El planeamiento, el presupuesto institucional y su impacto en los roles estratégicos

Institutional planning and budgeting, and their impact on strategic roles

Contralmirante Gonzalo Carrera Mazuelos. Ingresó a la Escuela Naval del Perú en el año 1986, y egresó en diciembre de 1990 como Alférez de Fragata. Es calificado en guerra de superficie e ingeniería naval. Ha seguido los cursos Básico de Inteligencia, Básico de Estado Mayor, Comando y Estado Mayor y Alto Mando. Tiene una maestría en Ingeniería Naval obtenida en la Universidad de Sao Paulo, Brasil, así como la maestría en Estrategia Marítima y en Política Marítima de la Escuela Superior de Guerra Naval. Durante su carrera naval como oficial subalterno y oficial superior, ha prestado servicio en diferentes unidades y dependencias, como el B.A.P. *Mariátegui*, Escuela Naval del Perú, Estado Mayor General de la Marina, Servicio Industrial de la Marina-Callao, Comandancia de la Cuarta Zona Naval, Segundo Comandante del B.A.P. *Bolognesi*, Comandante del ex B.A.P. *Mollendo*, Comandante del B.A.P. *Palacios*, Agregado Naval del Perú en la República Federativa de Brasil y Director del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Naval–CITEN. En el año 2019, asciende al grado de Contralmirante, con el que ocupa los cargos de Director de Alistamiento Naval (2019-2020), Director de la Escuela Superior de Guerra Naval y Director General de Educación de la Marina (2021), Director Ejecutivo de la Dirección General del Material de la Marina (2022-julio 2023) y, en agosto del 2023, asume el cargo de Sub Jefe del Estado Mayor General de la Marina.

Resumen: En un mundo en constante cambio, donde las instituciones enfrentan retos dinámicos y complejos, es crucial comprender la importancia que tiene el planeamiento estratégico administrativo (PEA) para cualquier organización. Tal como dice Steiner: "La planificación estratégica está intrínsecamente entrelazada en todo el tejido de la gestión; no es algo separado y distinto del proceso de gestión…"[1]. En la Marina de Guerra del Perú (MGP), el PEA "es conducido por el Estado Mayor General de la Marina"[2], y se alinea con los sistemas de planificación estratégica a nivel nacional, establecidos por el Centro de Planeamiento Estratégico Nacional (CEPLAN). Al ser el PEA un proceso fundamental para potenciar la eficiencia y efectividad de los procesos de gestión y consecución de objetivos,

1 Steiner, G.A. (1979). *Strategic Planning*. The Free Press. ISBN 0-02-931110-1

2 *Departamento de Planeamiento, Proyectos y Doctrina del Estado Mayor General de la Marina (2013). Un solo Norte, el Deber; tan solo un Rumbo, el Honor. Una guía para el Marino con visión de futuro. Departamento de Planeamiento, Proyectos y Doctrina del Estado Mayor General de la Marina, p. 7.*

que se ven reflejados en el cumplimiento de la misión de la MGP, el presente artículo tiene como propósito concientizar al lector sobre la importancia vital de la relación entre el proceso y productos del planeamiento estratégico y el presupuesto como recurso; así como la repercusión de dicha relación sobre las capacidades que permiten a la MGP ejecutar sus roles estratégicos institucionales (RR. EE. II.). Por tanto, la primera parte de este artículo explica las características principales del PEA a nivel del Estado, el PEA en la MGP y cómo estos dos se encuentran alineados. La segunda parte presenta una explicación general de la interdependencia de los recursos institucionales, la importancia del eficiente planeamiento y administración del presupuesto institucional, que solventa el mantenimiento y los proyectos de inversión, y cómo estos últimos impactan de manera directa e indirecta a los RR. EE. II. Finalmente, se presentan conclusiones que refuerzan el propósito explicado líneas arriba.

Palabras clave: Planeamiento Estratégico Administrativo (PEA), presupuesto institucional, roles estratégicos institucionales, Centro de Planeamiento Estratégico (CEPLAN).

