en equipo las variables prioritarias dependientes e independientes, constituidas estas en fuerzas competitivas relativas, a fin de diseñar y proceder a la contrastación de las mismas en la respectiva matriz estratégica. (Ver Cuadro No. 5)

(1) Variables dependientes

FORTALEZA: Posición y recursos estratégicos para el comercio.
DEBILIDAD: Bajos índices de salud y educación de la población.

(2) Variables independientes

OPORTUNIDAD: Crecimiento del comercio en la Cuenca del Pacífico.
AMENAZA: Alta competitividad en el comercio internacional.

c. Criterios para la Toma de Decisiones Estratégicas

Al contrastar cada variable dependiente con las independientes se configuran cuatro cuadrantes, que en sentido anti horario facilitan definir criterios o elementos de juicio para la toma de decisiones estratégicas. Los dos primeros permitirán determinar posibilidades y los últimos retos. En cada cuadrante y para cada criterio será viable determinar la necesidad respectiva. (Ver Cuadro No. 5)

(1) RIESGO

Perder la ventaja comparativa en la sub región de la posición estratégica para el comercio internacional.
NECESIDAD: Explotar posición y recursos estratégicos para el desarrollo marítimo.

(2) POTENCIALIDAD

Desarrollar el comercio de servicios marítimos, con especial interés en puertos.

NECESIDAD: Trabajo marítimo.

(3) DESAFÍO

Rescatar a la población de bajos índices de salud y educación.

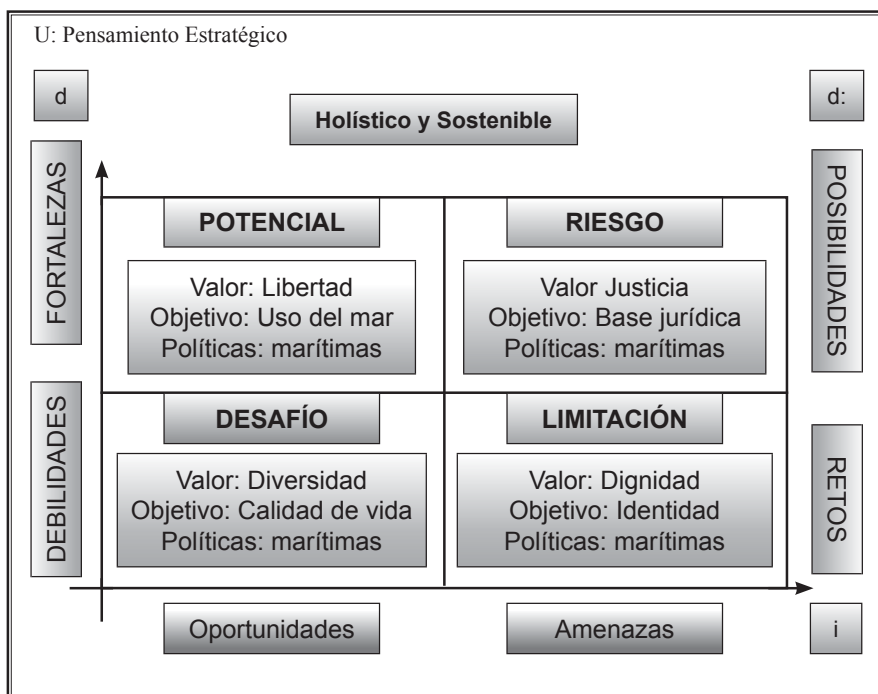
NECESIDAD: Condiciones mínimas de salud y educación.

(4) LIMITACIÓN

Baja autoestima individual y colectiva de la población.

NECESIDAD: Confianza y seguridad del poblador en sí mismo.

Cuadro No. 6: Concepción Estratégica: toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia

C6

3. Segunda Fase: Concepción Estratégica

Esta segunda fase comprende el momento de formar decisiones sustentadas en los criterios obtenidos del análisis de fuerzas competitivas relativas y expresadas en necesidades de la realidad nacional.

La preparación individual para la toma de decisiones colectivas es fundamental para el desarrollo del proceso de planeamiento estratégico aplicado, y en especial para la formación del liderazgo institucional (Goodstein, 1997).

