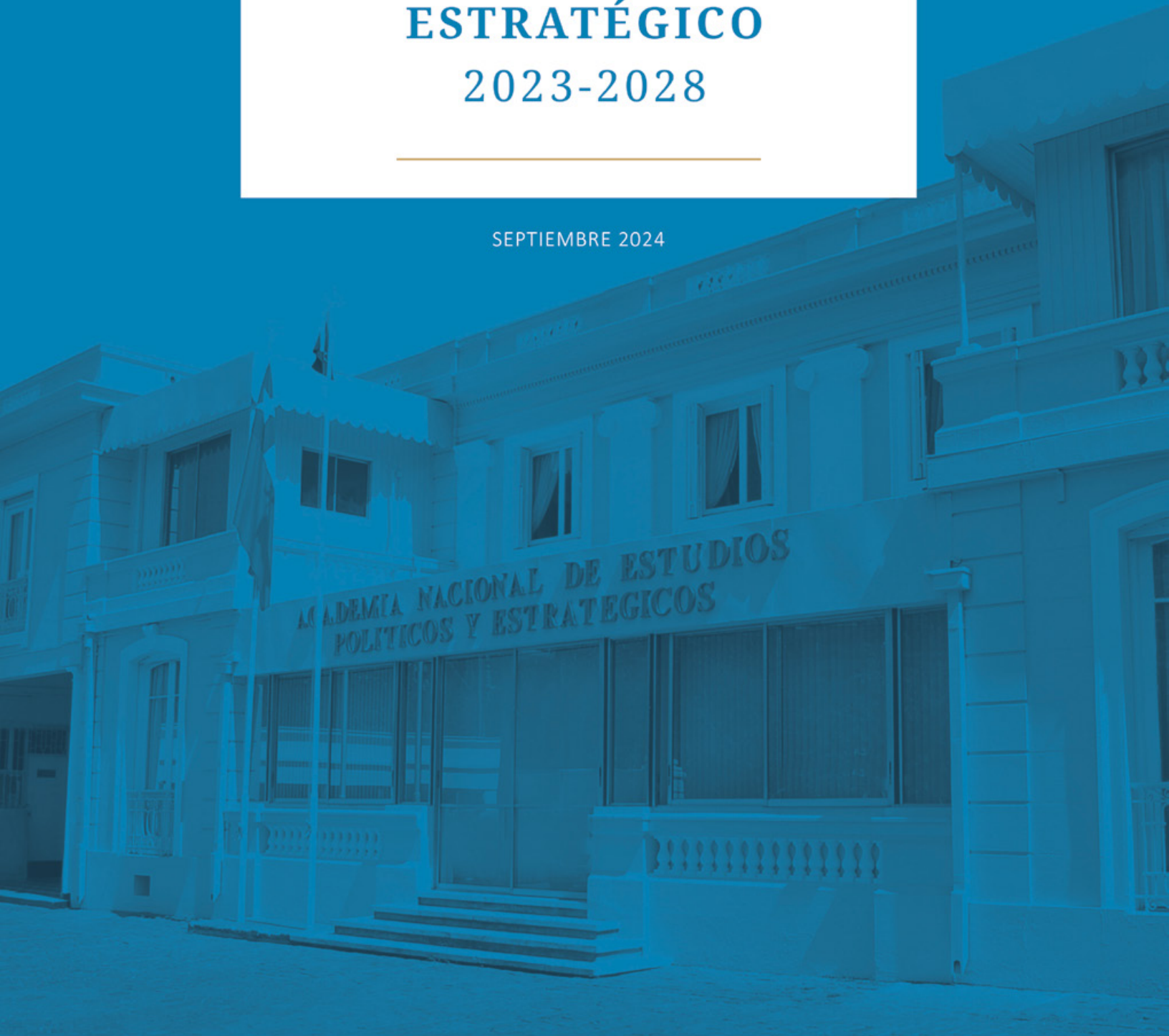




# PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO 2023-2028

SEPTIEMBRE 2024



Santiago, 14 OCT 2024

RESOLUCIÓN EXENTA N° 131 / 2024

**VISTOS:**

1. El Decreto N° 382, Aprueba Reglamento Orgánico y de Funcionamiento de la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos (ANEPE), de 2019.
2. La Resolución Exenta RA N° 118921/252/2023 de fecha 01 de agosto de 2023, de la Subsecretaría de Defensa, que designa al Sr. Ronald MC INTYRE Astorga, como Director de la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos;
3. La Resolución Exenta RA N° 674 de fecha 25 de septiembre de 2023, de la Subsecretaría de Defensa, que le otorga atribuciones al Director de la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos.
4. La Resolución N° 7, de 2019, de la Contraloría General de la República que "Fija normas sobre exención del trámite de Toma de Razón".
5. La Resolución Exenta N° 226 de fecha 29 de diciembre de 2023 que aprueba el Plan de Desarrollo Estratégico 2023-2028.

**CONSIDERANDO:**

1. La necesidad de considerar los cambios recientes que influyen directamente en las prioridades estratégicas.
2. La necesidad de analizar y evaluar el cumplimiento de las metas identificando éxitos, fracasos y las lecciones aprendidas, lo que ayudará a determinar qué aspectos mantener, modificar o eliminar.
3. Que, es fundamental revisar los indicadores de desempeño y metas alcanzadas, para comprender si las estrategias anteriores fueron eficaces y si los recursos fueron bien utilizados.
4. La necesidad de evaluar los riesgos internos que puedan amenazar la implementación del nuevo plan estratégico, y definir estrategias de mitigación.
5. Lo propuesto por el Encargado del Departamento de Planificación y Control de Gestión.

