



REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

**TRABAJO DE TITULACIÓN
PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL MENCIÓN EN FINANZAS Y
AUDITORÍA**

TEMA:

**PROPUESTA DE COMPENSACIONES INDUSTRIALES (OFFSET) PARA MEJORA
INSTITUCIONAL COMO ALTERNATIVA DE FINANCIAMIENTO FF.AA, CASO:
ARE**

AUTORA:

ROSSANA VANESSA CHILÁN ITURRALDE

2019

GUAYAQUIL – ECUADOR

AGRADECIMIENTO

En estas líneas deseo expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a Dios por representar el motor que me dio sabiduría durante todas las etapas de mi vida universitaria, ya que gracias a Él y sus bendiciones pude culminar una de las metas propuestas; a cada una de las personas que han hecho posible la realización de este trabajo: a mis padres, inspiración diaria para superarme; novio y mejor amigo, pilar importante en este largo camino que estuvo siempre confiando en mí, aún cuando yo desfallecía; a mis amigos, quienes siempre mezclaron dulzura, amistad y trabajo en equipo para amenizar cada cátedra que recibí, a los maestros por los conocimientos impartidos; a cada uno de ellos les quedo totalmente agradecida por los conocimientos, la comprensión y la paciencia. Gracias a todos por entender que el tiempo sacrificado ha sido en búsqueda del éxito.

DEDICATORIA

A la Armada del Ecuador, institución que me otorgó el privilegio de obtener una beca estudiantil en tan prestigiosa Universidad, para así poder dotarme de todos los conocimientos adquiridos durante mi trayectoria estudiantil, los mismos que sirvieron para observar las debilidades operativas y a la vez proponer posibles alternativas de mejora Institucional.

A ustedes, a la Armada del Ecuador, UTEG y a mi adorada familia que hizo posible este sueño, les dedico este logro.

Dios, Patria y Libertad.

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados y conclusiones, pertenece exclusivamente al autor.

Rossana Vanessa Chilán Iturralde

**PROPUESTA DE COMPENSACIONES INDUSTRIALES (OFFSET)
PARA MEJORA INSTITUCIONAL COMO ALTERNATIVA DE
FINANCIAMIENTO FF.AA, CASO: ARE**

Rossana Chilán Iturralde
rchilan@armada.mil.ec

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo analizar la importancia de la modalidad de alianzas público privadas tipo OFFSET, partiendo desde la interrogante ¿Cómo afecta a la determinación de los costos incluir inversiones de compensaciones industriales como alternativas de mejora institucional para mantener unas Fuerzas Armadas tecnológicamente equipadas y buscar mecanismos que permitan disminuir el impacto de dichas inversiones en rubros importantes como salud y educación? la metodología utilizada fue de tipo exploratoria, donde se obtuvo información primaria y secundaria direccionada con datos estadísticos de fuentes nacionales e internacionales que permitieron correlaciones básicas de las principales variables.

De acuerdo a los resultados, se llegó a la conclusión que la baja asignación presupuestaria realizada en el sector de Defensa Nacional, ha impedido que se fortalezca el equipamiento Militar; con el desarrollo de los convenios OFFSET como política económica para perfeccionamiento Institucional, permitirá que se optimicen los recursos destinados a la mejora continua de sistemas, transferencia de tecnología y mantenimiento continuo de la flota naval, con la finalidad de responder a las amenazas externas e internas que vive el país en la actualidad.

Palabras claves:

Acuerdos comerciales, inversión extranjera, alianzas.

1. INTRODUCCIÓN

La política económica-comercial y la competitividad son variables estratégicas que permiten la apertura de la economía a mercados externos, tal es el caso de las alianzas público-privadas, que son aplicadas en diferentes países de América de Sur para lograr la financiación y la ejecución de una obra, bien o servicio. En el Ecuador, se viene desarrollando actividades productivas que permitirán obtener una ventaja comparativa, este desarrollo está focalizado en los proyectos establecidos por los entes Gubernamentales; en este caso, existen inversiones por realizar en el sector Defensa Nacional, con el ímpetu de alcanzar el alistamiento operacional aplicando eficientemente las políticas económicas y comerciales; ahora bien, es necesario plantearnos la siguiente pregunta: ¿Cómo afecta a la determinación de los costos incluir inversiones de compensaciones industriales como alternativas de mejora institucional para mantener unas Fuerzas Armadas tecnológicamente equipadas y buscar mecanismos que permitan disminuir el impacto de dichas inversiones en rubros importantes para el país como salud y educación?. Las compensaciones de tipo industrial (OFFSET) resultan de las alianzas públicas-privadas que minimizan el impacto que pudieran “causar dichas adquisiciones”. Según (Mardones, 2015) los OFFSET se entiende como un sistema asociado a compras de gran volumen en el exterior, especialmente sistemas de armas, que busca compensar al país que hace la compra, con beneficios tales como inversión extranjera, compra de bienes y transferencia tecnológica.

