Pensamiento estratégico marítimo:

Retos y posibilidades



Contralmirante
JEAN JESU DOIG CAMINO



1. Introducción

Pensar es un ejercicio mental imprescindible para 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, de pensar con la capacidad de afrontar una oposición de intereses marítimos.

El origen de la estrategia se remonta al de los ejércitos, y se expresa a través de la palabra griega *strategeia*, la misma que proviene de la palabra *strategos*, 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 énfasis en las actividades de gobierno y gestión de las instituciones y del Estado, pasando 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 actualmente en formar a sus líderes y ejecutivos en el razonamiento dialéctico por competitividad —esto es, por relaciones con oposición—, para facilitar luego el desarrollo y crecimiento de las empresas mediante el planeamiento estratégico aplicado.

Trataremos en este artículo de aplicar el proceso del pensamiento estratégico para expresar retos y posibilidades en el ámbito marítimo del 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 interiorizar el proceso del pensamiento estratégico en la formación de nuevos ciudadanos y profesionales relacionados con el mar, con el propósito de fortalecer en ellos una actitud proactiva frente a la vida de relación: de crear y construir el futuro.

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

2. Bases del proceso: conceptos y relaciones

La apreciación de la realidad, 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, análisis 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 de 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 diagramas de Venn. La teoría de conjuntos es útil para la explicación práctica del citado enfoque sistémico, porque todo sistema es en principio un conjunto de elementos articulados entre sí, aun cuando no todo conjunto sea necesariamente un sistema como tal.

Las relaciones entre variables intervinientes en el proceso estratégico se explican con la ayuda de diagramas cartesianos, lo que facilita exponer gráficamente las fases de apreciación, concepción y plan.

Se incluye un rectángulo alrededor de los diagramas, que se designa con la letra U, y denomina al *universo de discurso* o *conjunto marco*, toda vez que el objeto de su estudio son los subconjuntos del mismo por relaciones lógicas.

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).

2.1 Realidad marítima e intereses marítimos

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



Experiencia y conocimiento en actividades del ámbito marítimo.

Los aspectos relevantes para el estudio de la realidad marítima se clasifican en condicionantes: población, ecología y geopolítica, y determinantes: 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: p. 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 los intereses nacionales requieren para satisfacerlas. Dado que todos los peruanos tenemos el deber constitucional de proteger los intereses nacionales (CPP, art. 38º), por ley fundamental se predetermina la misión del país como nación.

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 es el origen de los conflictos y no así los objetos requeridos en bienes y servicios necesarios de obtener o proteger

2.2 Política marítima y estrategia marítima

Los conceptos de política y estrategia se fusionan en cuanto a procesos de elaboración mental basados en el razonamiento dialéctico, el mismo que discurre por relaciones lógicas entre opuestos o contrarios —esto es, en procesos caracterizados por el pensamiento estratégico—, dado que comparten como elemento común el conflicto de intereses y acciones. En estrategia el pensamiento y la acción son un continuo sin solución, pues el pensar es una acción sujeta a valores. La política sin valores entra en conflicto con la estrategia por esta discrepancia, así tenemos que: "El error de los líderes, [...] consiste en poner la *estrategia al servicio de la política* [las cursivas son nuestras], 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: p. 203).

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 de efectos positivos y capacidad productora en suma de fuerzas múltiples, plurales y diseminadas en un país megadiverso 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: p. 44).

> "El pensamiento estratégico es sistémico, todos los niveles de relación entre política y estrategia están concatenados, dado que son medios para alcanzar el fin supremo del Estado".

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, arts. 1º, 2º, 139º), el elemento esencial que distinguirá las políticas de las estrategias está 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: p. 177).

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

El pensamiento estratégico es sistémico, todos los niveles de relación entre política y estrategia están concatenados, dado que son medios para alcanzar el fin supremo del Estado. 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, porque "la interdependencia es probablemente la piedra angular del enfoque sistémico" (Herrscher 2005: p. 128).

2.3 Intereses marítimos y política marítima

Así como las acciones se relacionan con la estrategia, la política responde a intereses, y ambas con los valores que comparten. Existe vinculación relevante entre intereses y política de un Estado, pues comparten un elemento común

" ... la identidad marítima es la fuerza impulsora de los intereses marítimos, los intereses marítimos son fuerza impulsora del desarrollo marítimo nacional."

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 es 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: p. 69). (Ver figura 3)

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: p. 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 naturaleza de la identidad marítima de un país se basa 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 el 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.

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 están 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).

2.4 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 suprasistema, 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, y sin un sistema de protección y promoción de la cultura nacional en sus diversas manifestaciones, carece de proyección institucional como Estado.

El pensamiento estratégico fluye en esta situación de interculturalidad, en relaciones de contrarios y en forma sistémica, 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 interactivo con otros Estados, situación que exige en la estructura del Estado el núcleo de un sistema cultural en armonía con el sistema educativo nacional.

3. Proceso del pensamiento estratégico

3.1 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, pues "son tres las etapas del desarrollo de una nueva estrategia: análisis, planificación [toma de decisiones estratégicas] y ejecución" (Bruce y Langdon 2002: p. 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. 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.



