De lo planeado a lo ejecutado

From planned to executed

Capitán de Corbeta Fares Yunis Moreno. Se graduó como Alférez de Fragata en el 2010. Es licenciado en Ciencias Marítimo Navales por la Escuela Naval del Perú y licenciado en Ingeniería Industrial con mención en logística por la Universidad de Piura. También, posee el grado de magíster en Administración por la Universidad del Pacífico. Ha prestado servicios a bordo del B.A.P. *Carbajal* (FM-51), B.A.P. *Villavisencio* (FM-52), B.A.P. *Callao* (DT-143), B.A.P. *Bayóvar* (ATP-154), B.A.P. *Palacios* (FM-56). Asimismo, ha ocupado el cargo de Comandante del B.A.P. *Gauden* (ACP-119) y ha servido en la Comandancia de la Base Naval del Callao como Jefe del Departamento de los Servicios de la Base Naval. Actualmente, es Jefe de la División de Monitoreo, Control y Cierre de Proyecto de la Dirección de Proyectos Navales.

Resumen: La Dirección de Proyectos Navales (DIRPRONAV) inició sus labores un 27 de diciembre del 2012 y, actualmente, se encuentra en su décimo segundo año desde su creación. A lo largo de este tiempo, ha venido cumpliendo diferentes retos que la Institución y el Estado le han encomendado, así como la adaptación de diferentes sistemas que regulan las inversiones en el Perú. El presente artículo describirá cómo ha sido el proceso de adaptación de la Dirección de Proyectos Navales al Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y, posteriormente, al Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones de Perú (Invierte.pe). También, detallará los principales proyectos de inversión que han pasado por la Dirección, y se analizará la información correspondiente, con el fin de presentar algunas conclusiones desde su creación. Finalmente, se mencionarán los principales retos a los que se enfrenta hoy en día y hacia a donde apunta en un corto y mediano plazo.

Palabras clave: Proyecto de inversión, Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (Invierte.pe).

Abstract: *The Naval Projects Directorate (DIRPRONAV) started its operations on December 27, 2012, and is currently in its twelfth year since its creation. Over the past almost 12 years, DIRPRONAV has faced various challenges assigned by the Institution and the state, as well as adapting to different systems that regulate investments in our country. This article describes the adaptation process of DIRPRONAV to the National Public Investment System (SNIP) and later to the National System for Multiannual Programming and Investment Management of Peru (Invierte.pe). It also details the main Investment Projects that have passed through the Directorate and analyzes the corresponding data*

to present some conclusions since its creation. Finally, it mentions the main challenges it faces today and its short and medium-term goals.

Keywords: *Investment project, National Public Investment System (SNIP), National System for Multiannual Programming and Investment Management (Invierte.pe).*

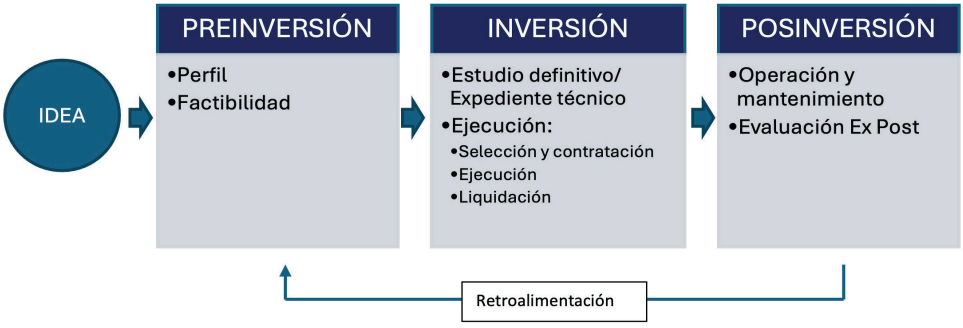
Reseña de la creación de la Dirección de Proyectos Navales y del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)

Mediante Resolución de la Comandancia General de la Marina n.º 1047-2012, de fecha 27 de diciembre del 2012, se resuelve aprobar la activación de la Dirección de Proyectos Navales. Así es como DIRPRONAV comienza a entrar en el interesante y fascinante mundo de las inversiones. Su primer Director fue el Capitán de Navío Andrés Salas Jaén, de enero a diciembre del 2013, quien marcó las pautas para el camino a seguir.

Sobre el particular, el sistema de inversiones de la época se encontraba regulado por el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), amparado en ley n.º 27293 y publicada en el diario oficial *El Peruano*, el 28 de junio del 2000, para luego modificarse algunos de sus artículos (2, 3, 9 y 10 e incorporar un nuevo artículo y una nueva disposición complementaria) mediante Ley n.º 28802, promulgada el 19 de julio del 2006.

