



PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA ADECUADA PARA LA MEDICIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA MARINA DE GUERRA DEL PERÚ

3.1

C. de N. César Morales Huerta - Mercado

Egresó de la Escuela Naval del Perú como Licenciado en Ciencias Marítimas Navales. Calificado en Guerra de Superficie e Ingeniería Mecánica Naval. Ostenta el grado académico de Magíster en Ciencias Políticas con mención en Relaciones Internacionales de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Ha sido profesor de la Escuela de Guerra de Superficie en la cátedra de Derecho Internacional Humanitario.

RESUMEN

El presente estudio se elaboró con la finalidad de generar una propuesta académica que permita diseñar una herramienta adecuada para medir el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Marina de Guerra del Perú. Para lograr esto, se evaluó una serie de aspectos relacionados a su gestión, efectuando una revisión de los procesos y la normativa que la respalda.

Introducción

Se ha determinado que existen dos formas en la que esta Institución Armada intenta medir el cumplimiento de sus objetivos institucionales. La primera se realiza mediante una herramienta de gestión, a través de la evaluación del presupuesto institucional, regulada por el Sistema de Planeamiento, Programación y Presupuesto, y la segunda se efectúa mediante la mecánica de procesos de gestión que se encuentra en un período de implementación desde hace algunos años atrás.

Luego de evaluar estas herramientas existentes se determinó que estas miden en forma indistinta el cumplimiento de los objetivos institucionales y que sus indicadores requieren adecuarse a las necesidades propias de la Institución para que se constituyan en un Sistema de Medición Integral que permita controlar el progreso de la Marina de Guerra y así sea posible optimizar el monitoreo de sus procesos y actividades de gestión.

Ante tal diagnóstico se desarrolló una propuesta consistente en introducir una nueva herramienta, cuya característica está basada en el enfoque metodológico del Cuadro de Mando Integral (CMI) o “Balanced Score Card” por sus siglas en inglés, diseñado por Kaplan & Norton que proporciona un instrumento estratégico de gestión, para medir en forma integral y sistémica el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Marina de Guerra.

Planteamiento

La Marina de Guerra del Perú para cumplir con su Misión y el rol constitucional que le corresponde, ha realizado esfuerzos importantes por conocer cómo se encuentra encaminada su gestión. En ese sentido se evidenció que los mecanismos de control de gestión existentes miden en forma parcial su desempeño institucional.

Por tal motivo, el objetivo de la investigación consistió en “proponer una herramienta adecuada de medición del cumplimiento de los objetivos institucionales que utiliza la Marina de Guerra del Perú”, proceso que se realizó en base a lo que actualmente, esta institución ha desarrollado como instrumento de gestión. Proponiéndose para ello, las mejoras necesarias y una nueva propuesta académica para optimizar la labor de esta organización.

Por ello, el problema estuvo orientado a saber: ¿Qué características debe tener la herramienta adecuada de medición del cumplimiento de los objetivos institucionales de la Marina de Guerra del Perú? Fue necesario desarrollar un estudio para llegar a demostrar si ¿Tiene actualmente la Marina de Guerra del Perú una herramienta adecuada de medición de sus objetivos institucionales?, para posteriormente establecer ¿Cuál es la necesidad de la Marina de Guerra del Perú de contar con una herramienta adecuada de medición del cumplimiento de los objetivos institucionales? Esta última plantearía una herramienta de tipo integral, objetiva y funcional para la medición del cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Identificación de las herramientas actuales que posee la Marina de Guerra del Perú para medir el logro de sus objetivos institucionales

Para reconocer las herramientas actuales, se identificó los objetivos institucionales establecidos en la Política General de la Marina de Guerra del Perú :

- 1) Objetivo institucional “A”: “Disponer de Fuerzas Navales que permitan resguardar la soberanía e integridad territorial y controlar el orden interno cuando lo decreta el supremo gobierno”;
- 2) Objetivo institucional “B”: “Ejercer el control y vigilancia de las actividades acuáticas en las áreas de responsabilidad e interés”;

- 3) Objetivo institucional “C”: “Contribuir al fomento de la identidad nacional y al desarrollo económico y social de acuerdo a ley;
- 4) Objetivo institucional “D”: “Contribuir a la protección y promoción de los intereses nacionales en el ámbito internacional”;
- 5) Objetivo institucional “E”: “Contar con personal naval activo y reservas movilizables, con alta moral, motivación e identificación institucional y óptimamente capacitado en todos sus niveles”;
- 6) Objetivo institucional “F”: “Contar con medios materiales con el óptimo grado de alistamiento para el cumplimiento de las tareas exigidas por la misión y el planeamiento de la defensa nacional”;
- 7) Objetivo institucional “G”: “Establecer una organización flexible y adecuada para el cumplimiento de la Misión y desarrollo institucional”.