Las decisiones estratégicas a tomar están referidas a precisar inicialmente requerimientos vinculados con necesidades que predeterminarán objetivos por alcanzar, siempre con relación a un propósito estratégico expresado en la Visión institucional (Kluyver, 2005).

Finalmente, esta fase discreta que también se sujeta a un ciclo cerrado de apreciación y supervisión continua, evalúa posibilidades y retos que definirán políticas a seguir para cada objetivo.

a. Toma de Decisiones Estratégicas

Luego de la determinación de necesidades estratégicas para cada criterio definido en su respectivo cuadrante, será viable definir el requerimiento en cada caso a fin de cumplir la Misión con Visión y Valores por toma de decisiones en equipo. El objetivo expresado refleja el objeto requerido en recursos y capacidades, a fin de promover y proteger los intereses marítimos.

Los retos y posibilidades representan lineamientos guías de gran estrategia o políticas para alcanzar los objetivos trazados, definidos para el presente trabajo como propuestas de políticas marítimas. (Ver Cuadro No. 6)

(1) Necesidades y Requerimientos del Criterio Riesgo

RIESGO: Perder la ventaja comparativa en la sub región de la posición estratégica para el comercio internacional.

NECESIDAD: Explotar posición y recursos estratégicos para el desarrollo marítimo.

REQUERIMIENTO: Precauciones y seguridades para el desarrollo marítimo.

RIESGO**OBJETIVO 1: Sostener constitucionalmente la Política Marítima.**

POSIBILIDADES: ¿Qué puedo hacer para neutralizar amenazas?

✓ *Planificación estratégica del Estado*

Desarrollo del proceso de planeamiento estratégico del Estado por sistemas sustentados en intereses nacionales de país marítimo, andino, amazónico, antártico y aeroespacial, a través de un núcleo institucional de planificación centralizada y ejecución descentralizada.

✓ *Interculturalidad sistémica.*

Desarrollo sostenible de los intereses nacionales en base a la reforma del Estado, que contemple la creación de un Ministerio de Cultura como eje central del sistema de cultura nacional, en un proceso estratégico de interculturalidad sistémica inverso al concebido para la administración pública, de ejecución centralizada y planificación descentralizada.

✓ *Información y Vigilancia marítima.*

Desarrollo integrado e intersectorial en el proceso de recopilación, tratamiento y presentación de datos e información marítima, así como en la coordinación de las actividades de vigilancia y seguimiento en el ámbito marítimo. La integración e interconexión de fuentes de información y redes de vigilancia están estrechamente vinculadas con la protección del medio ambiente marino para el uso seguro del mar, fomento de la ciencia y la investigación así como del desarrollo tecnológico.

✓ *Aguas transfronterizas.*

Promover el desarrollo sostenible del uso compartido de aguas transfronterizas con los Estados limítrofes mediante convenios internacionales con especial interés en la explotación de recursos naturales renovables para beneficio de las poblaciones ribereñas, a fin de contribuir a desarrollar políticas marítimas integradas en el país y en la sub región.

✓ *Investigación marítima.*

Desarrollar una economía marítima próspera de forma ecológicamente sostenible, apoyada en la excelencia de la investigación científica marina, la tecnología y la innovación, a fin de afrontar los desafíos de la contaminación del mar y de los cambios climáticos sobre el planeta.

✓ *Biodiversidad marina.*

Promover la protección del medio ambiente y la biodiversidad de los recursos genéticos marinos en las zonas situadas fuera de la jurisdicción nacional mediante acuerdos de ejecución multilateral privilegiando el accionar en bloques de países marítimos en la subregión, a fin de comprender y defender mejor las cuestiones medioambientales y socioeconómicas subyacentes.

(2) Necesidades y Requerimientos del Criterio Potencialidad

POTENCIALIDAD: Desarrollar el comercio de servicios marítimos, con especial interés en puertos.

NECESIDAD: Trabajo marítimo.

REQUERIMIENTO: Inversión en infraestructura portuaria y vial.

POTENCIALIDAD

OBJETIVO 2: Usar sosteniblemente el mar.