El SNIP contemplaba tres fases principales: la primera, de preinversión; la segunda, de inversión; y, finalmente, la de posinversión. Este ciclo tuvo un seguimiento en cada fase para una mejora continua. En la figura 1, se muestran las tres fases del SNIP.

Figura 1
Ciclo de inversión en el SNIP.



Fuente: (MEF, s. f.-b), elaboración propia.

A continuación, se detallará brevemente el ciclo de inversión en el SNIP:

- **Preinversión:** Se evalúan todas las aristas del proyecto con la documentación necesaria para determinar si el proyecto es viable o no. La unidad formuladora (UF) se encarga de realizar todos los estudios de preinversión, para posteriormente hacer el registro en el banco de proyectos del SNIP. Seguidamente, la Oficina de Programación e Inversiones (OPI) realizará el análisis correspondiente para determinar si el proyecto es viable o no.
- **Inversión:** La unidad ejecutora (UE) es la encargada de realizar el planeamiento, analizar el presupuesto, cronograma de trabajos, ver las proyecciones de avance, así como el detalle técnico del proyecto.
- **Posinversión:** Una vez que el proyecto se encuentra cerrado y se ha entregado al área usuaria en la fase de inversión, continúa la etapa de operación y mantenimiento, así como la evaluación *Ex Post*, que mide los resultados del proyecto, y hace una comparativa desde la fase de preinversión para observar qué brechas se han cerrado.

Lo mencionado previamente era el ciclo de inversión cuando el SNIP se encontraba en vigencia. Era el sistema que regulaba los proyectos de inversión pública (PIP) mediante una metodología con base en normas, principios y procedimientos que certificaban el uso eficiente del gasto público.

Cambios legales en la inversión pública

En la Figura 2 se puede apreciar la galería de Comando de la Dirección de Proyectos Navales, desde su creación hasta la actualidad.

Figura 2

Galería de Comando de la Dirección de Proyectos Navales desde su creación.



Nota: Fuente Archivo General, elaboración propia.

En estos casi doce años, desde que la Dirección entra en servicio, ha venido desempeñando un papel fundamental como brazo articulador y regulador entre el Estado y la Marina de Guerra del Perú para el cierre

de brechas institucionales. Esto se debe al liderazgo y gran capacidad que han tenido sus directores para afrontar estos nuevos retos y demandas que exigía cada Gobierno. Esto no sería posible sin el excelente equipo de trabajo con el que cuenta la Dirección, ya que ellos logran, gracias a su continua capacitación, dar asesoramiento y el aporte técnico respectivo con base en las normas legales vigentes, con el fin de aconsejar que se tomen las mejores decisiones en beneficio de la Institución.

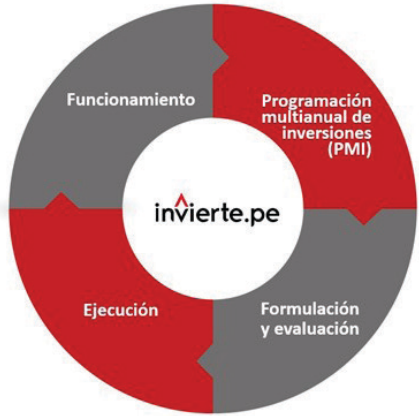
El SNIP estaba atravesando cambios y se anunciaba un nuevo sistema, ya que en su etapa de preinversión presentaba un cuello de botella que retrasaba la viabilidad de los PIP. Además, no estaba alineado con el cierre de brechas y no existía una cartera de inversiones en la que se programara su financiamiento a corto y medio plazo. Estas causas fueron las que provocaron el fallo del sistema: cada sector o nivel de gobierno escogía qué proyectos de inversión pública impulsar a criterio de las autoridades de ese momento, sin importar el cierre de brechas.

Invierte.pe nació mediante el Decreto Legislativo n.º 1252, del 1 de diciembre de 2016, y entró en vigor el 24 de febrero del año 2017, un día después de la publicación oficial de su respectivo Reglamento.

Mediante Decreto Legislativo n.º 1432, del 15 de setiembre del 2018, se modifica el Decreto Legislativo n.º 1252, Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, y deroga la Ley n.º 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública.

A diferencia del SNIP, este contaba con tres fases, mientras que el ciclo de Invierte.pe cuenta con cuatro fases, que se pueden ver en la Figura 3.