Las Alianzas Público-Privadas, permiten la conexión entre ambos sectores, buscando mutuos acuerdos por medio de la delegación de funciones estatales a entidades privadas. La Comisión de las Comunidades Europeas define a la Colaboración Público-Privada (CPP), que son el sinónimo

de las alianzas Público-Privadas, como: “una colaboración basada únicamente en vínculos contractuales entre diferentes partes. Engloba combinaciones diversas que atribuyen una o varias tareas, de mayor o menor importancia, al socio privado y que incluyen el proyecto, la financiación, la realización, la renovación o la explotación de una obra o de un servicio” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2018).

La relación que existe entre el Estado y el sector privado para la prestación de un servicio o la adquisición de un bien, podría funcionar eficazmente en un ambiente jurídico donde exista verdadera transparencia y estandarización. Es así que los asesores en el sector financiero a nivel mundial apuntan a que la política y el sistema jurídico de inversiones de un país, como un elemento crucial para el éxito de un alianza.

Clases de Alianzas.

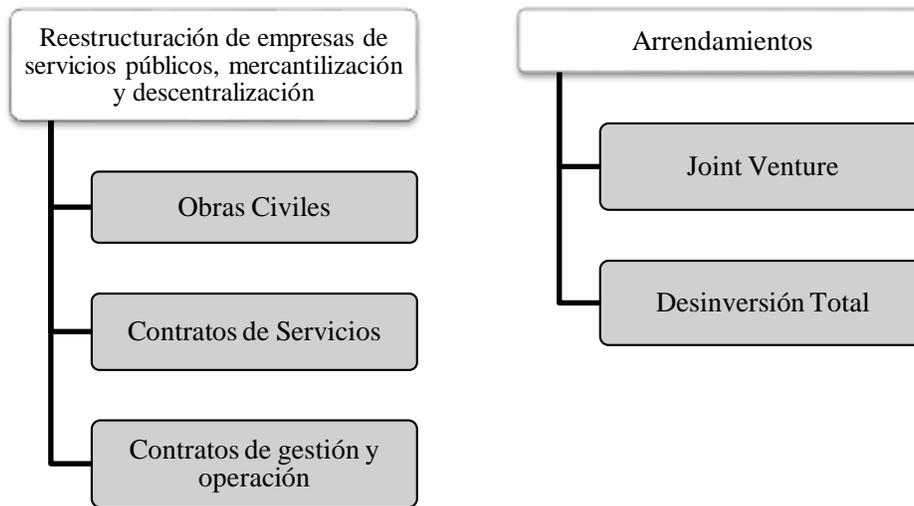
En virtud de las doctrinas vigentes sobre la naturaleza jurídica de las Alianzas Público-Privada, se hace referencia a que existen dos tipos de asociaciones público-privadas, estas son: Contractuales e Institucionales.

Las asociaciones públicos-privadas contractuales, son aquellas en las que la conexión entre el sector público y el sector privado se materializa esencialmente a través de un contrato: “La idea de las APP contractuales es que la relación entre ambos sectores funciona como una relación entre un agente (contratista), que vela por su propio interés pero con fuertes incentivos para reducir costos y mejorar la calidad de servicio, y un principal (sector público) que vela por los intereses de los ciudadanos” (Vasallo Margor & Izquierdo de Bartolomé, 2010). El contrato a realizar debe ser explícito en sus causales a fin de lograr el efecto deseado para el que fue contratado.

Las asociaciones público-privadas institucionales que se caracterizan por que la relación que existe entre sujetos surge como una entidad encargada de gestión, dando paso a una empresa con participación del socio público y privado, para el logro de sus metas. Para (Fiegenbaum & Rondinel, 2016) “en la compensación industrial son creadas salvaguardas para la industria local en el sentido de estimularla. Un ejemplo... la exigencia de joint-ventures al contratante, para que partes del objeto del proceso de compraventa gubernamental sean efectuadas por una empresa nacional”.

El Centro de Investigación de Asociaciones Público-Privadas del Banco Mundial, muestra los acuerdos para una alianza en distintas modalidades que se representan en la figura #1.

Figura #1: Modalidades de Alianzas



Fuente: Centro de Investigación Asociaciones Públicos Privadas.

La figura explica que dependiendo del grado de colaboración que exista entre Estado y sector privado va a variar el tipo de alianza.