**RESUELVO:**

**APRUEBESE, actualización al Plan de desarrollo estratégico 2023-2028 de la Academia Nacional de Estudios Políticos Estratégicos.**

**ANÓTESE, COMUNÍQUESE Y PUBLÍQUESE**



"Por Orden del Subsecretario de Defensa"  
DIRECTOR RONALD MC INTYRE ASTORGA  
DIRECTOR DE LA ACADEMIA NACIONAL  
DE ESTUDIOS POLÍTICOS Y ESTRATÉGICOS

**DISTRIBUCIÓN:**

1. DIRECCIÓN ✓
2. SAC
3. SAD
4. DAI
5. DEPCOG (arch.)  
5 Ejs. 1 hj.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
<b>CAPÍTULO I</b>	5
<b>A. ANÁLISIS INSTITUCIONAL</b>	6
1. POSICIÓN ESTRATÉGICA ACTUAL	6
2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	7
3. MODELO DE GESTIÓN	8
<b>CAPÍTULO II</b>	10
<b>B. CONCEPCIÓN DEL DESARROLLO ESTRATÉGICO</b>	11
1. MISIÓN Y SUS ALCANCES	11
2. MISIÓN DE LA ACADEMIA	11
3. VISIÓN Y SUS EFECTOS	12
<b>CAPÍTULO III</b>	13
<b>C. ANÁLISIS DEL ESCENARIO</b>	14
1. EVALUACIONES EXTERNAS	14
2. FODA	14
3. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	15
<b>CAPÍTULO IV</b>	17
<b>D. BASES PARA LA GESTIÓN DE LA ANEPE 2028</b>	18
<b>CAPÍTULO V</b>	21
<b>E. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	22
CONCLUSIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	24
<b>CAPÍTULO VI</b>	25
<b>F. PLANES DE ACCIÓN</b>	26
1. EJES ESTRATÉGICOS DE IMPLEMENTACIÓN	26
2. INTENCIONALIDAD ESTRATÉGICA EN LOS PLANES DE ACCIÓN	27
3. CONCLUSIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN	27
<b>CAPÍTULO VII</b>	28
<b>G. EFECTO FINAL DESEADO DEL PLAN DE DESARROLLO</b>	29
<b>CAPÍTULO VIII</b>	31
<b>H. PROYECCIÓN PRESUPUESTARIA DE FUNCIONAMIENTO</b>	32

## INTRODUCCIÓN

En el Proyecto Educativo Horizonte II 2023-2028 de la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos se establecen los objetivos integrales, metas y estrategias para el desarrollo académico y la mejora continua de una institución educativa de nivel superior. Este proyecto ha sido diseñado con el propósito de proporcionar una educación de calidad y excelencia, buscando potenciar el aprendizaje y el desarrollo de habilidades en los estudiantes, así como fomentar la investigación y la extensión hacia la comunidad de la defensa.

La Academia se distingue por su sólida formación académica y valórica, y al mismo tiempo proyecta ser una institución que aspire a avanzar en los desafíos más profundos impuestos por las tendencias y políticas del sector defensa. Para llevar a cabo la implementación exitosa de este proyecto educativo, es necesario diseñar un plan de desarrollo estratégico. Este plan, a lo largo de diversas etapas, deberá articular los recursos disponibles para cumplir con los objetivos estratégicos de la institución.

Al concluir la implementación de este plan en 2028, se espera que la ANEPE sea reconocida como una institución con capacidad de innovación, más integrada con su entorno y capaz de abordar la complejidad inherente a su quehacer institucional.

En consecuencia, al tener en cuenta el Proyecto Educativo y al realizar un diagnóstico exhaustivo de la situación, así como del análisis de las brechas institucionales, se determinarán las actividades que deben llevarse a cabo. Estas se plasmarán en planes de acción bianuales con el fin último de alcanzar los objetivos deseados.

De igual manera, esta planificación persigue el logro de los objetivos estratégicos, los cuales, al ser articulados, permitirán alcanzar eficiencia y elevar los estándares de rendimiento en áreas clave como la docencia, investigación, vinculación con el medio y administración. Este enfoque se alinea con las nuevas dimensiones estipuladas por la ley de aseguramiento de la calidad para los Institutos de Educación Superior.

Por ende, podemos concluir que la planificación estratégica constituye un conjunto de procesos con soluciones que posibilitarán el cumplimiento eficiente, competitivo y creativo del Proyecto Educativo. En efecto, esta planificación debe tener la capacidad de autoexplicarse y potenciar el funcionamiento integral del sistema de aseguramiento de la calidad en todas sus dimensiones.

Específicamente para la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos, estos desafíos deben enfocarse en crear las condiciones propicias para la formación de capital humano altamente capacitado en seguridad y defensa, así como en la generación y difusión del conocimiento en esta disciplina.