Abstract: *In today's rapidly evolving business landscape, where institutions are facing dynamic and complex challenges, strategic planning is more crucial than ever. As Steiner aptly observed, "Strategic planning is inextricably linked to the fabric of management. It is not a separate or distinct process from management." In the Peruvian Navy (MGP), the PEA is managed by the Navy General Staff and aligns with the national strategic planning systems established by the National Strategic Planning Center (CEPLAN). Given that the PEA is a fundamental process for enhancing the efficiency and effectiveness of management and goal-achievement processes, which are reflected in the MGP's mission fulfillment, this article aims to raise awareness about the importance of the PEA. It is important for the reader to understand the significance of the link between strategic planning processes and products and the budget as a resource. Furthermore, it is crucial to recognise the impact of this relationship on the capabilities that enable the MGP to fulfil its institutional strategic roles (RR. EE. II.). This article begins with an explanation of the main characteristics of the PEA at the state level, the PEA in the MGP, and how these two are aligned. The second part provides a general overview of the interdependence of institutional resources, the importance of efficient planning and budget administration, which covers maintenance and investment projects, and how these impact the RR.EE.II. In conclusion, the presented findings reinforce the aforementioned purpose.*

Keywords: *Strategic Planning, institutional budgeting, institutional strategies, Strategic Planning Center (CEPLAN).*

I. El planeamiento estratégico administrativo del Estado y de la Marina de Guerra del Perú

A continuación, se explicará brevemente en qué consisten ambos procesos de planeamiento, haciendo énfasis en cómo se alinea nuestra institución al sistema nacional.

1. El PEA del Estado

El Centro de Planeamiento Estratégico Nacional (CEPLAN) es una entidad del Estado peruano que ejerce una función rectora en el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. Se encarga de liderar y coordinar el planeamiento estratégico, orientando el desarrollo sostenido y armónico del país. Entre sus principales tareas está la de formular, coordinar, efectuar el seguimiento y evaluar las estrategias y prioridades del Gobierno, con la finalidad de consolidar una visión de futuro compartida y concertada de los diferentes niveles y sectores del aparato estatal.

El CEPLAN es una pieza importante para la implementación de políticas y planes nacionales que estén alineados con las necesidades y objetivos de desarrollo a largo plazo de la nación, para lo cual, como parte del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN), ha elaborado el Planeamiento Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050, documento rector de todo planeamiento que cualquier otra entidad del Estado decida desarrollar. De este plan decalan los planeamientos estratégicos sectoriales multianuales (PESEM), los planeamientos estratégicos institucionales (PEI) y los planeamientos operativos institucionales (POI).

a. Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050[3]

Este plan presenta una visión integral y a largo plazo para el desarrollo sostenible y estratégico del país. Se estructura en torno a varios ejes fundamentales, que incluyen la metodología de formulación del plan, el marco de referencia estratégico y el análisis del contexto global y latinoamericano. Además, contempla la situación actual del Perú y proyecta escenarios alternativos de largo plazo que podrían impactar en el desarrollo nacional.

El plan se centra en el desarrollo de capacidades humanas, la gestión sostenible del territorio, la competitividad y productividad

3 Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2023). Perú - *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050*. Gobierno del Perú. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5133337/Peru%20-%20Plan%20Estrategico%20de%20Desarrollo%20Nacional%20al%202050.pdf?v=1694719008

económica y la efectividad del Estado. También, establece proyecciones demográficas, ambientales, económicas y políticas que influirán en la configuración futura del país. La estrategia propone una imagen futura del territorio, que incluye la planificación de ciudades, comunicaciones y un sistema económico-productivo y ambiental sostenible.

b. Planeamiento Estratégico Sectorial Multianual (PESEM)[4] y Planeamiento Estratégico Institucional (PEI)[5]

El PESEM y el PEI son ambos instrumentos de planificación, pero con enfoques y alcances distintos. El PESEM involucra a múltiples actores del sector público y privado, busca un impacto a nivel nacional, se enfoca en definir la dirección estratégica de un sector específico del Gobierno a largo plazo (en nuestro caso el sector Defensa) y articula objetivos y acciones estratégicas que están alineados con políticas nacionales y el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional.

Por otro lado, el PEI es un plan a nivel de una institución específica (en nuestro caso el Ministerio de Defensa), que abarca objetivos estratégicos y operacionales a mediano y corto plazo. Se enfoca en la gestión interna de la institución para cumplir con su misión y visión, considerando su entorno específico y recursos disponibles.