Tabla # 1. Tipos de APP y sus principales características

| Tipo de APP | Características |
|--|---|
| Reestructuración de empresas de servicios públicos, mercantilización y descentralización | El Estado considera maneras para mejorar la prestación de servicios en empresas del Estado incluyendo a la empresa privada. |
| Obras civiles y contratos de servicios | Participación del sector privado para ejecutar ciertas obras como instalación de tuberías, etc.; o prestar un servicio |
| Acuerdos de gestión y operación | Contratos de asistencia técnica a gran escala o mantenimiento. |
| Arrendamientos / Affermage | El sector privado es responsable de la operación y mantenimiento del servicio público pero no del financiamiento. |
| Concesiones, BOT, DBO. | La concesión le otorga al privado derechos a largo plazo para la prestación de un servicio público. Un BOT, es la forma de retribución al privado es el pago directo del Estado y no como tarifa cargada al consumidor. DBO el sector público se encarga del financiamiento y el privado solo diseña- construye y opera el activo |
| Joint Ventures y Desprendimiento parcial del patrimonio público. | Acuerdos por los cuales el Estado tiene un estado igualitario en la empresa operadora. |
| Desprendimiento total | Son menos populares ya que prevén desprenderse de una titularidad que por vía constitucional a la que le es inherente. |

Fuente: <https://ppp.worldbank.org>

Respecto de los elementos de las alianzas público-privadas, sobre la definición anterior, para (García-Capdepón, 2005) son cuatro los elementos claves que distinguen a las APP:

- *Complejidad de los contratos:* El Estado aprovecha la experticia que tiene una entidad privada en algo específico.
- *Reparto adecuado de riesgos:* La redistribución de los riesgos está en función de quien participe más del proyecto.
- *Ausencia de financiación con recursos del Estado:* El usuario final es el encargado del pago.
- *Pagos en base a la calidad:* El criterio que se usa para el pago por la contraprestación, es la calidad del servicio y no necesariamente como se lo presta.

Las compensaciones industriales (OFFSET) la alternativa de alianzas Públicas-Privadas aplicadas a la Armada del Ecuador es definido como: “Acuerdos comerciales, demandados por un comprador y aceptados por un vendedor, que obligan al vendedor a llevar a cabo acciones que compensan el flujo de dinero requerido por el contrato de venta” (Epicos, 2017). En la actualidad existen una gama de posibilidades de convenios de cooperación como se muestra en la Tabla #2.

Tabla # 2. Tipologías de Acuerdos de Offset

| Tipologías | Descripción |
|---------------------|--|
| Offset Directo | Bienes y servicios del sector defensa relacionados con el objeto de los contratos de importación o financiación (FIEGENBAUM, J. y RONDINEL, R.,2006). |
| Offset Semi-directo | Relacionadas con el sistema que se adquiere, pero que tiene como destinatario final un tercero. |
| Offset Indirecto | Involucran bienes y servicios del sector defensa pero la compensación tiene relación con otras áreas de la economía y no estrictamente en el sector defensa. |

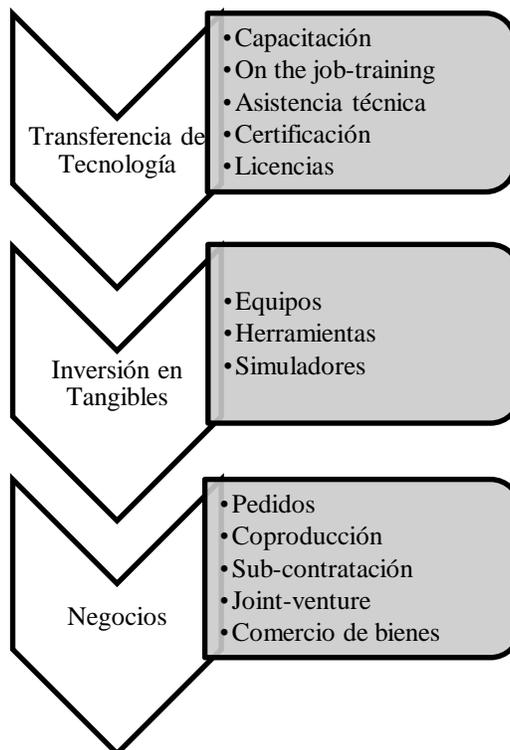
Fuente: Mollas-Gallart

Beneficios del sistema OFFSET

Beneficios que existen, entre otros:

- Permiten equilibrar la balanza de pagos del país;
- Generan inversiones difíciles de concretar sin incentivos adicionales;
- Cooperan a la transferencia tecnológica;
- Presupuesto para mejorar las asignaciones para gastos en defensa; y,
- Proveen acceso para incorporar nueva tecnología productiva y obtener a su vez joint-ventures para nuevos proyectos a desarrollar en el país comprador.

Figura # 2. Tipos de Compensación Offset's



Fuente: Ministerio de Defensa Nacional República de Colombia. ANDICOM.

A través de la figura 2, se puede apreciar la relación existente entre los tipos de acuerdos offsets y los tipos de compensaciones, donde, tal y como se muestra a continuación, algunos tipos de compensaciones están enmarcados en la combinación de más de un tipo de Offset, este proceso se ha dado con el tiempo llegando a ser una adaptación y mejoramiento del proceso con el fin de lograr un mayor beneficio.