POSIBILIDADES: ¿Qué puedo hacer para aprovechar oportunidades?

✓ *Puertos y logística.*

Desarrollar los puertos y las ciudades portuarias en armonía con el entorno con un enfoque de política integral, abordando los aspectos logísticos de sus capacidades como eslabones de la cadena logística internacional, facilitando la expansión sostenible de los terminales marítimos y una mejor utilización de la red de puertos subregional en un creciente contexto de competencia por el espacio en los puertos y sus inmediaciones, así como su proyección a explotar el potencial turístico y cultural de las ciudades portuarias.

✓ *Agrupaciones multisectoriales.*

Incrementar la cooperación y fomentar la coordinación y la integración efectivas de las políticas relacionadas con el mar a nivel interno y en bloques de integración subregional a nivel externo, a fin de promover una política marítima integrada horizontalmente entre sectores y transversalmente entre países marítimos.

✓ *Transporte marítimo.*

Desarrollar una política de transporte marítimo nacional interesa no sólo al propio sector sino también al desarrollo futuro de la economía marítima nacional en apoyo a las zonas costeras. La supresión de obstáculos a la navegación de cabotaje resultará positiva tanto para el crecimiento descentralizado como para el desarrollo económico sostenible y consolidará la integración de la política de transporte con la política medioambiental, facilitando la transferencia del transporte por carretera al mar.

✓ *Contaminación marina.*

Reducir los altos niveles de contaminación marina por la emisión de sustancias procedentes de buques, ciudades y fábricas, en particular en puertos y zonas costeras, y del cambio climático, ampliando el conocimiento e investigación de nuevas tecnologías para la reducción de la contaminación marina.

✓ *Zonas de alta mar.*

Promover el desarrollo de pesquerías de alta mar en función del bienestar de las comunidades costeras, el medio ambiente marino y la interacción de la pesca con otras actividades, a fin de favorecer una política pesquera integrada en la subregión que responda a una estrategia ecosistémica del medio ambiente marino, empeñada en eliminar la pesca ilegal, no declarada y no reglamentada en aguas propias y en alta mar.

✓ *Turismo marítimo sostenible.*

Promover el desarrollo del turismo marítimo y costero sostenible y competitivo como un sector capital de la economía marítima nacional, fomentando vínculos de relación entre la industria turística y los demás sectores económicos en plena integración de exigencias medioambientales, a fin de transformar los conflictos potenciales en ventajas competitivas.

(3) Necesidades y Requerimientos del Criterio Desafío

DESAFÍO: Rescatar a la población de bajos índices de salud y educación.

NECESIDAD: Condiciones mínimas de salud y educación.

REQUERIMIENTO: Medicinas, alimentos, escuelas y politécnicos.

DESAFÍO

OBJETIVO 3: Promover la calidad de vida de la población marítima.

RETOS: ¿Qué debo hacer para superar debilidades?

✓ *Carreras y empleo marítimos.*

Promocionar el empleo para la gente de mar generando medidas que ofrezcan mayores atractivos a las profesiones marítimas, mejoren las condiciones de trabajo en el mar e incrementen la calidad de su preparación y conocimientos, a fin de garantizar la seguridad marítima y la protección del medio ambiente.

✓ *Información socioeconómica marítima.*

Promover medidas de seguimiento e información estadística de datos socio económicos destinada a los sectores marítimos y a las zonas costeras, a fin de producir instrumentos de política horizontal e intersectorial que apoyen a legisladores y ciudadanos a interconectar sus actividades para el desarrollo de una política integral del Estado.

✓ *Ecosistemas marinos.*

Desarrollar una política marítima con un enfoque integrado de la gestión de las actividades marítimas, sustentado en

los ecosistemas y de una estrategia medioambiental marina integrada destinada a garantizar la sostenibilidad de la economía marítima, tanto en la gestión de la pesca como en las prácticas pesqueras de impacto medioambiental.

✓ *Adaptación al cambio climático.*

Desarrollar una política marítima integrada de protección y prevención de riesgos y sus repercusiones económicas en las zonas costeras, debido a su exposición a la mayor evolución y a los efectos del cambio climático sobre tales zonas, a fin de mitigar y adaptar a la población marítima al fenómeno climático.