Figura 3
Ciclo de Inversión en el INVIERTE.PE



Fuente: (MEF, 2019a). *Ciclo de Inversión en el INVIERTE.PE*

El ciclo de Invierte.pe comienza con la programación multianual de inversiones, también llamado PMI por sus siglas; seguidamente, da paso al ciclo de formulación y evaluación. Luego, viene la etapa de ejecución y, finalmente, el funcionamiento. A continuación, se describirá cada etapa del ciclo de inversión:

1. Programación multianual de inversiones (PMI): "El objetivo es establecer una conexión entre el planeamiento estratégico y el proceso presupuestario, a través de la creación y selección de una cartera de inversiones que aborde las brechas prioritarias y se adapte a los objetivos y metas de desarrollo a nivel nacional, sectorial y/o territorial". (MEF, 2019a)
2. Formulación y evaluación (FyE): "Comprende la formulación del proyecto de aquellas propuestas de inversión necesarias para alcanzar las metas establecidas en la programación multianual de inversiones, y la evaluación respectiva sobre la pertinencia del planteamiento técnico del proyecto de inversión, considerando los estándares de calidad y niveles de servicio aprobados por el Sector, el análisis de su rentabilidad social, así como las condiciones necesarias para su sostenibilidad". (MEF, 2019a)
3. Ejecución: "Comprende la elaboración del expediente técnico o documento equivalente y la ejecución física de las inversiones. Asimismo, se desarrollan labores de seguimiento físico y financiero a través del Sistema de Seguimiento de Inversiones (SSI)". (MEF, 2019a)
4. Funcionamiento: "Comprende la operación y mantenimiento de los activos generados con la ejecución de la inversión y la provisión de los servicios implementados con dicha inversión. En esta fase, las inversiones pueden ser objeto de evaluaciones ex post con el fin de obtener lecciones aprendidas que permitan mejoras en futuras inversiones, así como la rendición de cuentas". (MEF, 2019a)

Se puede observar que cada fase tiene sus funciones correctamente enmarcadas en el Invierte.pe, en el que el PMI tiene un rol estratégico debido a que integra y articula los diferentes planes estratégicos tanto a corto, mediano, como a largo plazo que tiene la Institución, y los vincula con los diferentes sistemas administrativos[1] del Estado, ya sea presupuesto, abastecimiento, tesorería, planificación, entre otros.

1 El Estado peruano cuenta con 11 sistemas administrativos que regulan su gestión pública y permiten su correcto funcionamiento. Recursos Humanos, Abastecimiento, Presupuesto, Tesorería, Endeudamiento, Contabilidad, Inversión, Planeación, Defensa Jurídica, Sistema de Control, Modernización (Desarrollo Global, 2020).

Es evidente que, al cambio y migración de un sistema nuevo, también se realicen los cambios de la normativa vigente. Esto merece capacitación y preparación para afrontar las nuevas exigencias, los nuevos retos y adecuar la ejecución de los proyectos que se tenía en el ciclo de inversión.

DIRPRONAV, desde su creación, ha venido realizando eficientemente su misión, la cual se sintetiza en lo siguiente:

> "Establecer el sistema de inversiones a nivel institucional, que permita fortalecer la capacidad del planeamiento, formulación, ejecución y supervisión de los proyectos de inversión pública, en forma congruente con la optimización del empleo de los recursos asignados, estableciendo las responsabilidades, normas técnicas y procedimientos de observancia obligatoria dispuestos por el Supremo Gobierno en materia de inversión pública."

Bajo ese esquema, y desde su creación, la Dirección ha programado, formulado y ejecutado innumerables proyectos de inversión, desde la construcción de bases modulares hasta el moderno Buque Escuela a Vela B.A.P. *Unión*. En la tabla 1 se pueden visualizar algunos de los proyectos que la Dirección ha gestionado:

Tabla 1

Principales proyectos entregados y en ejecución de la Dirección de Proyectos Navales.

Imagen	Código único de inversiones (CUI)	Nombre del proyecto (Corto)	Costo total de la inversión	Descripción del proyecto
	2133013 Entregado	Buque Escuela a Vela B.A.P. *Unión*	S/ 191 939 318	El presente proyecto tiene como objetivo central disponer de un buque específicamente diseñado y dedicado a la instrucción en la mar del personal en el proceso de formación, con el fin de mejorar el desempeño a bordo de las unidades de la escuadra y de las dependencias en general, en provecho de las fuerzas navales y de la defensa y seguridad nacional.
	2193840 Entregado	Buque Oceanográfico con capacidad Polar B.A.P. *Carrasco*	S/ 315 695 773	El presente proyecto tiene como objetivo brindar la capacidad para realizar investigación oceanográfica en el dominio marítimo, así como en el área de mar cercana a la base Machu Picchu en el territorio antártico.