2. METODOLOGÍA

Para el logro del objetivo propuesto es necesaria la definición de la metodología a usar para este artículo científico como es la naturaleza, que se basa en un análisis documental e histórico, no se realizaron manipulación de datos, por lo que su diseño es no experimental, ya que se analizaron casos de los tipos de convenios OFFSET, que se han aplicado en países Sudamericanos que poseen o han realizado este tipo de convenios y que han desarrollado su

industria militar o elevado sus capacidades operativas, se utiliza el método deductivo e inductivo para verificar que tipo de Alianza es más conveniente y que tipo de empresa privada puede actuar en el sector que permita cumplir la Misión y Visión Institucional.

La investigación es netamente cualitativa, sólo se realizarán el uso de tablas estadísticas del levantamiento de las necesidades de los diferentes sectores operativos de la Armada a los cuales se puede aplicar un convenio de tipo OFFSET. A fin de facilitar la comprensión de este tipo de convenios desarrollados en Sudamérica, la investigación es exploratoria y descriptiva.

Para la aplicación de conceptos aplicables al Ecuador, es necesario el uso de la técnica de la inducción, deducción y el análisis para la comprensión y aplicación de los conceptos y las acciones de otros países de la región que han utilizado este tipo de convenios.

Los métodos que se implementaron fueron el analítico-sintético, ya que se ha realizado la estructuración tomando en cuenta fundamentos teóricos descritos. Se han manejado tanto el método inductivo como el deductivo, para verificar el tipo de alianza más conveniente para la Armada del Ecuador.

Las fuentes primarias de investigación son los artículos o revistas de internet relacionados a la defensa, como técnica de recolección de datos, se efectuará la lectura y la investigación documental por medio del modelo Gavilán. Los levantamientos de datos y necesidades OFFSET, se realizará en base a los informes de Capacidad Operativa que indican el carácter actual de las necesidades de la Armada y como éstas pueden solucionarse por medio de un financiamiento de tipo OFFSET. Dentro de las técnicas usadas son la investigación bibliográfica, recolección y análisis de la información teórica y empírica, se utilizarán las siguientes técnicas: bibliográfica (la lectura) y la de Campo (la observación).

Procesamiento de la información

La población objeto es representada por los repartos navales de la Armada del Ecuador, tales como el Comando de la Aviación Naval, Comandancia de Escuadra, Comandancia de Submarinos. De la información recibida por el Comando de Operaciones Navales, se determina la situación actual operativa y administrativa de la Armada, que ofrece un referente sobre qué sectores son necesarios, para realizar alianzas.

Cabe indicar que la información disponible, constituye el insumo principal de esta investigación, que permite justificar las alianzas a realizar en beneficio de la Armada del Ecuador.

3. RESULTADOS

Comando de la Aviación Naval.

Los sistemas de navegación, sistemas electrónicos y las partes componentes de motores de las naves de este comando, son de empresas en su mayoría norteamericana y europeas, lo que afecta la inoperatividad de los sistemas ya que no existen licencias o empresas autorizadas para ejecutarlos en el país, y que, debido a las estrictas reglas de seguridad en la Aviación, no pueden volar aeronaves sin que cumplan estos requisitos. (ECUADOR, 2013).

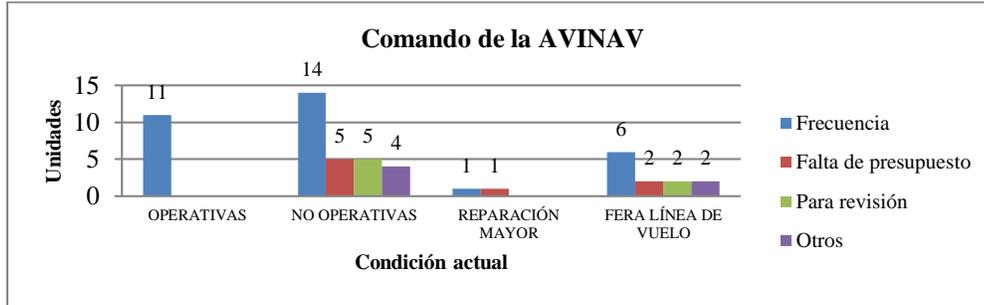
Tabla # 3: Cantidad y motivos de no operación de las unidades Aviación Naval

| UNIDADES | Frecuencia | Porcentaje | Motivos de no operación | | |
|----------------------|------------|---------------|-------------------------|---------------|----------|
| | | | Falta de presupuesto | Para revisión | Otros |
| Operativas | 11 | 34,38 | | | |
| No operativas | 14 | 43,75 | 5 | 5 | 4 |
| Reparación mayor | 1 | 3,13 | 1 | | |
| Fuera línea de vuelo | 6 | 18,75 | 2 | 2 | 2 |
| TOTAL | 32 | 100,00 | 8 | 7 | 6 |

Fuente: Comando de Operaciones Navales (COOPNA)

Elaborado por: Rossana Chilán

Gráfico # 1. Cantidad y motivos de no operación de las unidades Aviación Naval



Fuente: Comando de Operaciones Navales (COOPNA)