En base a ello el actual Plan de Largo Plazo que establece ocho objetivos generales de largo plazo–OOGLP, que a comparación de los objetivos institucionales de la Marina de Guerra, que son permanentes, tienen un plazo perentorio para cumplirse en forma práctica y efectiva. El cumplir estos significa lograr los objetivos institucionales de la Marina de Guerra.

Bajo esta premisa, los siete primeros OOGLP tienen el mismo enunciado y las mismas características de los objetivos institucionales antes indicados. Pero para este caso particular, se adiciona el factor económico financiero, convirtiéndose en el OGLP N°08 que está destinado a: “Cubrir los requerimientos económico-financieros de la Institución”.

Por lo tanto como se indica en la figura 1, los objetivos institucionales se lograrán si se sigue un proceso estructurado que se encuentra estrechamente vinculado al cumplimiento de los objetivos específicos de Largo Plazo de la Marina de Guerra que a su vez se consiguen en base a la persecución de cada política asociada.

Herramientas de medición que existen actualmente en la Marina de Guerra del Perú para la medición de sus objetivos institucionales

Para determinar la existencia de herramientas de medición de los objetivos institucionales de la Marina de Guerra, se seleccionó un grupo de dependencias con el fin de estudiar ciertas características relacionadas a la temática de medición del cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Tal estudio arrojó como resultado que existen dos grupos de herramientas que miden la gestión institucional: primero mediante la “Gestión a través de la evaluación del presupuesto institucional” y segundo por la “Gestión a través de procesos”.

Con relación a la medición de la “Gestión a través de la evaluación del Presupuesto Institucional”, se puede indicar que ésta se regula a través del Sistema de Planeamiento, Programación y Presupuesto de la Institución mediante la “Directiva para la evaluación semestral y anual de los presupuestos institucionales de las entidades del gobierno nacional y gobiernos regionales para el año fiscal 2012”, la cual estipula la metodología para obtener los indicadores de desempeño que miden la gestión económica de la Marina de Guerra.

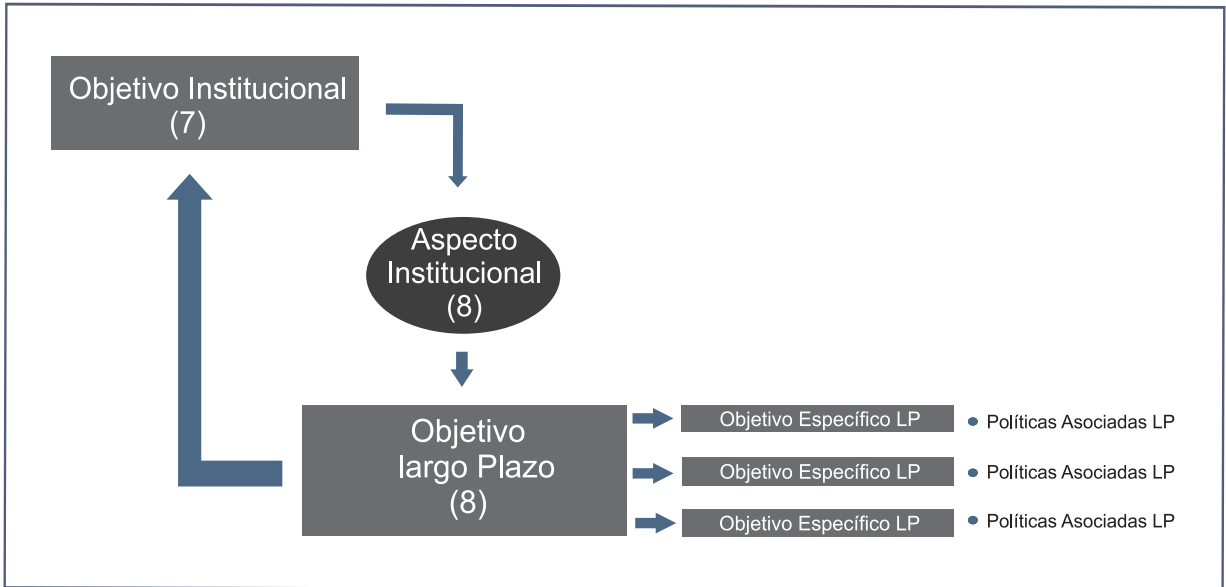


Figura 1: Proceso de cumplimiento de los objetivos institucionales. Fuente: Elaboración Propia.