# CAPÍTULO I

---

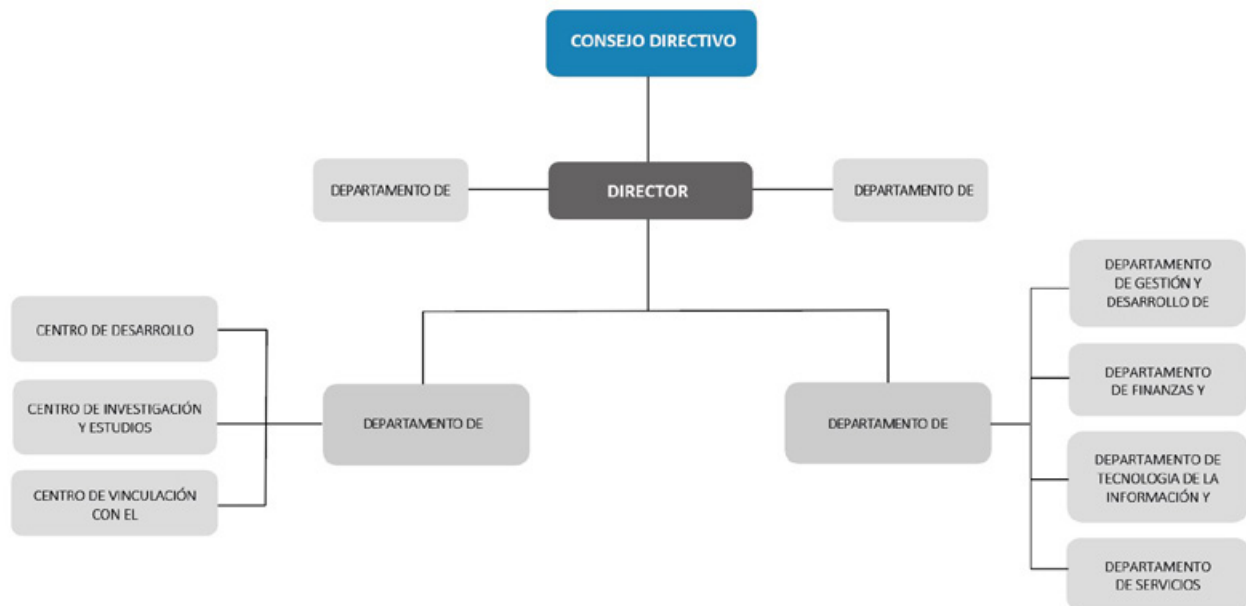
## A. ANÁLISIS INSTITUCIONAL

### 1. POSICIÓN ESTRATÉGICA ACTUAL

A contar del año 2020, la Academia formaliza su reestructuración definitiva y actual, sobre la base del Reglamento Orgánico Funcional (ROF), con modificaciones orgánicas, a la organización transitoria asumida el año anterior, manteniendo como principales orientaciones el desarrollo de su quehacer académico.

En este contexto, se llevó a cabo una simplificación en la estructura organizacional, marcando un punto de inflexión en la reorientación de las actividades desempeñadas por las dos subdirecciones. En este proceso, se reagruparon las responsabilidades en dos áreas claramente definidas: la primera, denominada “Académica”, engloba las funciones relacionadas con la docencia, la investigación y la vinculación con el medio; la segunda, denominada “Administrativa”, abarca las áreas de finanzas, recursos humanos, servicios y tecnologías de la información. Este replanteamiento estratégico busca optimizar la eficiencia y la sinergia entre las distintas funciones, promoviendo así un entorno organizacional más ágil y centrado en sus objetivos fundamentales.

Esta reforma ha posibilitado la clara delimitación de estos dos ámbitos, con el objetivo de concentrar de manera más efectiva los esfuerzos de ambas autoridades ejecutivas en sus respectivas áreas, promoviendo así una mayor coordinación, dirección y control. En última instancia, su propósito fundamental es potenciar la eficiencia y eficacia en la ejecución de las tareas, estableciendo una estructura organizativa más precisa y orientada a resultados concretos.



El examen de la posición estratégica actual ha posibilitado la evaluación del progreso alcanzado en la reducción de las brechas estratégicas desde la última fase del plan de desarrollo estratégico.

No obstante, durante el año 2021, la Academia se sometió a un exhaustivo proceso de evaluación al presentarse a la acreditación institucional ante la CNA. Este procedimiento riguroso culminó en un informe

detallado que refleja el estado estratégico en la fecha del proceso. Este informe se ha convertido en un referente objetivo, permitiendo identificar debilidades, riesgos y fortalezas en relación con el entorno, las capacidades institucionales, así como las expectativas y propósitos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos.

En consecuencia, la Academia, tomando en cuenta dicho informe, ha desarrollado dos planes de mejoramiento específicos, focalizados en las áreas de gestión institucional y docencia de pregrado. Ambos planes están diseñados para abordar las debilidades identificadas durante el proceso de autoevaluación y en el informe de acreditación proporcionado por la CNA. Estos planes detallan metas concretas, plazos de ejecución, indicadores de seguimiento, responsables designados y los recursos necesarios para llevar a cabo cada una de las acciones contempladas.

Adicionalmente, como parte del análisis integral, se ha considerado el último informe de la Contraloría General de la República (CGR). Este informe ha destacado ciertas observaciones que representan riesgos potenciales para la organización, razón por la cual se han integrado en este análisis estratégico para abordar de manera proactiva los desafíos identificados.

Con estos insumos, se ha formulado un nuevo análisis FODA, examinando la posición estratégica actual de la Academia. El propósito de este análisis es generar, en los próximos años, las nuevas iniciativas de desarrollo estratégico necesarias para cerrar las brechas identificadas.

Además, es fundamental considerar en este análisis los logros significativos obtenidos por la organización a lo largo de su trayectoria. Entre ellos se destacan la acreditación institucional y del magíster de SDRRII, así como la adecuación organizacional al reglamento orgánico y de funcionamiento de la Academia. Estos hitos no solo han contribuido a definir la dinámica actual de la institución, sino que también sirven como referencia clave para entender el punto de partida en el que nos encontramos.

La Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos, reconociendo la importancia tanto de la certificación obligatoria de la acreditación institucional como la facultativa de presentación voluntaria para el Magíster, ha asumido con determinación este desafío. Esta decisión se fundamenta en la percepción de que la acreditación no solo constituye un requisito, sino también una valiosa oportunidad para fomentar la mejora continua y el desarrollo integral de la organización. Este compromiso se traduce en la búsqueda constante de la excelencia, la certificación del proyecto educativo y la eficaz gestión de los recursos disponibles.

En la actualidad, la Academia ha alcanzado el nivel avanzado de acreditación institucional, vigente hasta el 16 de diciembre de 2025. Además, el programa de Magíster en Seguridad, Defensa y Relaciones Internacionales de la institución ha obtenido la acreditación por un período de 4 años, extendiéndose hasta el 11 de enero de 2027. Es relevante destacar que este programa se distingue como el único postgrado del sector defensa actualmente acreditado, subrayando el compromiso de la Academia con los más altos estándares de calidad y excelencia educativa.