Elaborado por: Rossana Chilán

Según los resultados obtenidos el 34% de las unidades de la Aviación Naval están operativas, y la diferencia (66%) tiene inconvenientes para su operación. De estas naves en desuso, el 38% se debe al motivo de la falta de presupuesto, el 24% corresponde que las unidades aéreas se encuentran en revisión para mantenimiento, y finalmente un 38% se encuentran a la espera de los repuestos, o en el trámite administrativo para la importación de repuestos (otros motivos). Se requiere buscar alianzas para mejorar esta condición, dada la importancia de contar con una Aviación Naval para actuar en cualquier operación naval descrita en los libros de Doctrina.

Comandancia de Escuadra.

Es considerado como la razón de ser de la Armada, en este Comando Operativo se encuentran todos los buques de guerra, como son: Fragatas, Corbetas, Lanchas Misileras, Escuadrones Auxiliares y Logísticos; sin embargo, aquí se localiza el verdadero desafío existente para tratar de mantener todos los buques en buen estado, debido a la gran exigencia y el alto grado de responsabilidad que nos compete al velar por la seguridad costera de la Nación. Para esto la Armada cuenta con una fuerza operativa de respuesta efectiva, que está en capacidad de reaccionar y ejecutar operaciones navales en forma inmediata y de manera eficiente como respuesta a la prevención de conflictos o control de crisis que incidan en la seguridad nacional.

El reto de mantener estas unidades es que su procedencia es variada, como de Alemania, Inglaterra, Italia y Chile al igual que su armamento y equipos electrónicos, los cuales en su mayoría provienen de la década del 70 y del 80.

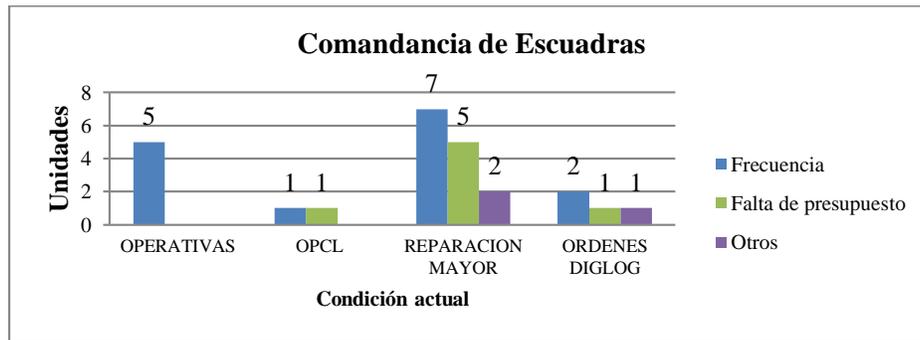
Tabla # 4: Cantidad y motivos de no operación de las unidades de la Comandancia de Escuadra

| UNIDADES | Frecuencia | Porcentaje | Motivos | |
|----------------------------------|------------|---------------|----------------------|----------|
| | | | Falta de presupuesto | Otros |
| Operativas | 5 | 33,33 | | |
| No operativa, con limitaciones | 1 | 6,67 | 1 | |
| Reparación mayor | 7 | 46,67 | 5 | 2 |
| A ordenes la DIGLOG ¹ | 2 | 13,33 | 1 | 1 |
| TOTAL | 15 | 100,00 | 7 | 3 |

Fuente: Comando de Operaciones Navales (COOPNA)

Elaborado por: Rossana Chilán

Gráfico # 2. Cantidad y motivos de no operación de las unidades de la Comandancia de Escuadras



Fuente: Comando de Operaciones Navales (COOPNA)

Elaborado por: Rossana Chilán

De la tabla No. 4, se puede observar que de las 15 unidades de superficie asignadas a la Comandancia de Escuadra, apenas 33% se encuentran operativas, y la diferencia (67%) tienen problemas para su puesta en marcha. De las unidades desperfectas la falta de presupuesto es el principal motivo con un 53%, mientras que el 47% constituyen otros motivos como son: el trámite de importación, demora administrativas o la espera de repuestos.

¹ Dirección de Logística

Comandancia de Submarinos.

Sólo cuenta con 2 submarinos alemanes bajo su mando, el desafío es mantener estas unidades operativas ya que requieren altas normas de seguridad.