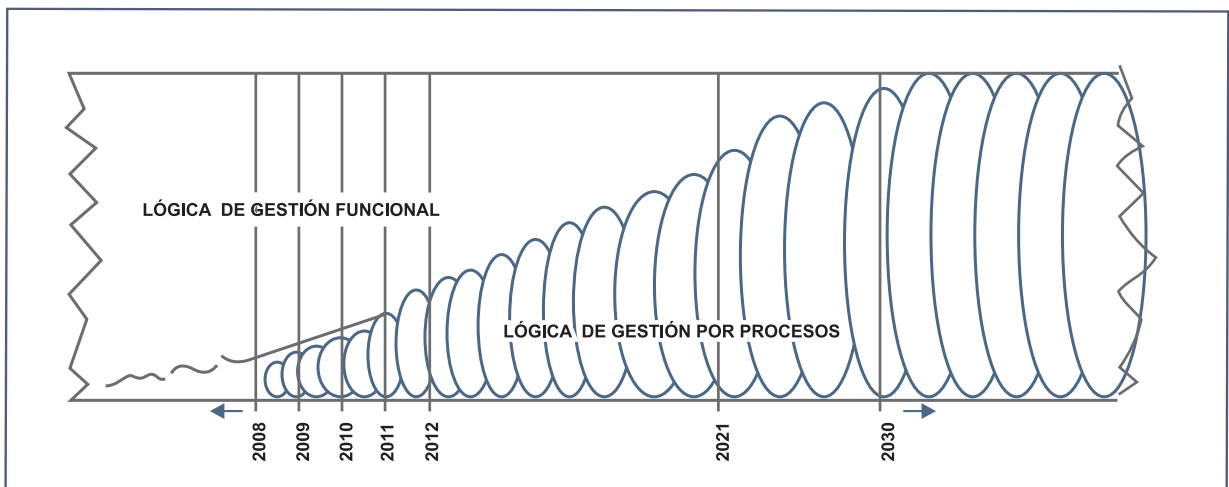


Figura 2: Estrategia genérica de gestión por proceso al año 2030. Fuente: Elaboración propia.

Con relación a la “Gestión a través de procesos”, existen unidades y dependencias que se encuentran implementando sus herramientas de medición, cuyo fin es lograr pasar de la gestión tradicional, basada en la “lógica de funciones” a la de “lógica a través de procesos”. Todo esto en concordancia a lo estipulado en la ley marco de Modernización de la Gestión del Estado que es de cumplimiento obligatorio para las entidades del Estado, entre ellas el sector Defensa; ya que tiene por finalidad la obtención de mayores niveles de eficiencia y eficacia del aparato estatal. De manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía y se optimice el uso de los recursos públicos .

En la Figura 2 se visualiza cómo el mecanismo de implementación va ingresando a la administración pública de manera gradual hasta reemplazarla por completo; en ese sentido la Marina de Guerra ha tomado la iniciativa implementando esta metodología desde el año 2003.

Evaluación de las herramientas actuales de medición de los objetivos institucionales en la Marina de Guerra

En base a la evaluación efectuada a las herramientas de gestión de seis dependencias seleccionadas, se pudo apreciar que ellas proporcionan resultados que no se correlacionan a la medición de objetivos institucionales de la Marina de Guerra del Perú; ya que al relacionarlas entre sí, resulta insuficiente obtener un producto que pueda medir de forma integral los objetivos en materia de investigación. En esa misma línea se puede afirmar que los indicadores identificados en la Institución disponen de cierta fragilidad para constituirse como un sistema de medición, por lo que es dificultoso precisar en qué nivel se cumplen los objetivos de las unidades y dependencias de la Marina de Guerra, y cómo éstos están contribuyendo a cumplir con los objetivos generales. Waissbluth (2002, 12) advierte que “(...) la carencia de indicadores de desempeño es la primera y más importante patología de las entidades públicas”, evidenciándose que la Marina de Guerra no está exenta de ello.

Actualmente la Marina de Guerra abre paso al empleo de estrategias acorde a las nuevas exigencias actuales. En ese sentido ella ha experimentado propuestas a través de dos esfuerzos relevantes que han logrado ir más allá del desarrollo de procesos. Un caso responde a la gestión de la Autoridad Marítima representada en DICAPI y la otra responde a la del sector salud encomendada a DISAMAR . Ambas han logrado desarrollar el Cuadro de Mando Integral – CMI que les permitirá tener una mirada estratégica y sistémica hacia la conducción de la gestión de sus propias organizaciones, lo cual

permitirá cumplir con los objetivos estratégicos que le demanda la Misión.

Ahora, lo importante de una herramienta de gestión es que pueda evaluar el desempeño de una organización. Y para lograr eso se requiere diseñar un sistema de indicadores que pueda medir. Por ello fue necesario definir qué tipo de indicadores necesita la Marina de Guerra. Para tal fin, al evaluar las herramientas existentes, arrojó que ellas difícilmente se relacionaban con algún mecanismo de gestión que responda a algún marco teórico dispuesto en el aspecto académico referido al tema. Al respecto, autores consultados como Medianero (2001), Molina (2001), Ogalla (2006), Quiroga (2009), Torres y Piña (2006), y Stubbs , así como el Instituto Andaluz de Tecnología y la Armada de la República de Colombia, (2009), proporcionan argumentos que indican que las actuales herramientas de la Marina de Guerra, en su gran mayoría necesitan de un sustento técnico-académico que pueda catalogarse como un instrumento que logre el objetivo de medir adecuadamente los objetivos institucionales.