## **2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos ha consolidado una estructura organizacional alineada con sus funciones primordiales de docencia y asesoría, destacando la especialización de sus procesos estratégicos, lo que ha permitido el cumplimiento exitoso de su misión. En consonancia con su visión de futuro, la institución inauguró su primer programa de Doctorado en Seguridad y Defensa en el año 2022.

El proceso de acreditación ha evidenciado que la Academia posee una estructura organizacional y un sistema de gobierno plenamente funcional para sus propósitos. Esta estructura se organiza jerárquicamente en tres niveles. En el primer nivel se encuentra el Consejo Directivo, presidido por el Ministro de Defensa Nacional y con el Subsecretario de Defensa como vicepresidente, encargado de formular políticas y supervisar las actividades institucionales. El segundo nivel, el Directivo, está compuesto por la Dirección y Subdirecciones, siendo el Director la máxima autoridad unipersonal. En el tercer nivel, el ejecutivo, se integran los órganos que respaldan académica y administrativamente a la Academia.

La Academia, en su papel de asesoría permanente al Ministerio de Defensa Nacional y otros organismos, ha recibido reconocimiento por sus procesos de investigación que aportan perspectivas esenciales sobre Seguridad y Defensa. Estos aportes respaldan las políticas del Ministerio y ofrecen asistencia al poder legislativo en cuestiones relacionadas.

No obstante, la organización actual, diseñada para evitar la duplicidad de tareas y aumentar la coordinación y eficiencia de recursos, ha requerido adaptaciones con la implementación del nuevo Reglamento Orgánico y de Funcionamiento (ROF). Aunque orientada a tareas docentes y administrativas, aún se perciben necesidades de ajustes para mejorar las coordinaciones internas y optimizar procesos.

Una adición significativa a la estructura es la incorporación de la función aseguramiento de la calidad. Su relevancia se intensificará en 2025, cuando la Academia enfrente un nuevo proceso de re-acreditación institucional bajo las nuevas normativas establecidas por la CNA.

En este contexto, se estima que la estrategia de desarrollo debe enfocarse en mantener la estabilidad y consolidación organizacional lograda, con el objetivo de institucionalizar su funcionalidad a largo plazo. Esto implica la revisión y actualización de la planificación futura, incorporando recomendaciones externas, así como la actualización de procesos y descripciones de cargos. La reglamentación organizacional y de funcionamiento, junto con la elaboración y aprobación de una planta, son elementos cruciales para garantizar las necesidades administrativas, de docencia, investigación y vinculación con el medio. Todos estos cambios deben gestionarse con la vista puesta en preservar y fortalecer el posicionamiento estratégico y la eficiencia de la Academia, aspectos fundamentales para el logro de sus objetivos.

### **3. MODELO DE GESTIÓN**

El tratamiento conceptual que implica la propuesta de valor de la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos trasciende la simple generación de ingresos o gastos. En realidad, describe cómo la organización crea, distribuye y captura la atención de su segmento objetivo. En resumen, explica de manera lógica cómo la Academia genera, entrega y captura valor, siendo un componente esencial de su estrategia global. Tanto el proyecto educativo como el modelo educativo de la Academia articulan procesos y su gestión para alcanzar objetivos específicos.

El proyecto educativo de la Academia proporciona una comprensión profunda de cómo debe operar la institución. A través de este enfoque, se identifican de manera sistemática los elementos que generan valor, permitiendo conocer tanto las fortalezas como las debilidades de la organización. Esto facilita la selección de estrategias más adecuadas para cumplir con sus propósitos.

Esta metodología asegura la implementación de un diseño claro y coherente que ofrece respuestas adecuadas a las necesidades operativas de la Academia. Al mismo tiempo, neutraliza desviaciones que po-

drían afectar sus lineamientos estratégicos cuando se llevan a cabo procesos o se generan productos ajenos a su misión y visión. También orienta sobre lo que la organización no debería hacer, evitando tareas que desnaturalicen su función y generen entropía y pérdida de recursos.

En esencia, la Academia es una institución de educación superior formal del Estado que ofrece servicios de docencia, investigación, extensión académica y vinculación con el medio en las áreas de seguridad y defensa para las Fuerzas Armadas, la comunidad de defensa y la sociedad en su conjunto. Además, proporciona asesoría político estratégica al Ministerio de Defensa Nacional, contando para ello con alianzas clave tanto en Chile como en el extranjero. Sus recursos financieros relevantes provienen de una asignación presupuestaria del Estado.

La propuesta de valor de la Academia radica en el desarrollo de una oferta educativa única en el país, caracterizada por su cobertura, áreas estratégicas y alianzas que le permiten ampliar el conocimiento en el territorio nacional y en el ámbito internacional.



## CAPÍTULO II

---

## B. CONCEPCIÓN DEL DESARROLLO ESTRATÉGICO

### 1. MISIÓN Y SUS ALCANCES

La misión de una organización constituye su razón de ser, definiendo su propósito, articulando sus valores fundamentales y proporcionando contexto a su visión y metas. En este sentido, la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos se guía por una misión clara y significativa.

La misión de la Academia se expresa a través del “Proyecto Educativo”, el cual se orienta hacia la sistematización de la actividad académica, priorizando la calidad de los procesos y enfocándose en el desarrollo y fortalecimiento de las competencias profesionales que los alumnos graduados aplicarán en áreas y actividades vinculadas con la Seguridad y Defensa. Este proyecto refleja una concepción de aprendizaje que valora las competencias adquiridas por los estudiantes sobre la cantidad de tiempo dedicado en el aula.