✓ *Recursos energéticos marinos.*

Desarrollar la infraestructura y el transporte marítimo de la energía por aguas nacionales en armonía con el desarrollo de mercado interior de la energía, el crecimiento del comercio mundial de la energía, las importaciones en la subregión y el desarrollo de las tecnologías y los recursos energéticos marinos, a fin de contribuir a una política integrada, estable y duradera que facilitará las inversiones en infraestructuras energéticas transfronterizas y otras de interés común.

(4) Necesidades y Requerimientos del Criterio Limitación

LIMITACIÓN: Baja autoestima individual y colectiva de la población marítima.

NECESIDAD: Confianza y seguridad del poblador en sí mismo.

REQUERIMIENTO: Solidaridad y apoyo de la cooperación internacional.

LIMITACIONES

OBJETIVO 4: Fomentar la identidad marítima del país.

RETOS: ¿Qué debo hacer para soportar limitaciones?

✓ *Centro de Estudios Estratégico-Marítimos.*

Promover la creación y desarrollo de una entidad pedagógica pública o privada al más alto nivel académico nacional, que contribuya a potenciar el pensamiento estratégico y geopolítico aplicado a los intereses nacionales, así como a lograr el máximo

desarrollo de la conciencia e identidad marítima nacional, con especial interés en la formación de líderes y ejecutivos proyectados a ocupar los más altos cargos de la actividad nacional.

✓ *Foros marítimos internacionales.*

Promover la participación del país en foros internacionales creados o por crearse, relacionados con organizaciones marítimas internacionales, con particular interés en la Comisión Permanente del Pacífico Sur (CPPS), la Organización Marítima Internacional (OMI), la Comisión Interamericana del Atún Tropical (CIAT), y el futuro Organismo Regulador de Ordenamiento Pesquero para la Alta Mar del Pacífico Sur (OROP), a fin de captar el apoyo internacional a países en desarrollo con políticas marítimas integradas en arreglo a la legislación internacional.

✓ *Educación y Cultura marítima.*

Desarrollar una base de conocimientos y de innovación para los asuntos marítimos, proponiendo los mejores instrumentos de política horizontal e intersectorial que apoyen a legisladores y ciudadanos a asociar sus políticas e interconectar sus actividades optimizando el uso de espacios nacionales de interculturalidad para el desarrollo de una política integral del Estado.

✓ *Intereses antárticos.*

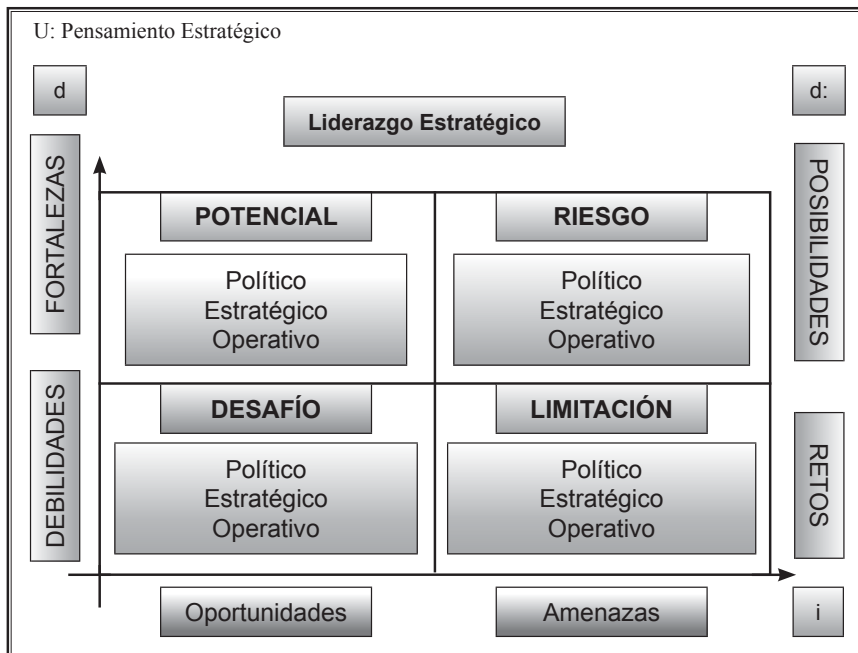
Promover el conocimiento e investigación sobre los intereses nacionales en el Continente Antártico con relación a la protección del medio ambiente y la biodiversidad, la energía, el transporte marítimo, la pesca, la tecnología antártica, el turismo y la seguridad, a fin de sentar las bases de una profunda reflexión sobre el rol del Estado en este ámbito de proyección e identidad nacional que posibiliten cristalizar una futura política marítima integrada.