Apreciaciones estratégicas en el estudio de la realidad marítima.

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: decidir requerimientos para precisar objetivos.

a. Actividades y variables de análisis estratégico

Agotado el estudio de la realidad marítima se desarrolla un listado exhaustivo de variables internas dependientes y externas independientes, tomadas 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.

(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: asimetría 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 que 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 que 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 de listar las 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 en fuerzas competitivas relativas, para diseñar la respectiva matriz y proceder a su contrastación por relaciones lógicas.

(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 en el diagrama cartesiano, que en sentido antihorario 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 posible determinar la necesidad respectiva.

(1) ***RIESGO:*** perder la ventaja comparativa en la subregión 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.

3.2 Segunda fase: Concepción estratégica

Esta segunda fase comprende el momento de formular decisiones sustentadas en los criterios obtenidos del análisis de fuerzas competitivas relativas y expresadas en necesidades de la realidad nacional, en relación a la misión institucional, con el propósito de configurar la visión de futuro de la organización misma, "para salvar la brecha entre la realidad actual y un futuro potencial" (Saloner 2005: p.27).

La preparación individual de revisar criterios para tomar decisiones colectivas es fundamental para desarrollar el proceso de pensamiento estratégico aplicado, y en especial para la formación del liderazgo institucional, porque "tener la visión o establecer metas visionarias no es suficiente; [...] se debe compartir, pues sólo se llena de vida cuando se comparte. Debe involucrar directamente a los seguidores y darles poder" (Goodstein 1997: p. 52).

Las decisiones estratégicas a tomar estarán 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: "a una descripción de la posición competitiva que la empresa desea alcanzar durante un período determinado de tiempo y de las capacidades centrales que deberá adquirir para llegar hasta allí" (Kluyver 2005: p. 15).

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

a. Toma de decisiones estratégicas

Luego de determinar necesidades estratégicas para cada criterio definido en su respectivo cuadrante, se definirá 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 aplicativo como propuestas de políticas marítimas.

(1) Necesidades y requerimientos del criterio riesgo

Riesgo: perder la ventaja comparativa en la subregión de la posición estratégica para el comercio internacional.

Necesidad: explotar posición y recursos estratégicos para el desarrollo marítimo.

Requerimiento: tomar 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 de planificación centralizada y ejecución descentralizada.

Interculturalidad sistémica. Desarrollo sostenible de los intereses nacionales basado en 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 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 pro-

tección 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 subregión.

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: promover el trabajo marítimo.

Requerimiento: promover la 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, teniendo como objetivo 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.



Cristalizando una política marítima integrada.

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, buscando 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, con el 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: promover condiciones mínimas de salud y educación.

Requerimiento: proveer medicinas, alimentos, escuelas y politécnicos.

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

Retos: ¿Qué debo hacer para superar debilidades?

Carreras y empleos 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 socioeconómicos en favor de sectores marítimos y zonas costeras, con la finalidad 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, con el 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 del 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, buscando 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: promover confianza y seguridad del poblador en sí mismo.

Requerimiento: gestionar solidaridad y apoyo de la cooperación internacional.

LIMITACIONES. OBJETIVO 4: Fomentar la identidad marítima nacional

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 marítimo 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 las actividades nacionales.

Foros marítimos internacionales. Promover la participación del país en foros internacionales creados o por crearse, relacionados con las 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), buscando 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, para así apoyar el desarrollo futuro de un enfoque integrado de política marítima nacional.



Incrementando la conciencia marítima en la población.

3.3 Tercera fase: Plan estratégico; comunicación y control

La tercera fase del proceso del pensamiento estratégico aplicado corresponde a la expresión de la decisión estratégica a través de la formulación de un plan maestro 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: p. 26).

"Usar sosteniblemente el mar, sostener constitucionalmente la política marítima, promover calidad de vida de la población marítima y fomentar la identidad marítima nacional".

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 sólo diseñar el futuro sino de construirlo constantemente (Goodstein 1997: p. 55).

Los componentes básicos de un plan estratégico al más alto nivel institucional se proyectan para desarrollar un proceso de planeamiento estratégico, a un "análisis de soporte, y para comunicar e implementar la estrategia elegida" (Kluyver 2001: p.14), en tres niveles de objetivos: político, estratégico y operativo u administrativo, esto es, al desarrollo de planes en cada nivel.

a. Plan estratégico marítimo

La expresión esencial de una decisión estratégica al más alto nivel de una institución debe responder a una secuencia de cinco preguntas, que expresadas en un orden de razonamiento lógico configuran el esquema básico de un plan estratégico a publicitar en esta fase de comunicación y control. "Si la estrategia no está clara y la lógica no tiene consistencia, ninguna cantidad de detalles operacionales o de inversión compensará sus debilidades" (Saloner 2005: p. 393).

MISIÓN: ¿Cuál es el quehacer institucional?

(1) Proteger y promover los intereses marítimos nacionales.

VISIÓN: ¿Cuál es el ser de la organización?