Por lo tanto para mejorar la estructura conceptual del sistema de indicadores es necesario buscar que el indicador pueda medir o cuantificar el resultado de los procesos y actividades de la organización. Haciendo permanentes comparaciones mediante el cálculo de la situación actual y el pasado. Mediante su evaluación es posible determinar la efectividad de las mismas a favor de la consecución del logro de los objetivos establecidos, por lo que los indicadores que son relacionados, deben contar con ciertas características especiales que lo describen como específicos, claros, medibles, alcanzables, realizables, calendarizables y congruentes entre sí.

Resultados del análisis de las herramientas actuales

De la revisión de las herramientas actuales desarrolladas por las unidades y dependencias de la Marina de Guerra se ha verificado que tal como se encuentran estructuradas resulta complejo que puedan lograr adecuarse a las exigencias de una herramienta de medición integral. Todo ello en razón a que estos indicadores no alcanzan a medir apropiadamente sus objetivos institucionales y que varios indicadores analizados no poseen las características propias para ser catalogadas como tales.

En ese sentido las herramientas existentes en la Marina de Guerra miden en forma parcial el cumplimiento

de sus objetivos institucionales. Sin embargo, algunos indicadores pueden ser utilizados como referentes para elaborar otros más adecuados que sirvan para medir estos objetivos. Por lo tanto en base a lo argumentado, se determinó que la estrategia para dar solución a este problema es: “continuar perfeccionado las herramientas de gestión de procesos, que actualmente viene desarrollando la Marina de Guerra, con el fin de lograr una sola herramienta que contenga indicadores que permitan medir de forma adecuada sus objetivos institucionales, respetando la normativa gubernamental vigente”. Vale indicar que esta herramienta tendrá como plataforma de medición el Cuadro de Mando Integral CMI, rescatando las bondades aplicadas en DICAPI y DISAMAR.

Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card

El CMI (BSC por siglas en inglés) es una herramienta de gestión que proporciona una mirada global al desempeño y consecución de los objetivos de la organización, cuyo principio se basa al igual que otras prácticas de gestión en el enfoque al cliente, eficacia y eficiencia operativa y que en conjunto permite el desarrollo de una fuerza de trabajo altamente productiva y motivada.

La implementación de un CMI está basada en cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento. Las cuales están principalmente orientadas a la concepción de indicadores. La diferencia que tiene el CMI con otras herramientas de gestión es que va

más allá de la perspectiva financiera, la cual tradicionalmente utilizan las empresas privadas para evaluar su desempeño, reflejadas en la rentabilidad. Los indicadores tomados en cuenta por el CMI son más integrales, miden factores consecuentes con las perspectivas antes mencionadas tales como: la satisfacción del cliente, las operaciones internas y el crecimiento y aprendizaje de los colaboradores, los cuales se interrelacionan entre sí y en conjunto afectan el desempeño financiero. Por ello es preciso determinar cuáles son los puntos críticos de la organización y cómo estos limitan la consecución de objetivos.

Conveniencia de aplicar el Cuadro de Mando Integral en la Marina de Guerra

En base a lo desarrollado sobre la teoría del CMI, y su efectividad en el desarrollo estratégico de organizaciones, se ha determinado que la aplicación de este sistema de medición es lo más conveniente para la Marina de Guerra porque permitirá elaborar una herramienta que mida de manera adecuada el cumplimiento de sus objetivos institucionales, la misma que garantizará la integración de sus indicadores derivados de la estrategia institucional, para lograr una efectiva gestión de la citada institución Armada.

La Marina de Guerra a través de los planes pilotos de DICAPI y DISAMAR ha implementado experimentalmente el CMI. Esto significa que han avanzado más allá del mero cumplimiento de las disposiciones sobre el desarrollo de las herramientas de medición de objetivos