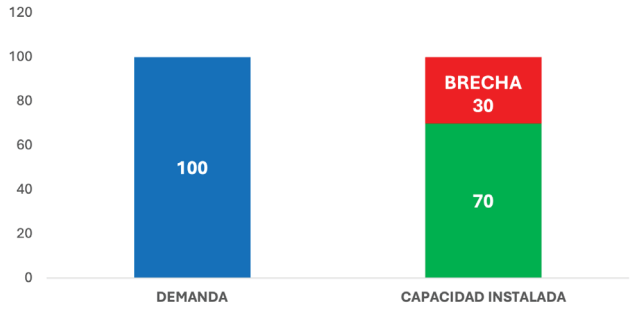
 	2166997 Entregado (En ejecución)	Auxiliar Multipropósito B.A.P. *Pisco* Auxiliar Multipropósito B.A.P. *Paita* (en construcción)	S/ 541 590 259	El presente proyecto tiene como objetivo brindar una adecuada capacidad para realizar operaciones militares y de soporte logístico a las fuerzas armadas en buques de la Marina de Guerra del Perú.
	2195520 (En ejecución)	Modernización de cuatro submarinos	S/ 1 793 747 842.77	El presente proyecto tiene como objetivo brindar un adecuado nivel de alistamiento de las unidades submarinas, modernización del sistema de armas, sensores y planta de propulsión, recorrido integral del casco y sistemas auxiliares de cuatro unidades submarinas.
	2172955 Entregado (En ejecución)	Patrulleras Marítimas (en construcción la n.º 7 y n.º 8)	S/ 857 653 643	Tiene como finalidad realizar el servicio de policía marítima para la cobertura del dominio marítimo nacional entre la milla 50 y 100; esto mediante la construcción e implementación de diez patrulleras marítimas.
	2234588 Entregado	Auxiliar de Reaprovisionamiento Logístico B.A.P *Tacna*	S/ 276 981 751	Tiene como finalidad asegurar la permanencia de las unidades navales de la Fuerza de Superficie en el teatro de operaciones en altamar, mediante la adquisición de un buque de reaprovisionamiento logístico de segundo uso.
	2194213 Entregado (En ejecución)	Patrulleras de Interdicción Marítima	S/ 250 409 371	La finalidad del proyecto es contar con una adecuada capacidad de la Autoridad Marítima Nacional para realizar servicios de interdicción marítima en el dominio marítimo de costa hacia alta mar, esto mediante la construcción de veinticuatro patrulleras de interdicción marítima.
	2193999 (En ejecución)	Base Aeronaval del Callao	S/ 376 570 744	Tiene como finalidad instalar una adecuada capacidad logística y operativa de la Base Aeronaval del Callao, mediante la construcción e implementación en la totalidad de su infraestructura, equipamiento y mobiliario.
	2186912 Entregado	Adquisición de cinco aeronaves Kaman SH-2G	S/ 437 861 821	El presente proyecto tiene como finalidad elevar la capacidad operativa de superficie mediante la adquisición de helicópteros ligeros marítimos, estos se embarcarán en las unidades navales.

Fuente: Archivo General, elaboración propia.

Estos son algunos de los proyectos que la Dirección ha gestionado y viene administrando eficientemente con el paso de los años, ya sea desde la construcción de un buque hasta la adquisición de helicópteros, e incluso la modernización de unidades submarinas. Un proyecto está conformado por diferentes componentes, en el cual sus factores productivos son de diferente índole, ya sea infraestructura, equipamiento, mobiliario e incluso bienes intangibles.

Dentro del mundo de los proyectos de inversión, el principal objetivo de estos es el cierre de las brechas. Ahora bien, se plantea la siguiente pregunta: ¿qué es una brecha? Existen numerosos conceptos y definiciones al respecto. Para efectos prácticos y para facilitar la comprensión, se plantea el siguiente ejemplo: imaginemos que estamos en un hospital y se requieren 100 camas, pero solamente se tiene una capacidad instalada de 70. En este caso, la brecha de ese hospital sería de 30 camas; en otras palabras, la brecha es la diferencia de la demanda menos la capacidad instalada. En la Figura 4 se muestra claramente qué es una brecha.

Figura 4
Gráfico de una brecha.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez entendido que es una brecha, es necesario adquirir o compensar esa diferencia para poder cumplir con la demanda. En la Institución sucede lo mismo, se tienen diferentes demandas que no se llegan a cubrir en su totalidad, y es allí donde interviene la Dirección de Proyectos Navales.

DIRPRONAV y su importancia

Todos los años se recibe un presupuesto institucional de apertura (PIA) que el Gobierno nacional designa a los diferentes pliegos; este presupuesto se programa el año anterior al año fiscal actual y se plasma en la Programación Multianual de Inversiones (PMI) en coordinación con el Estado Mayor

General de Marina, el Ministerio de Defensa (MINDEF) y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Allí, la Dirección prioriza, con base en criterios de prelación[2], el avance de ejecución física del proyecto, los compromisos contractuales y los diferentes planes de corto, mediano y largo plazo. Teniendo todas esas consideraciones, se realiza de manera eficiente la PMI.