Conceptualmente, el Proyecto Educativo se sustenta en la misión y visión institucional, considerando elementos contextuales, los requisitos del Ministerio de Defensa Nacional y del Estado en su conjunto, los valores institucionales y las orientaciones pedagógicas que caracterizan el sello ANEPE. Esta base conceptual se relaciona estrechamente con los procesos de mejora continua de la actividad académica, guiados por los parámetros objetivos del Sistema de Aseguramiento de la Calidad. La aplicación de estos parámetros implica la autorregulación y la revisión constante de los programas académicos para optimizar todos los procesos involucrados.

En consonancia con esta visión, la misión de la Academia implica que las capacidades estratégicas a alcanzar para el año 2028 deben contribuir a mejorar el posicionamiento estratégico y la propuesta de valor. Este avance se busca desde una posición de liderazgo en áreas clave como la docencia, la investigación, la vinculación con el medio y la asesoría político estratégica al Ministerio de Defensa Nacional. La misión, por lo tanto, no solo define el propósito actual de la Academia, sino que también proyecta sus metas y aspiraciones hacia el futuro, guiando el desarrollo institucional y el logro de estándares de excelencia.

### 2. MISIÓN DE LA ACADEMIA

La Ley General de Educación, establece que la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos desarrolla actividades de docencia, investigación y vinculación con el medio, destinadas a incrementar los conocimientos en materias de Seguridad y Defensa del personal de las fuerzas armadas, de las fuerzas de orden y seguridad pública, de la administración del Estado y del sector privado.

A partir de lo que señala este cuerpo legal, establecido en el Reglamento Orgánico y de Funcionamiento aprobado mediante el Decreto Supremo N° 382 de fecha 07.OCT.2019, la Misión de la Academia es:

- Desarrollar actividades de docencia, investigación y vinculación con el medio, destinadas a incrementar los conocimientos en materias de defensa y seguridad del personal de las fuerzas armadas, de las fuerzas de orden y seguridad Pública, de la administración del Estado y del sector privado.
- Ser el organismo de trabajo dependiente del Ministerio de Defensa Nacional en temas académicos y de investigación en materias de seguridad y defensa.

- Integrar al sector público, al sector privado, a los especialistas en defensa, académicos y a la ciudadanía, en los temas propios de la seguridad y defensa, a través de actividades de docencia, investigación y vinculación con el medio.

### 3. VISIÓN Y SUS EFECTOS

La visión consiste en una declaración formal de lo que ella espera lograr en el futuro, en función de los espacios que se generarán en el entorno y de las propias competencias organizacionales. Como futuro deseado de largo aliento, se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad y representa los valores sobre los cuales se fundamentará su accionar público. Su redacción debe ser breve y contener aspectos que permitan identificar lo que se puede esperar de ella en cuanto a valores, creación de oportunidades y proyección, y su importancia radica en que compromete las aspiraciones institucionales y permite distinguir y visualizar su carácter público. También complementa el efecto comunicacional de la misión, lo que a su vez ocurre con los valores compartidos y el lema.

La visión posee de un carácter organizacional e institucional y casi siempre está relacionada con los fines que dieron origen a la existencia misma de ella. En tanto que la primera constituye la visión de lo que se quiere lograr con cada ciclo de desarrollo.

A partir de la Misión Institucional, la Visión de la Academia es:

- Ser un referente Académico de reconocido prestigio nacional e internacional; líder en la formación de profesionales civiles y militares en el ámbito de la Seguridad y la Defensa; a la vanguardia de la gestión del conocimiento; capaz de generar impacto en los procesos de toma de decisiones en el ámbito político estratégico, y cuya gestión se caracterice por un sello de inconfundible calidad y excelencia demostrables.



# CAPÍTULO III

---

## C. ANÁLISIS DEL ESCENARIO

### 1. EVALUACIONES EXTERNAS

Durante el periodo examinado, la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos ha sido sometida a tres evaluaciones formales por organizaciones externas, brindando un alto grado de confiabilidad a su objetividad.

La evaluación más destacada fue el proceso de acreditación ante la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), que tuvo lugar entre los años 2021 y 2022. Este proceso concluyó con éxito, otorgando a la ANEPE la acreditación en el nivel avanzado, específicamente en las áreas de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado. Este evento es crucial para la organización, no solo por ser una certificación de la entidad nacional rectora en la evaluación de instituciones de educación superior del Estado, sino también porque su evaluación se basa en estándares y criterios definidos.

La acreditación tiene un periodo de vigencia fijo, lo que implica que la Academia estará sometida periódicamente a evaluaciones externas, exigiendo el mantenimiento de la excelencia y la mejora continua en la calidad de sus servicios.

Además, la Academia llevó a cabo un proceso interno de autoevaluación, presentado ante la comisión examinadora de la CNA. Este proceso se dividió en tres etapas: análisis de documentación institucional, recopilación de información y consulta a informantes clave, y elaboración y socialización del Informe de Autoevaluación Institucional. La autoevaluación fue integral, crítica y contó con la participación adecuada de diversos actores, como estudiantes, egresados, académicos, funcionarios, directivos y empleadores, cuyas opiniones se reflejaron en el informe.

Este fue el primer proceso de autoevaluación al que se sometió la Academia en instancias de acreditación institucional, permitiéndole identificar sus principales fortalezas y debilidades. Estas fueron recogidas en el Plan de Mejoramiento de Gestión Institucional y de Docencia de Pregrado, elaborando planes específicos para abordar las debilidades identificadas.

La tercera instancia de evaluación fue la auditoría realizada por la Contraloría General de la República, que revisó los departamentos de finanzas y el centro de desarrollo académico de la Academia. Los aspectos críticos señalados en dicho informe fueron abordados en su momento y se encuentran bajo observación constante por parte de la auditoría interna de la Academia mediante sus mecanismos de control.

Estas tres instancias de evaluación, tanto internas como externas, fueron consideradas como insumos clave para el análisis del FODA en el presente plan de desarrollo estratégico.