En resumen, el PESEM tiene un enfoque sectorial en un horizonte de tiempo de largo plazo con alcance nacional, mientras que el PEI está orientado al nivel institucional desde el corto hasta el mediano plazo, con repercusión propia a la institución que lo desarrolla.

c. Planeamiento Operativo Institucional (POI)[4]

El POI es un instrumento de gestión que se utiliza para la implementación concreta de la estrategia definida en el PEI de una entidad. A través del POI, las unidades ejecutoras o entidades planifican y programan sus actividades operativas y sus inversiones

4 Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2023). *Guía Metodológica para el Planeamiento Estratégico Sectorial (PESEM)*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4088308/Gu%C3%ADa%20Metodol%C3%B3gica%20para%20el%20Planeamiento%20Estrat%C3%A9gico%20Sectorial%20-%20CEPLAN.pdf?v=1675432706

5 Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2019). *Guía para el Planeamiento Institucional*. CEPLAN. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1057135/Gu%C3%ADa-para-el-planeamiento-institucional-_26marzo2019w20200728-16199-13d0lk2.pdf

de manera detallada, con el fin de contribuir al logro de los objetivos estratégicos establecidos.

El POI está diseñado para asegurar la producción de bienes y servicios que contribuyan al cumplimiento de los resultados esperados del PEI. Este planeamiento operativo se realiza anualmente y está alineado con los objetivos y acciones estratégicas institucionales aprobadas en el PEI, asegurando que cada acción y recurso esté dirigido a la mejora continua y al logro de los resultados institucionales previstos. El POI, por lo tanto, es una herramienta clave para la ejecución efectiva y la evaluación del progreso de una entidad en relación con su estrategia a mediano plazo.

2. El planeamiento estratégico administrativo en la Marina de Guerra del Perú

a. Planeamiento estratégico administrativo de largo plazo[6]

Este proceso, en la MGP, se enfoca en establecer objetivos y estrategias a largo plazo para guiar la organización y funcionamiento de la institución. Este planeamiento considera el análisis del entorno, tanto interno como externo, para identificar riesgos y oportunidades, asegurando que la Marina se mantenga relevante y efectiva en el cumplimiento de los RR. EE. II. Además, integra la anticipación de escenarios futuros, la adaptación a cambios y la innovación, para cumplir con su misión y objetivos estratégicos de manera sostenible y eficiente. El Plan de Largo plazo (PLP) de la MGP contiene dos anexos que definen la visión de la institución a veinte años: (a) Estructura y Magnitud de Fuerzas y (b) Soporte Institucional. El PLP aprobado vigente es el "Plan de Largo Plazo 2020-2040".

b. Planeamiento estratégico administrativo de mediano plazo[6]

Este planeamiento en la MGP es un proceso que se centra en la definición de objetivos y metas a alcanzar en un horizonte temporal de mediano plazo, es decir a cinco años. Este proceso busca la adaptación y respuesta a cambios en el entorno, tanto a nivel nacional como internacional, asegurando que la institución mantenga su capacidad operativa y estratégica en línea con las necesidades de defensa y seguridad del país, tomando en

6 Marina de Guerra del Perú. (2019). *Doctrina y Política General de la Marina de Guerra del Perú (DOPOLMAR-21000)*. Callao: Estado Mayor General de la Marina.

consideración y encontrándose enmarcado en el PLP.

El Plan de Mediano Plazo (PMP) incorpora objetivos, medios, capacidades, entre otros que se encuentran en el PLP, y, por medio de una proyección presupuestal a cinco años, incluye aquellos proyectos de inversión, mantenimientos mayores y cambios institucionales, que, de acuerdo al análisis de la apreciación de mediano plazo, son realizables y alcanzables en ese horizonte de tiempo. Actualmente, el PMP en vigor es el que comprende el periodo de los años 2022 al 2026.

c. Plan Anual de Metas (PAM)[7]

El PAM es una herramienta de planificación y gestión que forma parte del PEA de la MGP, el cual incluye otros documentos como el PLP y el PMP. El PAM se enfoca en la ejecución de metas y objetivos específicos en un período de un año, es decir, en el corto plazo. Está integrado en un marco más amplio de planificación y presupuesto multianual llamado Programación Multianual y Asignación Presupuestaria Multianual, asegurando que las actividades anuales estén alineadas con los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo de la institución. En adición, el PAM se relaciona con la asignación de recursos presupuestarios necesarios para su ejecución, siendo una parte clave del ciclo de planificación y gestión institucional.

d. Plan de Navegación

Es una nueva herramienta del sistema de planeamiento estratégico administrativo de la Marina, que se enfoca en el corto plazo. Este plan se centra en el cumplimiento de objetivos específicos realizables en el periodo de un año y decalan directamente del PMP.