✓ *Día marítimo nacional.*

Promover la creación e institucionalización del día marítimo nacional con el propósito de incrementar la conciencia e identidad marítima de la ciudadanía al aumentar la visibilidad

de los sectores marítimos y fomentar las mejores prácticas para el mantenimiento de los contactos y la relación con los grupos de interés marítimo, a fin de apoyar el desarrollo futuro de un enfoque integrado de política marítima nacional.

Cuadro No. 7: Plan Estratégico: Comunicación y Control



Fuente: Elaboración propia

C7

4. Plan Estratégico: Comunicación y Control

La tercera fase del proceso del pensamiento estratégico, corresponde a la expresión de la decisión estratégica a través de la formulación de un plan o comunicación tangible que materialice el pensamiento en acción preliminar empeñado en un auténtico liderazgo institucional durante la ejecución, monitoreo de planes y supervisión de la acción planeada (Hill, 1999: 26).

Esta última fase discreta del proceso del pensamiento estratégico también se sujeta a un ciclo cerrado de apreciación y supervisión continua, permitiendo reforzar en la formación de líderes y ejecutivos una clara predisposición proactiva frente al entorno cambiante, de no solo diseñar el futuro sino de construirlo constantemente (Goodstein, 1997: 55).

La expresión esencial de una decisión estratégica al más alto nivel de una institución debe responder a una secuencia lógica de cinco preguntas, que expresadas en el siguiente orden de razonamiento configuran el esquema básico de un plan estratégico a publicitar en esta fase de comunicación y control (Saloner, 2005: 390).

a. Plan Estratégico Marítimo

Los componentes básicos de un plan estratégico al más alto nivel institucional se proyectan a desarrollar los tres niveles de objetivos del proceso de planeamiento estratégico: político, estratégico y operativo u administrativo, esto es, al desarrollo de planes en cada nivel. (Ver Cuadro No. 7).

- (1) **MISIÓN:** ¿Cuál es el quehacer institucional?
Proteger y promover los intereses marítimos nacionales.
- (2) **VISIÓN:** ¿Cuál es el ser de la organización?
Perú, país marítimo líder en servicios portuarios.
- (3) **VALORES:** ¿Cuáles son las convicciones colectivas?
Dignidad, Libertad, Igualdad, Justicia y Diversidad.
- (4) **OBJETIVOS:** ¿Cuáles son los resultados esperados por la comunidad nacional?
 - ✓ Usar sosteniblemente el mar;
 - ✓ Sostener constitucionalmente la Política Marítima;
 - ✓ Promover la calidad de vida de la población marítima;
 - ✓ Fomentar la identidad marítima nacional.

(5) **POLÍTICAS:** ¿Cuáles son los lineamientos guías para lograr los objetivos?

Retos (10) y Posibilidades (12) marítimas nacionales.

(a) Retos de alianza:

Centro de Estudios Estratégico-Marítimos.
Foros marítimos internacionales.
Intereses antárticos.
Cultura y patrimonio marítimo.
Día marítimo nacional.

(b) Retos de superación:

Carreras y empleo marítimos.
Información socioeconómica marítima.
Ecosistemas marinos.
Adaptación al cambio climático.
Recursos energéticos marinos.

(c) Posibilidades de promoción:

Puertos y logística.
Agrupaciones multisectoriales.
Transporte marítimo.
Contaminación marina.
Zonas de alta mar.
Turismo marítimo sostenible.