### 2. FODA

El análisis organizacional es una actividad esencial para que la organización comprenda con certeza y detalle su posición estratégica, así como los riesgos y oportunidades asociadas a ella y a su entorno. El método más comúnmente utilizado para este propósito es el análisis FODA, que, al ser sistematizado adecuadamente, proporciona información crucial para identificar brechas, factores críticos de éxito y definir objetivos, tareas, metas y estrategias.

En esta ocasión, siguiendo las pautas del análisis FODA, se utilizaron evaluaciones externas a las que la organización fue sometida en los últimos dos años. Estas evaluaciones externas, al provenir de organismos externos, ofrecen una mayor objetividad al análisis. Se emplearon los siguientes documentos: el Informe de Acreditación de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), el informe de Auditoría de la Contraloría General de la República (CGR), los planes de mejoramiento interno de la Academia de los años 2021 y 2022, el Informe de Autoevaluación del 2021 presentado a la CNA y el análisis de los antecedentes indicados en el capítulo anterior.

En este contexto, es crucial definir los parámetros clave para el análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Riesgos).

**Fortalezas:** Atributos o capacidades internas controlables por la organización que permiten aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas. Son los elementos positivos que distinguen a la Academia y contribuyen a su eficacia.

**Oportunidades:** Condiciones externas no controlables que, si se aprovechan adecuadamente a través de las fortalezas, permitirán alcanzar objetivos y reducir debilidades.

**Debilidades:** Condiciones internas controlables que limitan la eficiencia de la organización, pero que pueden ser reducidas o anuladas mediante fortalezas disponibles.

**Amenazas (Riesgos):** Condiciones externas no controlables que podrían neutralizar las virtudes de la organización, agravar debilidades o anular los atributos de las fortalezas.

En base a este análisis, se presentan en el anexo “A” las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que impactan a la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos y en el anexo “B” las fortalezas y debilidades del informe de acreditación de la Comisión Nacional de Acreditación. Este análisis proporciona una base sólida para la formulación de estrategias que potencien las fortalezas, aprovechen las oportunidades, aborden las debilidades y mitiguen las amenazas, contribuyendo así a la consecución de los objetivos institucionales.

### **3. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

Los Factores Críticos de Éxito (FCE) son elementos fundamentales vinculados a las líneas estratégicas más permanentes de la organización. Estos factores dirigen la consecución de los objetivos estratégicos, contribuyen a la sostenibilidad, permanencia, pervivencia y crecimiento a lo largo del tiempo, y son esenciales para avanzar hacia mayores niveles de eficiencia. Constituyen las capacidades estratégicas relevantes de la Academia y son fundamentales para generar ventajas competitivas y alcanzar estándares de excelencia.

En este contexto, la Academia identifica los siguientes Factores Críticos de Éxito que sustentan su desarrollo estratégico:

**Cuerpo Docente de Alta Preparación y Experiencia:** La disponibilidad de un cuerpo docente altamente preparado y con experiencia en ciencia política, específicamente en relaciones internacionales, seguridad y defensa, es crucial para mantener la calidad académica.

**Recursos Humanos y Financieros Suficientes:** Contar con recursos humanos y financieros adecuados es esencial para satisfacer la demanda de un funcionamiento administrativo eficiente y para cumplir con los estándares de excelencia establecidos en el proyecto educativo Horizonte II, 2023-2028.

**Red de Convenios y Alianzas Estratégicas:** La disponibilidad de una extensa red de convenios, intercambios y alianzas estratégicas, tanto a nivel nacional como internacional, fortalece la posición de la Academia y enriquece sus programas académicos.

**Participación en Asesoría Política y Estratégica al MDN:** La participación activa en instancias y trabajos de asesoría política y estratégica al Ministerio de Defensa Nacional (MDN) contribuye a consolidar la relevancia y el impacto de la Academia en el ámbito político y estratégico.

**Acreditación Institucional Avanzada ante la CNA:** Mantener la acreditación institucional avanzada ante la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) es crucial para respaldar la calidad y excelencia de la Academia a nivel institucional.

**Acreditación del Magíster en Seguridad y Defensa:** Mantener la acreditación del Magíster en Seguridad y Defensa y Relaciones Internacionales ante la CNA, especialmente durante la evaluación programada para el año 2026, garantiza la calidad y prestigio del programa por al menos cuatro años.



# CAPÍTULO IV

---

## D. BASES PARA LA GESTIÓN DE LA ANEPE AL 2028

El Proyecto Educativo “Horizonte II 2028”, busca desarrollar en los egresados las competencias y habilidades necesarias para llegar a una especialización profesional de excelencia, además de entregar una formación sustentada en un sello de la complejidad orientada a ofrecer a la sociedad personas, con capacidad para el análisis crítico mediante el empleo de habilidades superiores necesarias para la solución de problemas multidisciplinarios; en donde se requiere un adecuado criterio estratégico. Del mismo modo, en lo disciplinario propiamente tal, se espera formar a los estudiantes en una visión amplia de la Seguridad y la Defensa en el mundo contemporáneo, capacitados para pensar proactivamente y abordar desafíos emergentes en forma sistemática, con actitud reflexiva dirigida hacia el cambio y con capacidad de trabajar en equipo.

Desde el punto de vista de la cobertura de la Academia en función de su misión, los esfuerzos académicos deben orientarse a formar en los temas de seguridad y defensa a la mayor cantidad de profesionales posible, tanto del ámbito de las Fuerzas Armadas, como a personal civil pertenecientes a los diferentes ministerios de gobierno.

Desde la perspectiva de su proyección al año 2028, la Academia enfrentará en el desarrollo de sus funciones requerimientos importantes, complejos y demandantes, caracterizados por un contexto académico y social cambiante lleno de incertidumbre y de nuevos requerimientos, fundamentalmente en lo que se refiere a la creación, gestión y difusión del conocimiento, así como al avance tecnológico, especialmente en el área de la docencia y la investigación.