3. Alineamiento del PEA del Estado y el PEA MGP

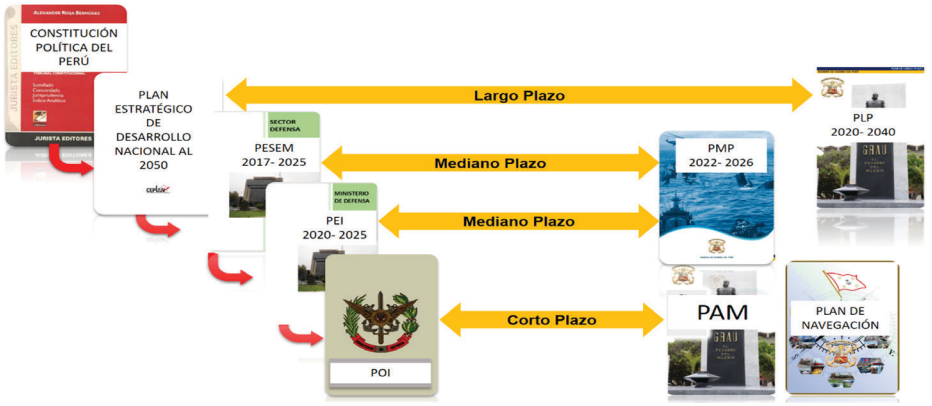
Como se ha indicado anteriormente, el planeamiento del sector público nacional y el planeamiento de nuestra institución son procesos paralelos que responden a diferentes necesidades. Sin embargo, al ser la MGP subordinada al sector Defensa, debe tomar como insumo de su análisis a los planes nacionales y del sector para alinear sus objetivos a aquellos del escalón superior.

En ese sentido, la Figura 1 muestra cómo los planes estratégicos administrativos institucionales se alinean con los planes nacionales.

7 Marina de Guerra del Perú. (2019). *Manual de Planeamiento, Programación y Presupuesto de la Marina (PPP-13206)*. Callao: Estado Mayor General de la Marina.

Figura 1

Alineamiento del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el de la Marina de Guerra del Perú



II. Los recursos institucionales y su impacto en los roles estratégicos

Por lo señalado anteriormente, se puede indicar que el PEA, en el cual se trazan objetivos focalizados para el cumplimiento de los RR. EE. II., necesita del financiamiento por parte del presupuesto público para lograr alcanzar dichos objetivos.

Los RR. EE. II., que definen el rumbo institucional de la MGP, son los siguientes:

1. Garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial
2. Participar en el orden interno
3. Participar en el desarrollo nacional
4. Participar en el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres
5. Participar en la política exterior
6. Autoridad marítima[8]

1. Los recursos institucionales

El logro de los objetivos señalados en los planes de largo y mediano plazo, plan de navegación y plan anual de metas, impactan en el cumplimiento de los RR. EE. II., los cuales se soportan en los aspectos institucionales relacionados a los recursos[9], como son los siguientes: recursos humanos, recursos materiales y recursos organizacionales, los cuales, a su vez,

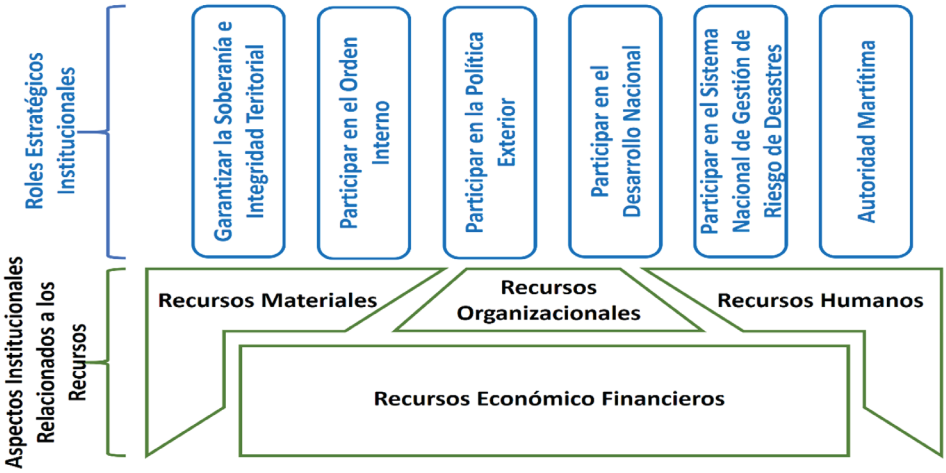
8 Perú (2012). *Decreto Legislativo que regula el fortalecimiento de las Fuerzas Armadas en las competencias de la Autoridad Marítima Nacional – Dirección General de Capitanías y Guardacostas* (DL Nro. 1147). https://www.sbn.gob.pe/documentos_web/normas_playas/decreto_legislativo_1147.pdf