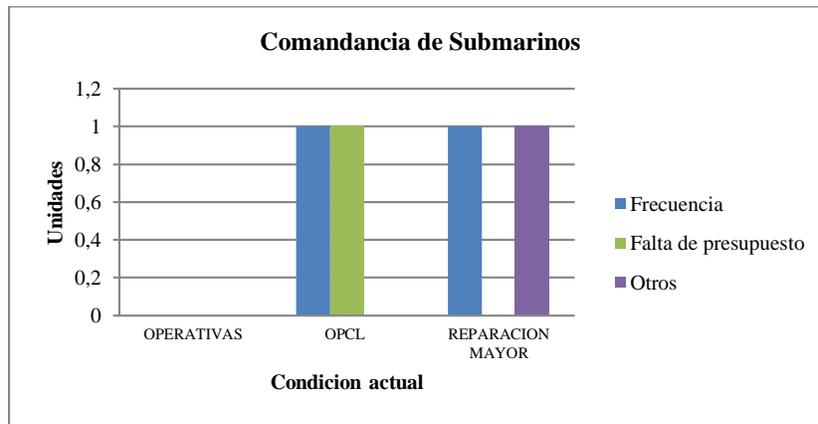
Tabla # 5: Cantidad y motivos de no operación de las unidades de la Comandancia de Submarinos

| UNIDADES | Frecuencia | Motivos | |
|--------------------------------|------------|----------------------|----------|
| | | Falta de presupuesto | Otros |
| Operativas | 0 | | |
| No operativa, con limitaciones | 1 | 1 | |
| Reparación mayor | 1 | | 1 |
| TOTAL | 2 | 1 | 1 |

Fuente: Comando de Operaciones Navales (COOPNA)

Elaborado por: Rossana Chilán

Gráfico # 3. Cantidad y motivos de no operación de las unidades de la Comandancia de Submarinos



Fuente: Comando de Operaciones Navales (COOPNA)

Elaborado por: Rossana Chilán

De las dos unidades submarinas, se observó que el estado de operatividad de una de ellas está con limitaciones para la navegación, y la otra se encuentra fuera de servicio, esto revela que la falta de presupuesto representa el 50%, el trámite de importación y la espera de repuestos constituye la diferencia.

Existe diversidad de origen de los equipos y unidades de la Armada del Ecuador (fabricantes europeos y norteamericanos) por lo que, el tiempo de servicio y la obsoleta tecnología hace necesario que se busque la alternativa de solución. Las limitantes presupuestarias y las políticas inapropiadas impiden que el Ecuador realice el desarrollo de su propia tecnología de defensa o de ejecutar un Plan de reequipamiento y cambio de equipos militares; por tal razón, es importante que el país opte por otras medidas estratégicas, siendo la más eficaz el desarrollo de compensaciones industriales OFFSET para suplir las deficiencias existentes. Ésta marcaría un hito para la recuperación de la capacidad operativa de los buques de la Armada, a fin de hacer frente a las nuevas amenazas existentes, cumpliendo el compromiso Institucional para erradicar el narcotráfico en el perfil Costanero.

Estos convenios OFFSET estarían enmarcados en la LOGIAPP², hecho que daría un marco legal al mismo. Actualmente se han desarrollado productos de este tipo y están en proyectos otros más, que promueven al diseño de buques, soluciones electrónicas, mando y control con sus aplicaciones para buques de combate, construcción naval, mantenimiento naval, sistemas de vigilancia y defensa electrónica.

Se ha verificado que los convenios OFFSET desarrollados en los países Sudamericanos, son compatibles a la realidad de nuestro país, además de ser ajustables con las próximas amenazas a nivel mundial, conocidas como asimétricas.

En la actualidad Ecuador es el único país de Sudamérica que ha desarrollado soluciones electrónicas en defensa y probados en buques, siendo esto meritorio para la Fuerza Armada

² Ley Orgánica de Incentivos para Asociaciones Publico Privadas

Ecuatoriana (Fase Inicial), necesitando un horizonte de 5 cinco años para desarrollar todos los servicios que una Armada moderna necesita.

Tabla # 7. Matriz FODA para la ejecución de convenios OFFSET como medio para realizar alianzas Públicos-Privadas.

| | OPORTUNIDADES (O) | AMENAZAS (A) |
|------------------------|---|---|
| FORTALEZAS (F) | Realizar un estudio progresivo para buscar alianzas progresivas en la Armada y sea promovido a otras Fuerzas. | Que sea promovida las alianzas como una norma para poder intercambio de tecnología y conocimiento y de beneficio institucional. |
| DEBILIDADES (A) | Elaborar una norma que permita la contratación de los mecanismos OFSSET en las Fuerzas Armadas | Que las alianzas OFFSET sean enfocadas al desarrollo profesional no solo de la seguridad nacional, que pueda ser ejecutada en diferentes estamentos del estado. |

Fuente: Autora

Tabla # 8. Matriz de estrategias de cambio y consolidación en la Armada del Ecuador para la aplicación de convenios OFFSET.