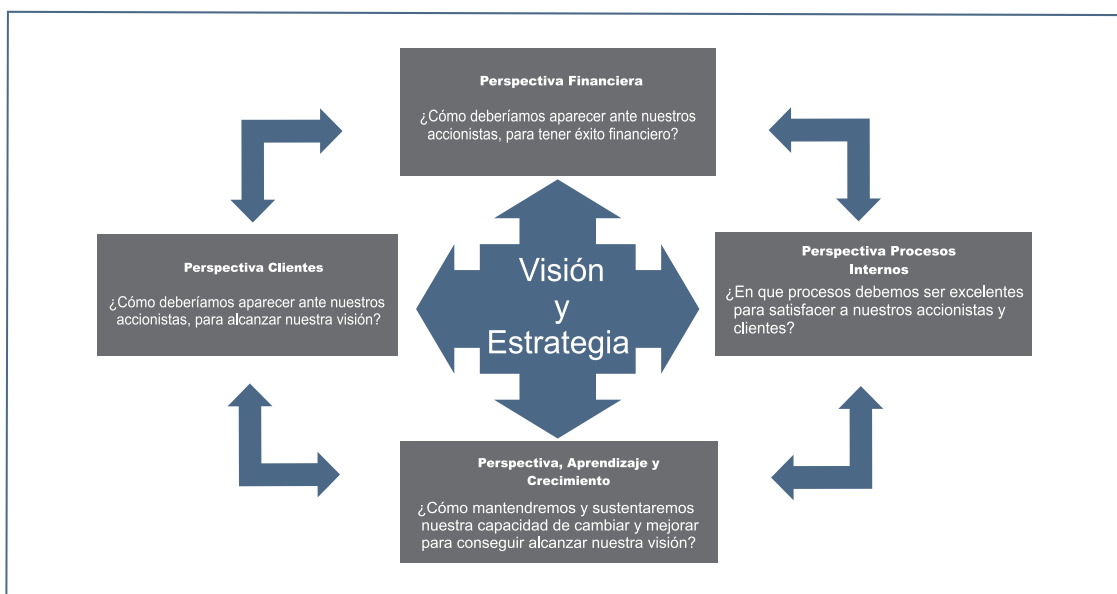


Figura 3: Perspectivas del proceso del Cuadro de Mando Integral (CMI). Fuente: Elaboración propia.

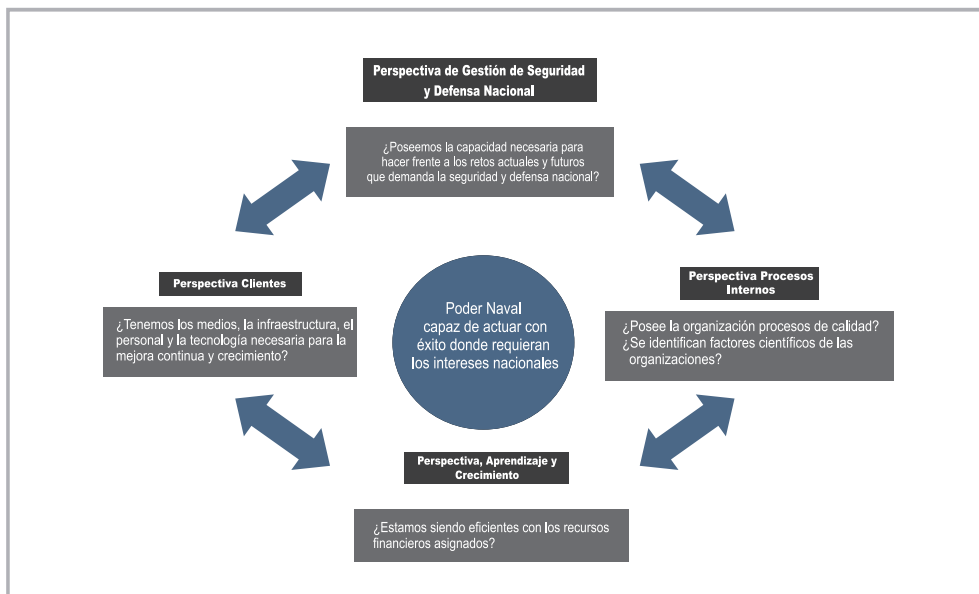


Figura 4: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI). Fuente: Elaboración propia.

institucionales, cuya tipificación logra implementar la “Gestión a través de Procesos” y contribuye a la modernización del Estado.

Si se hace un esquema comparativo con otras organizaciones, tenemos los exitosos casos de la Armada de la República de Colombia y del Ministerio de Defensa del Reino Unido que han implementado con éxito el CMI. Inspirados en el cumplimiento de la Misión y la Visión institucional, que en base a sus respectivos planes institucionales; han logrado establecer una herramienta adecuada para monitorear los objetivos que persiguen, y puedan autogestionarse – sistematizarse – con el fin de llegar a ser una organización de calidad.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral de la Marina de Guerra

Ordenando ya el concepto metodológico del CMI, se desarrollarán las perspectivas en base a lo que quiere ser la Marina de Guerra, enunciada como el “Poder Naval capaz de actuar con éxito donde lo requieran los intereses nacionales”. Para ello se ha adecuando los objetivos institucionales agrupándolas en cuatro perspectivas que guardan relación metodológica del CMI:

Perspectiva de Gestión de Seguridad y Defensa Nacional:

Que responde a una adecuación de la “perspectiva del cliente”, ya que los servicios que la Marina de Guerra brinda son para el cliente, representado en la “Nación peruana”. Sus inductores son:

- Resguardar la soberanía e integridad territorial (del OGLP 01).
- Ejercer control y vigilancia de actividades acuáticas (del OGLP 02).
- Contribuir al fomento de la identidad y Desarrollo Nacional (del OGLP 03).
- Contribuir a la Política Exterior (del OGLP 04).