(d) Posibilidades de protección:

Planificación estratégica del Estado.
Interculturalidad sistémica.
Información y Vigilancia marítima.
Aguas transfronterizas.
Investigación marítima.
Biodiversidad marina.

b. Liderazgo Estratégico

El desarrollo y monitoreo de planes institucionales responde a tres niveles de conducción en armonía con los objetivos políticos, estratégicos y operativos u administrativos, durante el proceso de ejecución del pensamiento estratégico. (Ver Cuadro No. 7).

En esta etapa juega un rol clave el liderazgo estratégico, esto es,

la capacidad de conducción democrática -en consenso, prudencia y gradualidad del líder-, conducción que legitime la autoridad responsable al más alto nivel de la organización.

“El liderazgo estratégico se refiere a la capacidad de articular una visión estratégica de la compañía y la habilidad de motivar a los demás a participar de esa visión. [...] Estas características [las buenas cualidades de un líder] son: (1) visión, elocuencia y consistencia, (2) compromiso, (3) mantenerse bien informado, (4) disponibilidad para delegar y dar poder y (5) astucia política [ingenio político].” (Hill, 1999: 26-27).

Conclusiones

1. El pensamiento estratégico aplicado a la realidad marítima facilita determinar objetivos estratégicos, pues al resolver la relación de tensión entre necesidades reales y pretensiones requeridas, define recursos propios a defender y bienes ajenos a obtener a fin de proteger y promover los intereses nacionales en el ámbito marítimo.
2. Quien dice la política en cualquier nivel del Estado debe hacerlo aplicando el pensamiento estratégico al fenómeno nacional en el ámbito de interés en particular, y quien ejecuta cualquier política debe hacerlo estratégicamente, porque una es continuación y correspondencia de la otra, interactuando sistémicamente en un todo que es el país.
3. El razonamiento dialéctico en cuanto a la promoción de los intereses marítimos discurre por una planificación centralizada y una ejecución descentralizada del desarrollo nacional con un enfoque estratégico y sistémico, mediante una política integral del Estado aplicada en forma horizontal intersectorialmente y transversal en los niveles de gobierno por un desarrollo sostenible.
4. El pensamiento estratégico marítimo aplicado a la interculturalidad del país, razona por una planificación descentralizada y una ejecución centralizada a través de un núcleo central del sistema nacional, esto es de un Ministerio de Cultura concebido con un enfoque político holístico e integral.

BIBLIOGRAFÍA

- BRUCE, Andy y LANGDON, Ken. *El Pensamiento Estratégico*. Grijalbo, México, 2002.
- CAEN. Centro de Altos Estudios Nacionales. *Planteamientos Doctrinarios y Metodológicos del Desarrollo, la Seguridad y la Defensa Nacional*. Lima, 2006.
- CEPLAN. Decreto Legislativo 1088. Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). 28 Junio 2008.
- CPP. *Constitución Política del Perú*. Edición Oficial, Perú, Lima, 1993.
- DOIG C., Jean Jesu. Doctrina Marítima: Aproximación teórica para el diseño de un modelo de estudio estratégico marítimo. *Revista de Marina*, Perú, 98(2), 2005.
- GALLEGO, Flavio. *El Pensamiento Estratégico*. Paidós Ibérica S.A., Barcelona, 2004.
- GIGLI, Flavio. «Michel Foucault: aportes para una nueva filosofía política». Universidad Nacional del Comahue, Neuquén, Argentina, 2006. *Portal UJ. Uruguay de las Ideas. Montevideo, abril 2006*. Consulta: 22 abril 2009. <http://www.uruguaypiensa.org.uy/noticia_39_1.html>
- GOODSTEIN, Leonard y otros. *Planeación Estratégica Aplicada*. McGraw-Hill, Colombia, 1997.
- HERRSCHER, Enrique. *Planeamiento Sistémico*. Macchi, Buenos Aires, 2005.
- HILL, Charles W. L. y otros. *Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado*. McGraw-Hill Interamericana S.A., Santa Fe de Bogotá, D. C., Colombia, 1999.
- IEHMP. Comisión de Estudios Estratégico-Marítimos, CEEM. *Fundamentos de Doctrina Marítima*. Editado por CEEM, Lima, 2008a. Intereses Marítimos y Política de Estado. *Separata CEEM*, Lima, 2008b.
- KLUYVER, Cornelis A. *Pensamiento estratégico, una perspectiva para los ejecutivos*. Pearson Education S.A. Argentina, 2005.
- SALONER, Garth y otros. *Administración Estratégica*. Limusa Wiley, México, 2005.
- UE. Unión Europea. *Libro Verde. Hacia una futura política marítima de la Unión: perspectiva europea de los océanos y los mares*. Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas, 2006.