| | FORTALEZAS (F) | DEBILIDADES (D) |
|--|---|---|
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo del Mando Naval en vista de la situación operativa existente 2. Alianzas permite desarrollo tecnológico 3. Alianzas permitirá ahorro de recursos | <ol style="list-style-type: none"> 1. No continuidad alianzas OFFSET 2. Celo profesional para el desarrollo de alianzas 3. Que no cumpla la Armada con las partes acordadas con la empresa |
| OPORTUNIDADES (O) | ESTRATEGIAS (FO) (Crecimiento) | ESTRATEGIAS (DO) (Preservación) |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Alianzas en beneficio del sector civil 2. Intercambio tecnológico con universidades politécnicas 3. Ahorro para el desarrollo de otros proyectos en la Armada. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Estudio progresivo para buscar alianzas progresivas en la Armada y sea promovido a otras Fuerzas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una directiva o política que permita llevar paulatinamente al más alto nivel la realización de alianzas OFFSET. |
| AMENAZAS (A) | ESTRATEGIAS (FA) (Comportamiento) | ESTRATEGIAS (DA) (Cambio) |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Alianzas no concretas y no realizables. 2. No entendimiento institucional para sacar provecho de las alianzas 3. Multas o juicios internacionales por incumplimiento de partes. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Alianzas promovidas como una norma para poder intercambio de tecnología y conocimiento y de beneficio institucional. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Alianzas OFFSET enfocadas al desarrollo profesional |

Fuente: Autora

4. CONCLUSIONES

El desarrollo de los convenios OFFSET, permitirá suplir las deficiencias de equipamiento militar el cual sufre de constante deterioro y desactualización en las Unidades de Armada del Ecuador.

Con el desarrollo de los convenios OFFSET, se evitará la dependencia de tecnología extranjera, así como el ahorro de recursos para suplir las necesidades de material de defensa para cubrir y vigilar el mar territorial ecuatoriano.

Con el desarrollo de los convenios OFFSET, permitirá que las empresas nacionales puedan invertir en plataformas tecnológicas que coadyuven en materia de defensa, y a su vez fortalecer la empresa nacional como en el caso de los Astilleros Navales Ecuatorianos.

Debido a las falencias existentes en los diferentes Comandos Operativos de la Armada, es necesaria la aplicación de Convenios OFFSET como el referente para realizar estrategias Público-Privada en el sector de Defensa aplicada a la Armada del Ecuador, a fin de cumplir con la Misión y Visión Institucional y tener mantenimiento continuo, disponibilidad de stock de repuestos, capacitación al personal, actualización y mejora continua de sistemas, posibilidad de iniciar producción en el país, transferencia de tecnología, entre otras.

Para viabilizar el desarrollo de los convenios OFFSET se requiere de: crear una entidad reguladora y de control de este tipo de convenios, efectuar y elevar a nivel gubernamental el desarrollo de una ley que incentive y regule este tipo de convenios, incluir en las leyes y reglamentos militares, la inclusión y búsqueda de convenios tipo OFFSET para el desarrollo.

Bibliografía

- CADAVID, E. S. La Armada Nacional de Colombia y sus Plataformas Estratégicas de Superficie-PES.
- Canales Gil, Á., & Elices Huecas, A. (1994). La Contratación por el Ministerio de Defensa de Armamento y Materiales: Las compensaciones económicas, Industriales y Tecnológicas. Dialnet.
- Colom, G. (2015). Rumsfeld Revisited: la tercera estrategia de compensación estadounidense. *Revista Unisci*, (38), 69-88.
- Cohayla Escudero, E. (2018). La Modalidad de Compensaciones Industriales y Sociales-Offset en el Sector Defensa del Perú como Herramienta para el Desarrollo Tecnológico de las Instituciones Armadas y Las Empresas del Sector Defensa.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2018, 10 14). *Comisión de las Comunidades Europeas. Libro Verde sobre la colaboración público-privada y el derecho comunitario.*
- Dorrego, Alberto y Martínez Vásquez, Francisco. “La colaboración público- privada”. La colaboración público-privada en la Ley de Contratos del Sector Público: Aspectos administrativos y financieros. Madrid: Editorial La Ley, 2009, pp. 39 y 40.
- Epicos. (2017). *Country Offsets 2017*. Retrieved from Country Offsets 2017: <http://www.epicos.com/country-info/5308/defence>
- Fernández, J. A. (2017). Armada Española, incubadora de talento. *bie3: Boletín ieee*, (8), 626-638.
- Fiegenbaum, J., & Rondinel, R. (2016). Acuerdos OFFSET De Compensación Comercial, Industrial y Tecnológica: Un Estudio del Caso Brasileño . Observatorio de Economía Latinoamericana.
- Mardones Costa, I. (2010). Los Offset o Compensaciones Industriales en proyectos de defensa . *Revista Marina*.
- Meiriño, A. A. (2015). La globalización de los asuntos de defensa: Capacidades militares, mercado e industria. *Cuadernos de estrategia*, (175), 143-186.
- Piella, G. C. (2016). Evaluando la Revolución americana en los Asuntos Militares. *Revista general de marina*, 271(1), 93-103.
- Ramírez Rojas, C. A. (2015). Adquisiciones de bienes y servicios para la defensa mediante contratos de gobierno a gobierno.
- Rodríguez, G. I. (2012). Los Offset del sector defensa como instrumento de política para el fomento de la Innovación tecnológica en Colombia.
- Rodriguez-Gutierrez, I. D., Amar-Sepulveda, P., & Miranda-Redondo, R. J. Fomento de la innovación tecnológica en Colombia: un análisis desde la experiencia internacional de los Offsets del sector defensa.