Perspectiva de Gestión Crecimiento y Aprendizaje:

Orientada a la gestión de los recursos materiales y a la infraestructura, así como apostar por investigación y desarrollo, rompiendo la dependencia tecnológica con el extranjero. Sus inductores son:

- Contar con personal de alta moral, identificación y capacitado (del OGLP 05).
- Contar con medios materiales con óptimo grado de alistamiento (del OGLP 06).

Perspectiva de Gestión Procesos Interno:

Dirigida a la optimización de aquellos procesos críticos y a la detección de los cuellos de botella que pudieran surgir en algún momento en la Marina de Guerra. Ello implica también optimizar el soporte normativo y procedimental de la organización, así como su estructura orgánica. Su inductor es:

- Establecer una organización flexible y adecuada para cumplir la misión (del OGLP 07).

Perspectiva de Gestión Financiera:

Soporta a todas las perspectivas, por lo que la correcta administración de los recursos y el cálculo de los presupuestos de los futuros proyectos propuestos por la Marina de Guerra deben encontrarse acorde con la normativa vigente y con la tecnificación correspondiente. Su inductor es:

- Cubrir requerimientos económico-financieros de la institución (del OGLP 08).

En la Figura 4 se esquematiza la estructura de las perspectivas que contribuirán a que la Marina de Guerra cumpla su Visión y establezca la estrategia a emplear:

Diseño del mapa estratégico de la Marina de Guerra

Kaplan y Norton (2000, 164), sostienen que *“un buen Cuadro de Mando Integral debería poseer una variación adecuada de resultados – indicadores efecto– inductores de la actuación – indicadores de causa– que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocio”*. Al respecto se ha elaborado un cuadro, donde se visualizan las conexiones que soportan cada objetivo, respondiendo a la lógica de un sistema integrado donde son dependientes uno de otros. Según la exigencia de cada perspectiva conceptualizada.

Aplicación del Cuadro de Mando Integral para medición de indicadores.

De lo anterior expuesto se ha determinado que el objeto de esta investigación es proponer una herramienta de medición más adecuada del cumplimiento de los objetivos institucionales. Para ello se han ubicado en el CMI-MGP, los objetivos estratégicos, que son los inductores–causa– de la relación causa-efecto. En ese sentido para complementar la simbiosis existente entre estos dos factores, se han desarrollado los indicadores–efecto, que son los instrumentos del CMI para la medición permanente, donde sus índices pueden revelar información oportuna y pertinente para la toma de decisiones.

En la Figura 6 se muestra el CMI-MGP, donde se visualiza el sistema de indicadores de la herramienta que medirá adecuadamente los objetivos institucionales de la Marina de Guerra.

El diseño del CMI-MGP, es una herramienta útil para la Marina de Guerra, que debe ser usada para la medición del cumplimiento de sus objetivos institucionales, ya que es integral, objetiva y funcional. En ese sentido, la propuesta presentada es una herramienta plenamente aplicable a toda la organización, cuya utilización logrará detectar vulnerabilidades para enmendarlas, así como identificar sus fortalezas para aprovecharlas, y así poder lograr que llegue a ser una organización más eficiente. En ese sentido, esta herramienta podrá ser aprovechada como un elemento complementario al Plan Estratégico de largo plazo vigente, para la toma de decisiones a nivel institucional.

Conclusiones

Actualmente la Marina de Guerra del Perú cuenta con herramientas para medir sus objetivos institucionales. Evidenciándose que persigue una política optimización de su gestión, al comprobarse que cuenta en algunas unidades y dependencias, con instrumentos de medición de procesos y actividades, pero requiere contar con un mecanismo integrador para que sus resultados converjan en una sola herramienta estandarizada que mida de forma integral, el cumplimiento de sus objetivos institucionales, y así poder optimizar el proceso de control de la marcha del destino de esta institución Armada.

La propuesta planteada de implementar una nueva herramienta en la Marina de Guerra, es la alternativa más adecuada para la medición del cumplimiento de sus objetivos institucionales. Esta podría reemplazar a las existentes, al haberse comprobado el éxito que los institutos armados de otros países que han logrado en la mejora de su gestión institucional.