(2) Perú, país marítimo líder en servicios portuarios.

VALORES: ¿Cuáles son las convicciones colectivas?

(3) Dignidad, Libertad, Igualdad, Justicia y Diversidad.

OBJETIVOS: ¿Cuáles son los resultados esperados por la comunidad nacional?

(4) Usar sosteniblemente el mar, sostener constitucionalmente la política marítima, promover calidad de vida de la población marítima y fomentar la identidad marítima nacional.

POLÍTICAS: ¿Cuáles son los lineamientos guías para lograr los objetivos?

(5) Retos y posibilidades marítimas nacionales.

Retos de alianza: Centro de Estudios Estratégico-Marítimos, foros marítimos internacionales, intereses antárticos, cultura y patrimonio marítimo, y "Día Marítimo Nacional".

Retos de superación: Carreras y empleos marítimos, información socioeconómica marítima, ecosistemas marinos, adaptación al cambio climático, y recursos energéticos marinos.

Posibilidades de promoción: Puertos y logística, agrupaciones multisectoriales, transporte marítimo, contaminación marina, zonas de alta mar, y turismo marítimo sostenible.

Posibilidades de protección: Planificación estratégica del Estado, interculturalidad sistémica, información y vigilancia marítima, aguas transfronterizas, investigación marítima y biodiversidad marina.



Velando por la seguridad en el mar.

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.

En esta etapa juega un rol clave el liderazgo estratégico, esto es, la capacidad de conducción democrática —consensual, prudente y gradual—, que legitime la autoridad responsable al más alto nivel de la organización, pues "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 [claves de los buenos líderes] son: (1) visión, elocuencia y consistencia, (2) compromiso, (3) mantenerse bien informado, (4) disponibilidad para delegar y dar poder y (5) astucia política" (Hill 1999: pp. 26-27).

Resumen

El ensayo presentado desarrolla en tres etapas un ejercicio de razonamiento dialéctico, aplicado al ámbito marítimo, con visión holística e integral de país megadiverso, como es el nuestro. Expone las bases teóricas que sustentan el desarrollo práctico del proceso del pensamiento estratégico y sistémico marítimo, sin desvincularse de su identidad nacional como país andino, amazónico, antártico y aeroespacial. De especial importancia es el tratamiento metódico que hace operativo el concepto de intereses marítimos como parte de los intereses nacionales y su relación con la política de Estado a través de valores nacionales, el mismo que culmina con una propuesta de aplicación a la realidad nacional, contrastando experiencias de la Unión Europea y otras, que permiten plantear al país nuevas líneas de acción contemporáneas para una gran estrategia nacional empeñada en cristalizar una política marítima del Perú.

Referencias

1. BRUCE, A. y LANGDON, K. (2002). El Pensamiento Estratégico. México D.F.: Grijalbo.
2. CAEN. (2006). Planteamientos Doctrinarios y Metodológicos del Desarrollo, la Seguridad y la Defensa Nacional. Lima: Centro de Altos Estudios Nacionales.
3. CEPLAN. (28 de junio de 2008). Decreto Legislativo 1088. Ley del Sistema Nacional de Pla-

neamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Lima: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.

4. CPP. (1993). Constitución Política del Perú. Lima: Edición Oficial. Consulta 20 de enero de 2010. <http://www.tc.gob.pe/legconperu/constitucion.html.
5. DOIG, J. (2005). Doctrina Marítima: Aproximación teórica para el diseño de un modelo de estudio estratégico marítimo. Revista de Marina. Lima. 98(2), 2005.
6. GALLEGO, F. (2004). El Pensamiento Estratégico. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
7. GIGLI, F. (2006). Michel Foucault: aportes para una nueva filosofía política. Neuquén: Universidad Nacional del Comahue; Portal UI. Uruguay de las Ideas. Montevideo, abril 2006. Consulta: 15 de enero de 2010: <http://www.uruguaypiensa.org.uy/noticia_39_1.html.
8. GOODSTEIN, L., NOLAN, T. y PFEIFFER, J. (1997). Planeación Estratégica Aplicada. Bogotá: McGraw-Hill.
9. HERRSCHER, E. (2005). Planeamiento Sistémico. Buenos Aires: Macchi.
10. HILL, C. y JONES, G. (1999). Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
11. IEHMP. (2008a). Fundamentos de Doctrina Marítima. CEEM, Lima: Comisión de Estudios Estratégico-Marítimos, CEEM.
12. IEHMP. (2008b). Intereses Marítimos y Política de Estado. Separata CEEM. Lima: Comisión de Estudios Estratégico-Marítimos, CEEM.
13. KLUYVER, C. A. (2005). Pensamiento estratégico, una perspectiva para los ejecutivos. Buenos Aires: Pearson Education S.A.
14. SALONER, G., SHEPARD, A. y PODOLNY, J. (2005). Administración Estratégica. México D.F.: Limusa Wiley.
15. UE. (2006). Libro Verde. H*acia una futura política marítima de la Unión: perspectiva europea de los océanos y los mares*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas, Unión Europea.