Vasallo Margor, J., & Izquierdo de Bartolomé. (2010). Infraestructura pública y participación privada: conceptos y experiencias en América y España. *Corporación Andina de Fomento*, 111.

Ramírez, C. (2015). *Adquisiciones de Bienes y Servicios para la Defensa por medio de Contratos de Gobierno a Gobierno*. Piura, Perú: Universidad de Piura.

REVISTA VISTAZO. (07 de junio de 2018). *VISTAZO*. Obtenido de www.vistazo.com:
<https://www.vistazo.com/seccion/pais/actualidad-nacional/armada-detecta-flota-pesquera-china-cerca-de-galapagos>

Rodríguez, I. (2012). *Los OFFSET del sector Defensa, como instrumento de política para el fomento de innovación tecnológica en Colombia. Un análisis desde la experiencia internacional caso España y Chile*. Cartagena de Indias: Universidad Tecnológica de Bolívar.

Santos, R. (2017). *Política Externa e Política de Defesa: Promocao Comercial da Base Industrial de Defesa*. Brasilia, Brasil: Universidad de Brasilia Instituto de Relacoes Internacionais.

UNIDAS, N. (2012). *CONVENCION DE LA NACIONES UNIDAS SOBRE EL DERECHO DEL MAR*. GINEBRA: NACIONES UNIDAS

Hristov, N., & Georgiev, M. (2017). *Offset as an economic operation and a trade practice*. Bulgaria : National Military University . Obtenido de <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15004020705344.pdf>

Maharani, C. (Mayo de 2016). *Contribution of Offset to defence Industrialisation in Indonesia*. Oxford, Inglaterra : Cranfield University . Recuperado el 03 de Febrero de 2018, de <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/10263/Savitri%20PhD%20Thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mandanski, V., & Georgiev, M. (Junio de 2017). *The Offset as a specific sort of economy activity*. Bulgaria : Vasil Levski National Military University. Obtenido de The Offset as a Specific Sort of Economic Activity: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3121753

ARMADA DEL ECUADOR. (2013). *DOCTRINA BÁSICA DE LA ARMADA* . Quito: Secretaría General de la Armada .

Asamblea Nacional del Ecuador . (15 de Diciembre de 2015). *Ley Orgánica de Incentivos para Asociaciones Públicos Privadas*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial del Ecuador.

ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS . (2018). *ASTINAVE*.

AVIACIÓN NAVAL DEL ECUADOR . (2013). MANUAL DE MANTENIMIENTO DE AERONAVES.

COMERCIO, D. E. (20 de Agosto de 2018). USD 111 millones para fortalecer a las Fuerzas Armadas del Ecuador.

Da Cruz, C. (18 de Diciembre de 2018). *Política de Offset e Transferencia de Tecnología o Caso F-XE*. Uberlandia, Brasil: Universidad Federal de Uberlandia.

DAMEN. (2014). *DAMEN*. Obtenido de https://www.damen.com/en/news/2014/05/astinave_contracts_damen_for_fourth_patrol_vessel

ANEXO “A”

Guion de preguntas

OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Fundamentar las bases teóricas de la aplicación de (OFFSET) a través de un análisis bibliográfico y documental que facilita la interpretación de la investigación.
- Determinar las áreas y sectores en FF.AA, que permitan ejecutar alianzas público-privadas en forma eficiente.
- Identificar las estrategias para la aplicación de los convenios (OFFSET) a través del levantamiento de información.

Empresa a entrevistar: Armada del Ecuador.

Entrevistado: Jefe del Departamento de Logística y Armamento de la Armada del Ecuador

1. ¿Cuál es el presupuesto que maneja la Armada del Ecuador para el presente año en la compra de material Bélico?
2. ¿Según los inventarios realizados en los diferentes buques de guerra cual es el estado del armamento actualmente?
3. ¿Cuál es el armamento que tiene más rotación en su utilización por las patrullas guardacostas?
4. ¿Según las aprehensiones realizadas durante el año 2018, que armamento utiliza la delincuencia en la actualidad?
5. ¿La Armada del Ecuador tiene un plan de repotenciación de armamento basado en las necesidades actuales para combatir el narcotráfico?
6. ¿La Armada del Ecuador posee personal capacitado para el mantenimiento del material bélico?
7. ¿Cuál es el número de material bélico dado de baja durante los últimos 5 años por mal estado?
8. ¿Según el numérico de material bélico dado de baja vs el personal efectivo que realiza las patrullas diariamente a cuánto asciende la cifra de armamento faltante para que puedan realizar las actividades con seguridad y normalidad?