9 Marina de Guerra del Perú. (2019). *Manual de Planeamiento, Programación y Presupuesto de la Marina (PPP-13206)*. Callao: Estado Mayor General de la Marina.

dependen para su realización de los recursos económico financieros, tal como se muestra en la Figura 2.

Figura 2

Interacción entre roles estratégicos y recursos institucionales



Como puede observarse en la Figura 2, el no cumplir con un rol o atender alguno de ellos en mayor o menor proporción que otros, no afecta al cumplimiento de los demás roles, es decir, estos son independientes entre sí; lo mismo sucede entre los recursos materiales y organizacionales, sin embargo, la ausencia de uno de estos dos últimos conduciría a la afectación de los seis RR. EE. II.

Del mismo modo, los recursos humanos soportan el correcto funcionamiento tanto de los roles como de los recursos materiales y organizacionales, quedando como soporte final los recursos económico financieros, sin los cuales todo el sistema se vería afectado de manera negativa.

Para comprender mejor la relación de los recursos y su impacto en los RR. EE. II., tomaremos como ejemplo los proyectos de inversión de tres futuras unidades: (a) buque multirrol (futuro reemplazo de nuestras fragatas misileras), (b) unidad PIAS *Ucayali* (a entregarse en setiembre 2024) y (c) patrullera oceánica OPV (futura unidad de altamar guardacostas).

Estas unidades en mención pertenecen a tres proyectos de inversión independientes entre sí, sin embargo, las tres tienen en común que dependen de los recursos económicos financieros para su construcción

y posterior mantenimiento y operación; asimismo, serán dotadas con los recursos humanos de la institución, y, cuando se entreguen a la MGP, pasarán a formar parte de los recursos materiales institucionales. Por otro lado, durante su operación emplearán el sistema de comunicación institucional y harán uso del sistema de abastecimiento logístico de víveres, repuestos, etc., los cuales forman parte de los recursos organizacionales de nuestra institución. Sin embargo, la diferencia operacional entre ellos está en los roles a los cuales servirán durante su misionamiento, el buque multirrol será la columna vertebral del rol "Garantizar la soberanía e integridad territorial", la Patrullera Oceánica pasará al servicio del rol de la "Autoridad Marítima", y finalmente la PIAS atenderá el rol de "Participar en el desarrollo nacional".

Es importante mencionar el caso excepcional del año 2023, en el cual, como producto de los esfuerzos institucionales, se logró concretar una asignación total de más de S/1800 millones de soles, asignación otorgada principalmente para los proyectos de inversión asociados a la reforma industrial a través del fortalecimiento de la industria naval. A continuación, se muestra un cuadro con los principales conceptos de gastos institucionales ejecutados entre los años 2019 al 2023.

2. Análisis del Presupuesto Institucional del periodo 2019–2023

Como se ha podido apreciar, los recursos económicos financieros constituyen una base importante del funcionamiento de la institución, y sirven como soporte para el eficiente cumplimiento de los RR. EE. II.

En ese sentido, y dada su relevancia, a continuación analizaremos cómo se ha efectuado la administración de este recurso en los últimos cinco años.

a. Presupuesto Institucional Modificado (PIM) del periodo 2019-2023

Del total del PIM asignado a la institución durante el periodo 2019-2023, se puede apreciar que son tres los principales conceptos de gasto: (a) "Personal y obligaciones sociales", es decir sueldos y pensiones del personal naval, el cual representa entre el **53% y 62%** del total del presupuesto recibido; (b) "Bienes y servicios", cuya asignación se encuentra en un ratio entre el 21% y 24% y (c) "Adquisición de activos no financieros", cuyo gasto representa entre un 17% y 22% del presupuesto total en el mismo periodo.