Esto significa, que la educación que se le brinde deberá estimular su creatividad e imaginación. Ello obligará a la Academia a desarrollar acciones para capacitar sistemáticamente a sus docentes, de manera de incorporar una renovación permanente de teorías, técnicas o procesos, en estrecha relación con el conocimiento que se produce, tanto en el ámbito específico de seguridad y defensa, como general de la educación superior. Uno de los grandes desafíos hacia el 2028, consistirá en diseñar una oferta académica atractiva que incorpore más recursos tecnológicos, que desarrolle una docencia de “frontera” en el ámbito disciplinario y que permita ampliar significativamente su cobertura, tanto a nivel de estamentos del Estado, como en forma general, a nivel nacional.

Para esto, deberá incorporar las innovaciones pertinentes referidas a los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como las que deriven de las investigaciones que favorezcan su eficacia y mejoramiento sistemático; de modo de alcanzar una alta consistencia con los perfiles profesionales demandados. Todo esto, cautelado por el sistema de aseguramiento de la calidad de los procesos de formación que permita la evaluación y retroalimentación sistemática de la docencia con orientación a la mejora continua. Este sistema garantiza la capacidad de autorregulación y el mejoramiento permanente de todas las funciones institucionales.

En esta idea es importante señalar que el contexto actual, caracterizado por los requerimientos de definición de variados conceptos a nivel de sociedad, le exige a la Academia consolidar sus capacidades y ofertas, dada su identidad de instituto único en las disciplinas que desarrolla, cuya responsabilidad principal es contribuir - desde una posición de liderazgo - a la creación y difusión del conocimiento en seguridad y defensa, así como a la formación de una masa crítica de comunidad de defensa y a servir como referente y punto de encuentro de ella, siendo también relevante la posibilidad de influir positivamente en los trabajos de asesoría y de decisiones políticas y estratégicas del Ministerio de Defensa Nacional.

El modelo curricular de la Academia se complementa con el diseño de programas de educación continua que permiten la formación y capacitación de los especialistas en seguridad y defensa. La Academia ha avanzado significativamente en esta materia, disponiendo hoy de una oferta que incluye diplomados cerrados y para todo público, que cubren un amplio espectro de materias especializadas. En este punto se deberá continuar el desarrollo en la implementación de cursos relevantes para los funcionarios públicos con el objeto de apoyar significativamente la gestión del Estado en materias de seguridad y defensa.

Para lograr que la ANEPE disponga de una estructura curricular integrada, los programas de diplomados requieren una coherencia curricular con los programas de licenciatura y magíster, haciendo posible utilizar créditos transferibles desde los diplomados.

En la innovación del sistema docente, los cursos de modalidad presencial y tele presencial mixto deberán complementar el currículo institucional, implicando una ampliación de la oferta académica hacia regiones y al extranjero. Esto permitirá que alumnos sin posibilidad de participar, presencialmente, en los programas que imparte la Academia puedan acceder a ellos.

Por otro lado, las clases presenciales y tele presenciales en forma mixta siguen siendo un componente importante de la educación, ya que permiten a los estudiantes interactuar con sus profesores y compañeros, recibir retroalimentación inmediata, hacer preguntas y trabajar en proyectos en equipo. La enseñanza híbrida es una forma flexible y efectiva de enseñar, que combina lo mejor de ambos mundos: la interacción humana y la dinámica del aula con las ventajas de la tecnología digital para el aprendizaje.

En este aspecto, la Academia debe explotar el éxito alcanzado en el desarrollo de la capacidad para impartir educación con apoyo de elementos virtuales, que fue lograda y perfeccionada durante los últimos años. Su mantención, requiere de medios tecnológicos, profesores capacitados, diseños curriculares apropiados, apoyo administrativo y recursos financieros que hagan posible la implementación de los programas en esta modalidad en forma permanente.

La función de Vinculación con el Medio deberá asumir su propósito dispuesto por la Ley N°21.091 de representar una tarea fundamental para las instituciones de educación superior de Chile, expresión sustantiva de su responsabilidad social, integrada transversalmente al conjunto de las funciones institucionales.

De este modo, deberá plantearse como una interacción significativa, permanente y de mutuo beneficio con los principales actores públicos, privados y sociales significativos para la Academia, de carácter horizontal y bidireccional, realizado en su entorno local, regional, nacional o internacional.

El foco principal de las actividades estará orientado hacia el ámbito de la seguridad y la defensa, en su amplia concepción y, complementariamente, pero sin dejar de constituir un aporte válido, hacia otros espacios académicos y/o culturales que permitan ampliar y generar nuevos conocimientos.

En esta misma línea, tareas prioritarias en los próximos años serán la generación de redes de trabajo y apoyo a nivel de educación superior y la realización de proyectos compartidos con otras instituciones de este nivel o con institutos o centros de pensamiento y reflexión.

Del mismo modo, se deberán ampliar los vínculos y convenios estrictamente académicos que permitan, bidireccionalmente, generar conocimientos y procedimientos nuevos o innovadores que, en el plano interno, nutran y actualicen la formación que entrega la Academia en todos sus niveles, así como también a sus proyectos de investigación.

De esta manera se logrará asegurar la realización de programas formativos pertinentes y actualizados mediante un proceso permanente de retroalimentación que eleven y ratifiquen la calidad educacional del instituto.

En el ámbito de la investigación y su aporte al proceso formativo, la Academia deberá centrarse en producir resultados de investigación y/o innovación que generen impacto comprobable en el medio interno o externo, ya sea del ámbito académico, cultural o social, y estos, a su vez, apoyen la formación de los estudiantes en todos los niveles de la oferta educativa. Para ello, deberá avanzar hacia la concreción de convenios formalizados de investigación, significativos para el área de la seguridad y la defensa, con estamentos de educación superior y/o con otros centros de calidad dedicados al estudio y la investigación de estos temas.