Una vez realizada la programación multianual de inversiones, teniendo un horizonte de tres años y tomando en cuenta los techos presupuestales que el MINDEF y el MEF establecen con base en las coordinaciones efectuadas entre los diferentes niveles de gobierno, se procede a crear el proyecto de inversión (PI) o una inversión de optimización, ampliación marginal, reposición y rehabilitación (IOARR). Así, la etapa de crear o formular un proyecto ha comenzado.

En la etapa de formulación y evaluación es en el que se inicia el registro de la inversión mediante un formato establecido propio de la Institución en el banco de inversiones[3]. Una vez registrada la inversión, se le asigna un código idea; seguidamente, registrada la inversión, se debe realizar el documento técnico que sustente la formulación y evaluación del proyecto en sí. Este documento podrá ser una ficha técnica simplificada, una ficha técnica estándar aprobada por el sector, una ficha técnica para proyectos de baja y mediana complejidad o un estudio de preinversión a nivel de perfil.

Estos documentos técnicos se realizarán con base en una tabla ya establecida por el MEF (MEF, 2018) basándose en el monto medido en unidad impositiva tributaria (UIT). Seguidamente, se analiza qué tipo de complejidad tiene el proyecto que se va a formular, haciendo un cruce sobre la base de su documento técnico y el nivel de riesgo que presenta la inversión.

Existen tres niveles de riesgo:

1. Riesgo bajo
2. Riesgo medio
3. Riesgo alto

---

2 Existe una normativa vigente para poder determinar el orden de prelación de una inversión. (MEF, 2022).

3 La aplicación del banco de inversiones (BI) es una herramienta en la cual los funcionarios públicos almacenan, actualizan y publican las fichas de registro de los proyectos de inversión pública, haciendo posible la interacción informática entre las unidades formuladoras (UF), las unidades ejecutoras de inversión (UEI) y la Dirección General de Programación Multianual de Inversiones del MEF (DGPMI).(MEF, s.f.-a)

Una vez realizado el documento técnico requerido, se procede a darle viabilidad al proyecto de inversión, momento en el cual el proyecto pasa a la etapa de ejecución y se le asigna un código único de inversiones, o también llamado CUI.

Dentro de la Dirección de Proyectos Navales se encuentra la Unidad Ejecutora de Inversiones o UEI. Luego de viabilizar la inversión, se procede con la consistencia del proyecto, que consiste en que la unidad formuladora (UF) corrobora que la concepción técnica permanece inalterada y que se cumplen con las condiciones de dimensionamiento y viabilidad del proyecto de inversión.

El Ministerio de Economía y Finanzas (2019b) define concepción técnica de la siguiente manera:

> … se refiere a la alternativa de solución con la que se busca lograr el objetivo central del proyecto de inversión, acorde con la evaluación técnica y económica realizada en la ficha técnica o el estudio de preinversión, según corresponda. La ejecución de dicha alternativa de solución debe permitir lograr la meta de producto asociada al cierre de las brechas identificadas y priorizadas en la programación multianual de inversiones.

De igual forma, el MEF (2019b) define el término dimensionamiento como: "… la condición por la cual el tamaño o capacidad de producción del proyecto de inversión guarda correspondencia con la demanda por el bien o servicio, dentro del área de influencia del proyecto".

Sin embargo, el proyecto aún solo cuenta con un documento técnico (ficha técnica simplificada, ficha técnica estándar, ficha técnica para proyectos de baja y mediana complejidad o estudio de preinversión a nivel de perfil), más no cuenta con un expediente técnico (ET) o documento equivalente (DE)[4]. Para poder realizar la consistencia del proyecto, se requiere que la UEI elabore el expediente técnico (ET) o documento equivalente (DE) con la finalidad de realizar la consistencia requerida.

Una vez se cuente con el ET/DE, el proyecto retorna a la unidad formuladora con el fin de contrastar ambos documentos (documento técnico y el expediente técnico), considerando los conceptos ya mencionados de concepción técnica y dimensionamiento descritos anteriormente.

---

4 Son los documentos que se elaboran para desarrollar un diseño definitivo y estimar con precisión los costos de una inversión.

Al comprobar que estos conceptos se encuentran alineados y enrumbados, se procede a realizar la consistencia del proyecto, en el que nuevamente pasa a la unidad ejecutora de inversiones.