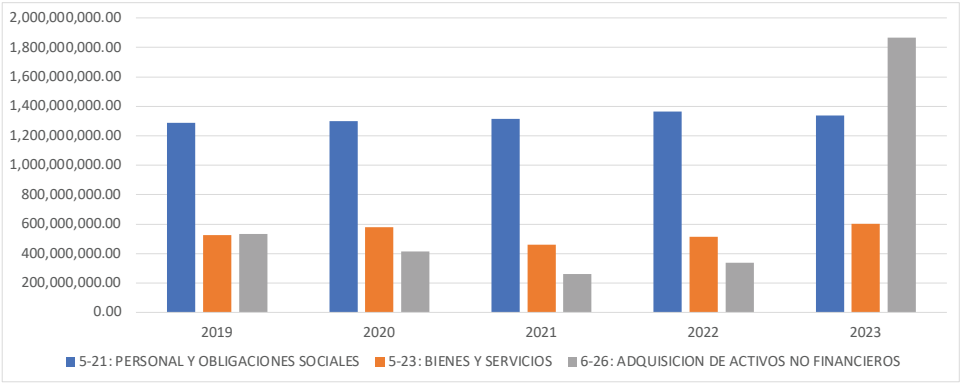
Respecto a lo mencionado en el párrafo anterior, cabe señalar

que la asignación económica en el rubro de bienes y servicios se ha mantenido en un margen entre los S/458 millones y S/578 millones de soles entre los años 2019 y 2022, sin embargo, para el año 2023 se alcanzaron los S/601 millones de soles; estos montos incluyen conceptos de gastos ineludibles, como son los servicios públicos, gastos de viáticos y traslados, mantenimiento de infraestructura de las dependencias, agregadurías, entre otros.

En el caso del financiamiento para la atención de los proyectos de inversión, la asignación ha sido variable entre los años 2019 al 2022, en el que se han ejecutado montos entre los S/262 millones y S/531 millones de soles, teniendo en consideración todas las fuentes de financiamiento.

Es importante mencionar el caso excepcional del año 2023, en el cual, como producto de los esfuerzos institucionales, se logró concretar una asignación total de más de S/1800 millones de soles, asignación otorgada principalmente para los proyectos de inversión asociados a la reforma industrial a través del fortalecimiento de la industria naval. A continuación, se muestra un cuadro con los principales conceptos de gastos institucionales ejecutados entre los años 2019 al 2023.

Figura 3
Distribución del presupuesto de la MGP por genéricas de gasto entre los años 2019 y 2023 (en soles)



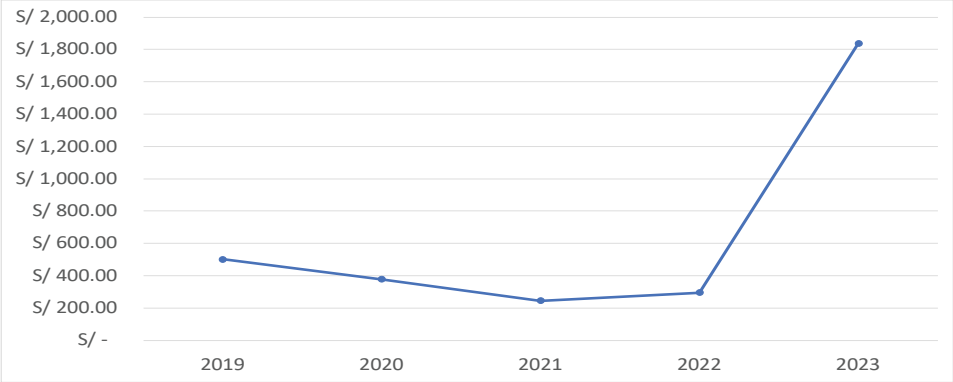
b. Presupuesto para mantenimiento de unidades y proyectos de inversión

Los montos totales asignados en la genérica de gasto "bienes y servicios", incluyen una serie de expendios que no están directamente relacionados a la atención del mantenimiento de unidades; por tal motivo, a continuación, analizaremos solamente las específicas de gastos orientados principalmente a repuestos y accesorios, suministros y servicios para mantenimiento. Estos conceptos sumaron para el año fiscal (AF)-2019, S/134 millones de soles, siendo menor en los años 2020 y 2021, que alcanzaron los S/119 y S/122 millones de soles, respectivamente, monto que se incrementó durante el año 2022 a S/138 millones de soles y siendo el año 2023 el monto de mayor asignación de ese quinquenio con un total de S/148 millones de soles.