Se comprueba que el proyecto y desarrollo de una herramienta adecuada de medición del cumplimiento de objetivos que requiere la Marina de Guerra del Perú, satisface las necesidades y condiciones propias de sus objetivos institucionales. Debido a que el Cuadro de Mando Integral logrará medir el cumplimiento de estos objetivos institucionales en tiempo real (OBJETIVA), su transversalidad permitirá integrar su medición en una sola herramienta (INTEGRAL), y por último su poder de detectar vulnerabilidades e identificar fortalezas permitirá mitigar errores existentes en la organización, haciéndola más eficiente (FUNCIONAL).

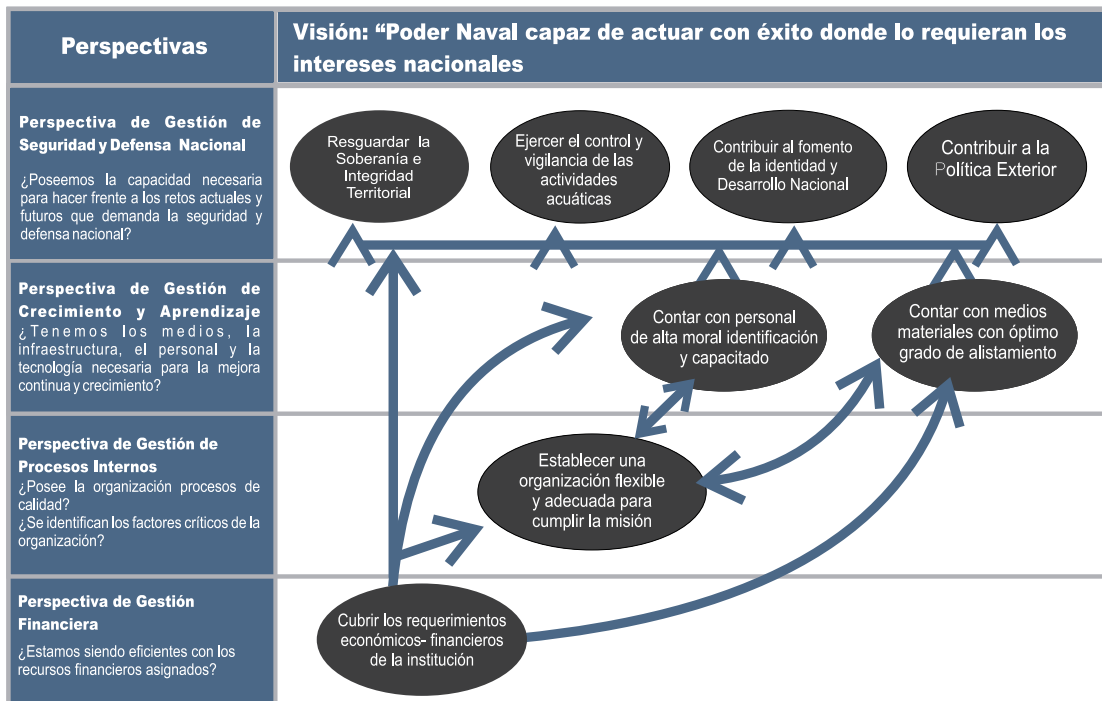


Figura 5: Mapa estratégico de la Marina de Guerra del Perú.

Perspectivas	Mapa Estratégico	Objetivos Estratégicos	Indicadores	
	(Inductores)		Descripción	Operativización
Seguridad y Defensa Nacional ¿Poseemos la capacidad necesaria para hacer frente a los retos actuales y futuros que demanda la seguridad y defensa nacional?	Resguardar la soberanía e integridad territorial	Disponer de fuerzas navales que permitan resguardar la soberanía e integridad territorial y controlar el orden interno cuando lo decrete el Supremo Gobierno.	Porcentaje de alistamiento de la capacidad operativa de las fuerzas navales.	Porcentaje de alistamiento de la capacidad operativa de las fuerzas navales.
	Ejercer el control y vigilancia de actividades acuáticas	Ejercer el control y vigilancia de las actividades acuáticas en las áreas de responsabilidad e interés.	Número de actividades ilícitas reprimidas.	Número de actividades ilícitas reprimidas vs millas navegadas de patrullaje marítimo.
	Contribuir al fomento de la identidad y Desarrollo Nacional	Contribuir al fomento de la identidad nacional y al desarrollo económico y social de acuerdo a ley.	Número de participaciones de la MGP en las actividades público - privadas.	Número de participaciones de la MGP en las actividades público - privadas.
	Contribuir a la Política Exterior	Contribuir a la protección y promoción de los intereses nacionales en el ámbito internacional.	Número de convenios ejecutados.	Número de convenios ejecutados vs número de intervenciones internacionales realizadas por la MGP.
Crecimiento y Aprendizaje ¿Tenemos los medios, la infraestructura, el personal y la tecnología necesaria para la mejora continua y crecimiento?	Contar con personal con alta moral, identificación y capacitado	Contar con personal naval activo y reservas movilizables con alta moral, motivación e identificación institucional y óptimamente capacitado en todos sus niveles	Porcentaje de cubrimiento de plantas orgánicas del personal militar.	Porcentaje de cubrimiento de plantas orgánicas del personal militar.
	Contar con medios materiales con óptimo grado de alistamiento	Contar con medios materiales con el óptimo grado de alistamiento para el cumplimiento de las tareas exigidas por la misión y el planeamiento de la defensa nacional.	Tiempo de vida útil de los activos de la MGP.	Tiempo de vida útil de los activos de la MGP.
	Establecer una organización flexible y adecuada para cumplir la misión	Establecer una organización flexible y adecuada para el cumplimiento de la misión y el desarrollo institucional.	Porcentaje de dependencias que se encuentran alineadas a las estructuras de gestión por procesos.	Porcentaje de dependencias que se encuentran alineadas a las estructuras de gestión por procesos.
Financiera ¿Estamos siendo eficientes con los recursos financieros asignados?	Cubrir los requerimientos económico-financieros de la institución	Cubrir los requerimientos económico-financieros de la institución.	Monto anual asignado a la MGP.	Monto anual asignado vs grado de alistamiento del equipamiento