Seguidamente, la unidad ejecutora de inversiones (UEI) pone toda su atención para comenzar a ejecutar el proyecto. Ya teniendo el ET o DE, se pueden realizar las gestiones administrativas para prever el presupuesto requerido con el fin de realizar un proceso de contratación. Este proceso consta de tres fases principales y cada fase, a su vez, tiene diferentes etapas. El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) (2024) menciona estas etapas de la siguiente manera:

1. Actos preparatorios. Dentro de la fase de actuaciones preparatorias, dependiendo del objeto de la contratación que se vaya a efectuar, se pueden realizar las siguientes actividades:

   a. Elaboración del Plan Anual de Contrataciones (PAC).
   b. Elaboración de requerimiento.
   c. Indagación de mercado.
   d. Establecimiento del valor estimado o referencial.
   e. Certificación presupuestal y/o previsión presupuestal.
   f. Resumen ejecutivo.
   g. Aprobación del expediente de contratación.
   h. Designación del comité de selección.
   i. Elaboración de documentos del procedimiento de selección, haciendo uso de los documentos estándar aprobados por el OSCE.
   j. Aprobación de los documentos del procedimiento de selección.

2. Selección. En la fase de selección, dependiendo del procedimiento de selección empleado, se pueden llevar a cabo las siguientes etapas:

   a. Convocatoria.
   b. Registro de participantes.
   c. Formulación de consultas y observaciones.
   d. Absolución de consultas, observaciones e integración de bases.
   e. Presentación de ofertas.
   f. Admisión de ofertas.
   g. Evaluación de ofertas.
   h. Calificación de ofertas.

i. Otorgamiento de la buena pro.
j. Consentimiento de la buena pro.
k. Perfeccionamiento del contrato.

3. Ejecución contractual. En la fase de ejecución contractual, las partes deben cumplir las prestaciones a las que se han comprometido. Para ello, resulta de mucha utilidad tener presente, entre otros, los siguientes conceptos:

a. Contrato.
b. Vigencia del contrato.
c. Nulidad de contrato.
d. Subcontratación.
e. Garantías.
f. Adelantos.
g. Modificación del contrato.
h. Incumplimiento de contrato.
i. Penalidades.
j. Ejecución de garantías.
k. Resolución del contrato.
l. Recepción y conformidad.
m. Pago.

La Dirección de Proyectos Navales, en aras de su competencia, coordina con las diferentes direcciones que tiene la Marina de Guerra del Perú para garantizar el correcto desarrollo del proceso de contratación. Entre otros actores, tenemos a la Jefatura del Estado Mayor General de la Marina (JEMGEMAR), la Dirección de Contrataciones de la Marina (DIRCOMAR), la Dirección de Administración de Bienes e Infraestructura Terrestre (DIRBINFRATER) y, finalmente, pero no menos importante, el área usuaria.

Una vez realizado el proceso de contratación y se tenga el consentimiento de la buena pro, así como la firma del contrato, comienza la etapa de ejecución física del proyecto. Dependiendo de la naturaleza del contrato y sus especificaciones, se debe observar el tipo de factor productivo que se va a contratar, ya sea infraestructura, equipamiento o mobiliario.

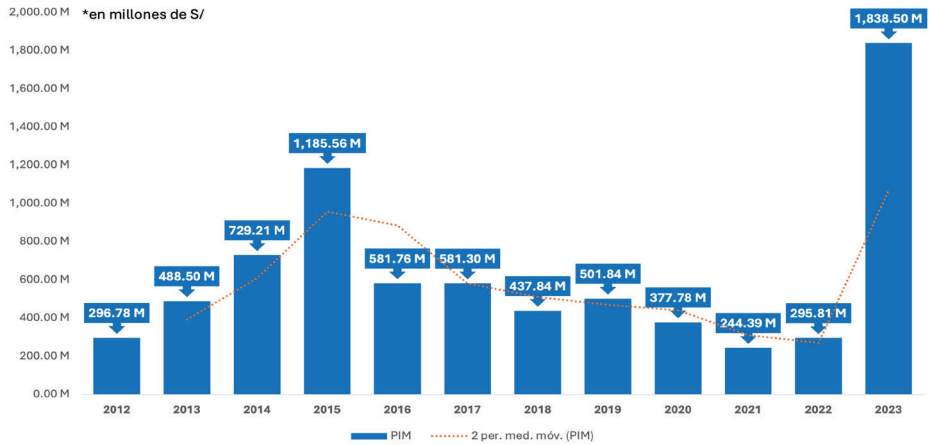
Una vez que el proveedor cumpla con lo establecido en el contrato, DIRPRONAV se encarga de realizar el ciclo de gasto correspondiente

desde la fase de devengado y girado, con el fin de cumplir los compromisos contractuales vigentes. Cabe mencionar que una misma inversión puede tener varios procesos de contratación durante el año. De esta forma, va disminuyendo la brecha en la Institución y aumenta el porcentaje de ejecución presupuestal. Se puede observar que estas variables son indirectamente proporcionales; es decir, para reducir la brecha institucional se tiene que aumentar la ejecución del presupuesto.