En el caso del presupuesto asignado para los proyectos de inversión, este se obtiene de diversas fuentes de financiamiento, sin embargo, se debe resaltar que, la principal fuente de financiamiento para los proyectos es la de recursos determinados, que, en el quinquenio pasado, representaron una contribución del 42% del monto total del presupuesto asignado a proyectos de inversión, superando los S/850 millones de soles como asignación solamente en el año 2023; cabe recordar que los recursos económicos de esta fuente de financiamiento provienen de los ingresos por regalías que obtiene el Fondo para las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, más conocido como Fondo de Defensa.

En cuanto a la tendencia de asignaciones por parte del Estado para proyectos de inversión, se ha visto un incremento sustancial en el último año, tal como se muestra en la Figura 4, siendo la asignación de S/500 millones de soles en el año 2019, que sufrió una baja entre los años 2020 al 2022 por la pandemia del covid-19, pero recuperándose de manera muy importante para el año 2023, cuando este monto casi se cuadriplicó, superando los S/1800 millones de soles. El total de fondos recibidos en este periodo asciende a S/3258 millones de soles, los cuales sirvieron para atender la ejecución y/o cierre de un total de 50 proyectos de inversión.

Figura 4
Evolución de presupuesto asignado para proyectos de inversión periodo 2019–2023 (en millones de soles)

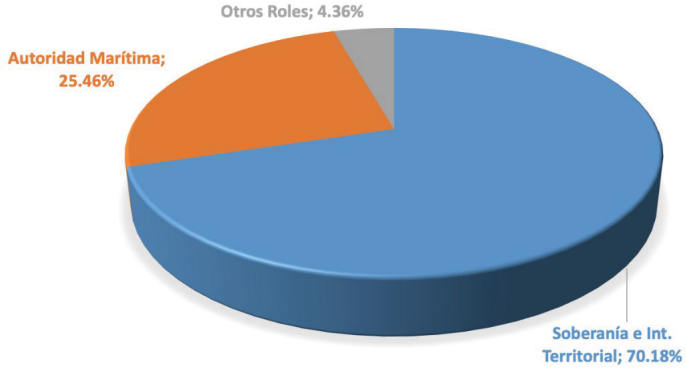


3. Principales proyectos de inversión financiados entre los años 2019-2023

La evolución positiva de la asignación presupuestaria, mencionada en los párrafos anteriores, responde al correcto planeamiento y seguimiento de la institución respecto a sus objetivos trazados. A continuación, se mostrará cómo se han invertido estos recursos económicos, es decir, qué impacto ha tenido este presupuesto en el incremento de capacidades y, por lo tanto, en el cumplimiento de nuestros roles estratégicos.

En el periodo 2019-2023, se han invertido alrededor de S/3000 millones de soles para financiar un total de cincuenta proyectos.

Figura 5
Distribución de recursos económicos destinados a proyectos de inversión por roles entre los años 2019–2023



Al respecto, es importante resaltar que los elevados porcentajes de concentración del presupuesto en los roles de soberanía e integridad territorial, así como de autoridad marítima, responden principalmente a la adquisición de medios nuevos, mantenimientos mayores de unidades navales, entre otros, que, al tratarse de tecnología militar, resultan ser más costosos.

Los principales proyectos de inversión que han recibido financiamiento en el periodo 2019-2023 son, entre otros:

a. Relacionados al rol de soberanía e integridad territorial:
- Construcción de unidades multirrol
- Construcción de unidades multipropósito
- Modernización de submarinos
- Modernización de fragatas misileras
- Adquisición de helicópteros ligeros SH-2G
- Construcción de unidades auxiliares logísticas
- Acondicionamiento del avión SIGINT
- Construcción de la nueva Base Aeronaval
- Construcción de la nueva Base Naval del Callao fases I y II
- Ampliación de capacidades de la Brigada Anfibia
- Ampliación de capacidades del Centro de Entrenamiento de Operaciones Especiales

b. Relacionados al rol de autoridad marítima:
- Construcción de patrulleras oceánicas (OPV)
- Construcción de patrulleras marítimas
- Construcción de lanchas de interdicción
- Mejoramiento de la capacidad de Control de Tráfico Marítimo del Callao (VTS)
- Incremento de capacidades del Sistema de Vigilancia hasta la Milla 50 y del Sistema de Búsqueda y Rescate Satelital (MEOSAR)
- Mejoramiento de los servicios de investigación oceanográfica-hidrografía
- Ampliación de la sede de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas

c. Relacionados a otros roles y recursos institucionales:
- Construcción de la PIAS *Ucayali I* y *Ucayali II*
- Ampliación de capacidades del Centro Médico Naval (CEMENA)