**CONSEJO DIRECTIVO DEL INSTITUTO DE ESTUDIOS
HISTORICO-MARITIMOS DEL PERU, I.E.H.M.P. 2008 – 2010.**

Presidente	Contralmirante Melitón CARVAJAL Pareja
Vicepresidente	Contralmirante Jorge BROUSSET Barrios
Secretario	Capitán de Navío John RODRIGUEZ Asti
Tesorero	Contralmirante Raúl PARRA Maza
Presidente COIDH	Reverendo Padre Armando NIETO Vélez
Presidente CEEM	Contralmirante Oscar PENNY Cabrera
Director	Capitán de Navío José Luís GUEROLA Lazarte
Director	Capitán de Navío Jorge GUERRERO Lang
Director	Embajador Luis MARCHAND Stens
Director	Vicealmirante Oscar ANDERSON Noriega
Director	Doctor Fabián NOVAK Talavera
Director	Doctor Raúl PALACIOS Rodríguez

**JUNTA DIRECTIVA DE LA COMISIÓN DE ESTUDIOS
ESTRATÉGICO-MARÍTIMOS C.E.E.M. 2008 – 2010.**

Presidente	Contralmirante Oscar PENNY Cabrera
Vicepresidente	Vicealmirante Daniel MARISCAL Galiano
Coordinador General	Capitán de Navío Armando REÁTEGUI Canga
Secretario	Capitán de Navío César ALCANTARA Alva
Director	Embajador José DE LA PUENTE Radbill
Director	Vicealmirante Ricardo ZEVALLOS Newton
Director	Contralmirante Jean Jesu DOIG Camino
Director	Contralmirante Eduardo REÁTEGUI Guzmán
Director	Capitán de Navío Jorge BIANCHI Muñoz
Director	Contralmirante Lizardo GARCIA Milera

**COMITÉ DE TRABAJO PERMANENTE DE DOCTRINA MARÍTIMA DE LA
COMISIÓN DE ESTUDIOS ESTRATÉGICO-MARÍTIMOS, DOCMARPE.**

Presidente	Contralmirante Jean Jesu DOIG Camino
Miembros Colaboradores	Doctor Carlos COGORNO Ovalle Capitán de Navío Néstor GARRIDO Guevara Magíster Juan GODOY Caso Ingeniero Mariano GUTIÉRREZ Torero Capitán de Navío Juan RAMÍREZ Canaval Capitán de Navío Carlos RISCO Caballero Contralmirante Julio RONCAGLIOLO Goytizolo Capitán de Navío Héctor SALERNO Gálvez Capitán de Navío Pedro Ricardo VÁSQUEZ Ortega Contralmirante Nicolás VEGA Castellanos Licenciado Guillermo WONG Miranda.

ACTIVIDADES CULTURALES

El Centro Naval del Perú y la Comisión de Estudios Estratégico-Marítimos del Instituto de Estudios Histórico-Marítimos del Perú, agradecen por su asistencia a los señores socios y sus señoras esposas a la Conferencia programada, y los invitan a participar con sus aportes sobre el tema expuesto dentro del Foro CEEM «Intereses Marítimos y Política de Estado»:

«Pensamiento Estratégico Marítimo: Retos y Posibilidades»

- Fecha: miércoles, 30 setiembre 2009.
- Hora: 0900 – 1200 horas.
- Lugar: Salón «Iquique»
- Tenida: «Sport» elegante.
- Correos: Para confirmar asistencias:
insmarceem@telefonica.net.pe
insmarceem@gmail.com
- Sitios virtuales: www.iehmp.org.pe
<http://doctrinamaritima.blogspot.com>
- Conferencista: Socio Vitalicio Jean Jesu DOIG Camino

San Isidro, setiembre 2009