Figura 6: Cuadro de Mando Integral de la Marina de Guerra del Perú CMI-MGP.

REFERENCIAS

- ARC. (2009). Guía de implementación Balanced Score Card. (A. d. Colombia, Ed.) Bogotá.
- COMGEMAR 47. (2003). Directiva para normar el desarrollo de los procesos en las unidades y dependencias de la Marina de Guerra del Perú. Callao.
- D/S N° 090-2010-PCM. (2010). Decreto Supremo aprueba la estrategia de modernización de la gestión pública del Estado.
- IAT. (2002). Instituto Andaluz de Tecnología. Guía para una gestión basada en procesos. Andalucía.
- JEMGEMAR. (2010). Evaluación del Plan Operativo Institucional de la Marina de Guerra del Perú, correspondiente al primer semestre año 2010.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard (Segunda ed.). (G. 2000, Ed.) Barcelona.
- Ley 27658. (2002). Ley Marco de Modernización del Estado. Recuperado el 10 de abril de 2012, de Web Institucional del Congreso de la República del Perú: <http://www.congreso.gob.pe/historico/cip/temas/descentralizacion/pdf/02A08.pdf>
- Linares, C., Canora, J., Conde, G., & Ríos, E. (2009). Modelo para garantizar la capacidad de Defensa Marítima de los medios de la Marina de Guerra del Perú. Tesis de curso de Alto Mando Naval. Callao: Escuela Superior de Guerra Naval.
- Medianero, D. (2001). Metodología de planeamiento estratégico en el sector público: Conceptos esenciales. La Moneda (129), 42-55.
- MEF. (2012). Página web institucional del Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado el 30 de julio de 2012, de <http://www.mef.gob.pe/>
- Molina, E. (2001). Construcción de indicadores y parámetros. (I. P. Nacional, Ed.) México.
- Oficio S.1000-2308. (21 de febrero de 2011). Oficio de remisión del proyecto manual de procesos de DISAMAR. (D. d. Távara", Ed.) Callao.
- Ogalla, F. (2006). Sistema de gestión: una guía práctica. (D. d. Santos, Ed.) España.
- PLP-MGP. (2010). Plan de largo plazo de la Marina de Guerra del Perú. Callao: Imprenta de la Marina de Guerra del Perú.
- POLGENMAR-11108. (1997). Política General de la Marina de Guerra del Perú. Callao: Imprenta de la Marina de Guerra del Perú.
- PPP-13206. (1992). Manual de planeamiento, programación y presupuestos de la Marina. Callao: Imprenta de la Marina de Guerra del Perú.
- Quiroga, R. (2009). Guía metodológica para desarrollar indicadores ambientales y de desarrollo sostenible en países de América Latina y el Caribe. (CEPAL, Ed.) Santiago de Chile.
- R/CGM N° 0159-2012. (2012). Resolución de la Comandancia General de la Marina que aprueba el manual de procesos de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas: PROGEDICAP-15604.
- Souza-Ferreira, A. (25 de abril de 2012). Avances sobre el desarrollo de procesos de gestión de la Marina de Guerra del Perú. (C. Morales, Entrevistador)
- Stubbs, E. (2004). Indicadores de desempeño: naturaleza, utilidad y construcción. (I. -I. Tecnología, Ed.) Brasil.
- Torres, L., & Pina, V. (2006). Construcción de indicadores para la evaluación de políticas públicas. La evaluación de la acción y de las políticas públicas. (D. d. Santos, Ed., & R. d. Martínez, Recopilador) España.
- Waissbluth, M. (2002). La reforma del estado en América Latina. Guía Abreviada para Exploradores en la Jungla. (P. P. Gerencia, Ed.) Santiago de Chile.