En la figura 5, se muestra el presupuesto institucional modificado (PIM) desde el AF-2012 hasta el AF-2023. Se puede observar rápidamente que los años 2014, 2015 y 2023 son los periodos que más presupuesto ha tenido la Dirección. De igual forma, se puede observar dos grandes auges en el presupuesto: el primero, desde el año 2012 hasta el año 2015, tiene una pendiente positiva, —del 2016 al 2022 cuenta con una pendiente negativa—; el segundo auge se da cuando despega el presupuesto exponencialmente en el año 2023, que fue cuando la Dirección marcó un hito histórico al recibir el mayor PIM debido a los proyectos de la reforma industrial. Más adelante, se mostrará cuál fue el porcentaje de devengado o ejecución del presupuesto asignado en cada año, ya que ese es el indicador más importante con el que trabaja el MINDEF y el MEF, y sirve para medir la eficiencia en el presupuesto de una unidad ejecutora de inversiones, que en este caso es la Dirección de Proyectos Navales.

Figura 5

Gráfico de la asignación del presupuesto institucional modificado (PIM) 2012-2023

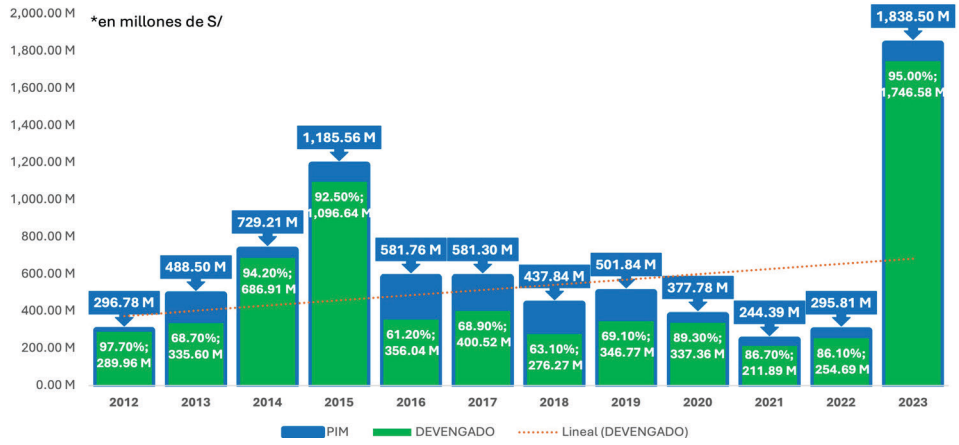


En la figura 5, se observa el presupuesto que ha recibido la Dirección con el paso de los años; sin embargo, no se muestra la ejecución de esa asignación.

En la figura 6, se puede observar la eficiencia del gasto con su respectivo porcentaje de ejecución.

Figura 6

Gráfico de ejecución del presupuesto institucional modificado (PIM) 2012-2023



Del gráfico 6 se pueden sacar varias conclusiones. En el AF-2023 se recibió el mayor presupuesto histórico y se alcanzó el 95% de su ejecución, esto marcó un hito muy importante tanto en el pliego de Defensa como en la misma Dirección. Seguidamente, en el AF-2012 se ejecutó el 97.7% del presupuesto asignado, pero no llega a compararse con lo asignado en el AF-2023. En los últimos cuatro años, la Dirección superó el 85% de ejecución, y tiene como un objetivo autoimpuesto alcanzar y superar todos los años el 85% de ejecución. Finalmente, se puede apreciar que la línea de tendencia tiene un nivel positivo, y se mantiene así con el transcurso de los años.

Una vez realizados todos los componentes del proyecto de inversión, se procede a cerrar la inversión mediante unos formatos establecidos y se realiza su cuadro de liquidación financiera, esta última se anexa y se carga en el banco de inversiones.

Culminando el ciclo de inversión y una vez cerrado el proyecto en el banco de inversiones, continúa la fase de funcionamiento, que el MEF (2023) la describe de la siguiente manera:

> "… comprende la operación y mantenimiento de los activos generados con la ejecución de la inversión y la provisión de los servicios implementados con dicha inversión. En esta fase, las inversiones pueden ser objeto de evaluaciones ex post con el fin de obtener lecciones aprendidas que permitan mejoras en futuras inversiones, así como la rendición de cuentas".