- Proyectos de villas navales
- Ampliación de capacidades del Arsenal Naval
- Otros

Tomando en cuenta lo antes expuesto, se puede decir que, el eficiente planeamiento y gestión de los recursos institucionales son fundamentales para operativizar las capacidades requeridas, de tal forma de cumplir, de manera eficiente y efectiva, los RR. EE. II. En adición, se debe tener presente que los recursos económicos financieros son muy importantes, ya que soportan el ciclo virtuoso configurado por la relación entre recursos institucionales y los RR. EE. II.

III. Conclusiones

1. El planeamiento estratégico administrativo es muy importante para la óptima utilización de los recursos institucionales, asegurando que la ejecución del presupuesto se alinee con las prioridades estratégicas y los objetivos a largo y mediano plazo.

2. La integración del planeamiento estratégico administrativo con los planes y objetivos nacionales fortalece el nivel de eficiencia y la efectividad de la Marina de Guerra del Perú en el cumplimiento de sus roles estratégicos institucionales dentro del marco de desarrollo nacional.

3. El planeamiento estratégico administrativo permite identificar y destinar recursos económicos a los proyectos de inversión más relevantes, asegurando una asignación eficiente que contribuye al cumplimiento de los roles institucionales.

4. La planificación estratégica implica una evaluación proactiva de riesgos, permitiendo a la institución anticiparse y gestionar mejor los posibles desafíos.

5. La asignación presupuestal destinada a la reparación y mantenimiento de unidades navales se viene incrementando en los últimos años. Es por ello, que resulta sumamente importante efectuar un correcto planeamiento, así como establecer una debida priorización y ejecución de los recursos económicos recibidos.

6. El financiamiento de proyectos de inversión ligados principalmente a los roles de “soberanía e integridad territorial” y de “autoridad marítima”, han presentado en los últimos cinco años una asignación

combinada de más del 95 % del presupuesto destinado a proyectos de inversión, resaltando su importancia sobre los demás roles y recursos institucionales.

7. La Marina de Guerra del Perú, al centrarse en proyectos de inversión estratégicamente relevantes, no solo incrementa sus capacidades, sino también fortalece su contribución al desarrollo y a la seguridad nacional, reafirmando su rol esencial dentro del Estado, no solamente mediante la defensa nacional, sino aportando también a la economía con las construcciones navales, a través del plan nacional de fortalecimiento de la industria naval.

Referencias

1. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2023). *Perú - Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050*. Gobierno del Perú. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5133337/Peru%20-%20Plan%20Estrategico%20de%20Desarrollo%20Nacional%20al%202050.pdf?v=1694719008
2. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2023). *Guía Metodológica para el Planeamiento Estratégico Sectorial (PESEM)*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4088308/Gu%C3%ADa%20Metodol%C3%B3gica%20para%20el%20Planeamiento%20Estrat%C3%A9gico%20Sectorial%20-%20CEPLAN.pdf?v=1675432706
3. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2019). *Guía para el Planeamiento Institucional*. Gobierno del Perú. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1057135/Gu%C3%ADa-para-el-planeamiento-institucional-_26marzo2019w20200728-16199-13d0lk2.pdf
4. Marina de Guerra del Perú. (2019). *Doctrina y Política General de la Marina de Guerra del Perú (DOPOLMAR-21000)*. Estado Mayor General de la Marina.
5. Marina de Guerra del Perú. (2019). *Manual de Planeamiento, Programación y Presupuesto de la Marina (PPP-13206)*. Estado Mayor General de la Marina.
6. Marina de Guerra del Perú. (2013). *Un solo Norte, el Deber; tan solo un Rumbo, el Honor. Una guía para el Marino con visión de futuro*. Departamento de Planeamiento, Proyectos y Doctrina del Estado Mayor General de la Marina.
7. Perú. (2012). *Decreto Legislativo que regula el fortalecimiento de las Fuerzas Armadas en las competencias de la Autoridad Marítima Nacional – Dirección General de Capitanías y Guardacostas* (D.L. n.º 1147). https://www.sbn.gob.pe/documentos_web/normas_playas/decreto_legislativo_1147.pdf
8. Steiner, G. A. (1979). *Strategic planning*. The Free Press. ISBN 0-02-931110-1.