Conclusiones

La Dirección de Proyectos Navales es la encargada de administrar y gestionar todos los proyectos de la Marina de Guerra del Perú, desde la fase de planificación, formulación, ejecución, hasta la de funcionamiento. Del mismo modo, se encarga de cumplir con la normativa vigente de Invierte.pe, utilizando los procedimientos y la metodología establecida, así como de desarrollar y mantener estándares de calidad y buenas prácticas, con la finalidad de asegurar la consistencia y la calidad en todos los proyectos de inversión. Además, es responsable de optimizar la gestión de los recursos, realizar el seguimiento y control de los proyectos, brindar capacitaciones, con el fin de desarrollar el talento humano, elaborar informes y estados actuales de los proyectos, llevar a cabo el proceso de mejora continua en cada proceso interno y externo, así como programar correctamente conforme a los planes estratégicos de corto, mediano y largo plazo.

Finalmente, en un país tan complejo como el Perú, donde la burocracia apremia, los procesos son sumamente complicados, los funcionarios no están debidamente capacitados, las instituciones se toman su tiempo para levantar las diferentes observaciones que presenten los expedientes, en los que se cuentan con diferentes elefantes blancos[5] fruto de una inadecuada elaboración del expediente técnico o una incorrecta ejecución física; por lo que se encuentran obras paralizadas, colegios y hospitales que solamente se hallan en casco y no cuentan con el equipamiento ni el mobiliario correspondiente, y una sociedad cansada y estresada por no tener los servicios básicos, tales como agua potable, desagüe, energía eléctrica, salud y educación.

Además, se tiene una ejecución de la inversión pública pobre en los diferentes niveles de gobierno, sin poder completar el cierre de brechas que tanto anhela la población; compras inútiles por falta de planificación entre las diferentes áreas de una organización; procesos de selección anulados por estar las bases mal hechas; entre otros.

Todo esto sucede ya desde hace varios años en el país y, frente a ello, la Dirección de Proyectos Navales tiene como responsabilidad y objetivo

5 "Elefante blanco" es una expresión conocida en gran parte del mundo y adoptada en Colombia para identificar aquellas obras de infraestructura física que se financian con recursos públicos, que presentaron errores en su ejecución y no se desarrollaron, y que en muchas ocasiones representan proyectos con los que se han perpetuado las inversiones públicas mal habidas e incluso corruptas en la contratación.

principal que nada de lo anteriormente expuesto afecte a las necesidades de la Institución, ya que se tiene mucho que perder. La inversión pública es la herramienta más poderosa para hacer realidad lo planificado y dicha dependencia naval es la encargada de hacer que lo intangible sea tangible.

Ya lo dice su lema: "Asegurando el futuro", en este caso el de la gloriosa Marina de Guerra del Perú.

Referencias

1. Desarrollo Global. (2020). *¿Cuáles son los Sistemas Administrativos de la Gestión Pública Moderna*? Desarrollo Global. https://blog.desarrolloglobal.pe/cuales-son-los-sistemas-administrativos-de-la-gestion-publica-moderna/
2. Gobierno del Perú. Ministerio de Economía y Finanzas. MEF. (s.f.-a). *¿Qué es el Banco de Inversiones*? Recuperado 14 de julio de 2024, de https://www.gob.pe/918-banco-de-inversiones
3. Gobierno del Perú. Ministerio de Economía y Finanzas. MEF. (s.f.-b). *Ciclo del Proyecto SNIP*. Recuperado 14 de julio de 2024, de https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100674&view=article&catid=193&id=876&lang=es-ES
4. Gobierno del Perú. Ministerio de Economía y Finanzas. MEF. (2018). Identificación, Formulación y Evaluación de un Proyecto de Inversión Pública (PIP) Presentación. *Invierte.pe*, 25.
5. Gobierno del Perú. Ministerio de Economía y Finanzas. MEF. (2019a). *Ciclo de inversión*. Ministerio de Economía y Finanzas. https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100282&lang=es-ES&view=article&id=5520
6. Gobierno del Perú. Ministerio de Economía y Finanzas. MEF. (2019b). Directiva general del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, capítulo 1 disposiciones generales, artículo 1. Objeto. 44. https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-inv-publica/instrumento/directivas/19114-resolucion-directoral-n-001-2019-ef-63-01-2/file
7. Gobierno del Perú. Ministerio de Economía y Finanzas. MEF. (2022). Pautas para la elaboración y aplicación de criterios de priorización capacidad. *Ministerio de Economía y Finanzas*. https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/capacitaciones/Capacitacion_2022_01_17.pdf
8. Gobierno del Perú. Ministerio de Economía y Finanzas. MEF. (2023). Directiva General del Sistema y Gestión de Inversiones Fase de Funcionamiento Capacidad.
9. Gobierno del Perú. Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. OSCE. (2024). *¿Cuáles son las fases del proceso de contratación*? https://www.gob.pe/32263-cuales-son-las-fases-del-proceso-de-contratacion