De esta forma, los resultados de la investigación o innovación se transformarán en tributos permanentes y significativos para la formación que realice la ANEPE.

Otra tarea ineludible para los próximos años, será la gestión de la convivencia, equidad de género, diversidad e inclusión, dimensión de calidad incluida en los procesos de acreditación dispuestos por la Ley de Educación Superior, en la que la Academia deberá demostrar que cuenta con mecanismos de gestión y procesos formalizados para articular y promover acciones en la línea de equidad de género y posibles de ser evidenciados por la ejecución de acciones concretas desarrolladas en los diferentes estamentos de la institución, así como en el desarrollo de los programas académicos que realiza.



# CAPÍTULO V

---

## E. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El Proyecto Educativo Horizonte II 2028 ha establecido los siguientes objetivos para el desarrollo estratégico de la ANEPE, cuya descripción incluye objetivos de nivel intermedio (objetivos operacionales), los que, asociados a las potencialidades, limitaciones, riesgos y desafíos organizacionales de la Academia, al análisis del escenario, de sus variables FODA y factores de éxito, permiten establecer los planes de acción para tender al logro de estos.

### 1. “Ser un referente de reconocido prestigio internacional”

Esto se logrará por medio del desarrollo de una planificación de programas que permitan:

- Mantener la presencia de estudiantes extranjeros en todos los cursos que se imparten.
- Materializar cursos de posgrado y educación continua, en alianzas con otros centros de estudios o institutos de educación superior de otros países, en temas propios de la ANEPE.
- Continuar con los cursos internacionales que realiza.
- Incrementar el esfuerzo de investigación en proyectos multinacionales, al objeto de generar nuevo conocimiento en materias de común preocupación.

### 2. “Ubicarse a la vanguardia de la gestión del conocimiento”

Esto se logrará a través de:

- Potenciar el impacto de las investigaciones y publicaciones de la Academia, tanto a nivel nacional como internacional de manera de alcanzar los criterios y estándares de acreditación en esta dimensión en los próximos años.
- Poner a disposición de la sociedad nacional e internacional, en especial de la comunidad interesada en temas de seguridad y defensa, el conocimiento que se produzca a partir de la actividad académica de docencia e investigación.
- Incrementar en cantidad y calidad las publicaciones de diferente naturaleza y alcances, como también eventos de discusión y difusión tales como seminarios, conferencias, etc.
- Consolidar una plataforma digital que brinde un servicio óptimo de intercambio fluido de conocimiento y sea un puente de enlace de la docencia e investigación de la Academia al mundo educacional, tanto nacional como internacional.

### 3. “Impactar en los procesos de toma de decisiones en el ámbito político y estratégico”.

Lo anterior, enfocándose en:

- Poner a disposición de la comunidad de defensa y de los tomadores de decisiones del Estado, las investigaciones y estudios que se desarrollen, en materias propias de la ANEPE.
- Aumentar la presencia de alumnos pertenecientes a organismos del Estado en programas de seguridad y defensa, en función de cumplir plenamente con la misión establecida.
- Ampliar el alcance de las actividades académicas, posicionándose en temas relevantes de seguridad y defensa, y otras disciplinas asociadas, en los procesos decisionales en los diferentes organismos y áreas de la administración del Estado.
- Situar a la ANEPE en el ámbito de la capacitación de los funcionarios ministeriales, como un organismo de excelencia para el logro de conocimiento de frontera en el área de la seguridad y defensa.

### 4. “Ampliar el conocimiento de la labor de la ANEPE en el ámbito del Estado y de la comunidad nacional”

Esto se logrará mediante:

- Establecer una Política de Difusión que cuente con los recursos para su implementación.

- Difundir en forma amplia las funciones misionales de la ANEPE, docencia, investigación y vinculación con el medio, con el propósito de acercar e interpretar a la ciudadanía y dar a conocer las actividades que realiza, como un eje articulador de la Academia con la sociedad.
- Aumentar y consolidar la visibilidad académica y de investigación en el ámbito nacional, especialmente en los órganos públicos del Estado.

#### **5. “Fortalecer el aseguramiento de la calidad”.**

Ello se logrará a través de:

- Consolidar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad en todas las áreas, de manera de promover la calidad y el mejoramiento continuo de las funciones esenciales de la Academia, docencia, investigación y vinculación con el medio.
- Trabajar en forma permanente, en la revisión de todos los procesos de la Academia con énfasis en aquellas dimensiones y criterios exigidos por la CNA tanto para su acreditación institucional como de posgrado.
- Fortalecer la implementación de del programa de Aseguramiento y mejora de la calidad (PAMC) de la función de Auditoría Interna para agregar valor y mejoras en las operaciones de la Academia.

#### **6. “Consolidar la enseñanza presencial y no presencial”**

Ello se logrará a través de:

- Reforzar la enseñanza presencial y no presencial como una modalidad educativa, para ampliar la educación a los estudiantes de todo el país y del extranjero.

#### **7. “Propender a la equidad de género”.**

Ello se logrará a través de:

- Establecer un ambiente inclusivo y justo, donde haya igualdad de oportunidades para el desarrollo de capacidades y talentos.
- Fomentar prácticas pedagógicas que empoderen a todas las personas, independientemente de su género, y que promuevan la participación activa y equitativa en el aula.
- Reconocer y abordar las desigualdades de género, estrechar las brechas, promover la reflexión y los valores de respeto y tolerancia en el entorno educativo.

#### **8. “Fortalecer las capacidades institucionales del recurso humano”.**

Para ello se requiere:

- Optimizar la eficiencia organizacional mediante la racionalización de procesos internos.
- Desarrollar planes de capacitación para el personal administrativo y académico, promoviendo el crecimiento profesional.
- Definir una planta legal para que la Academia cuente con la administración directa de su personal y cuerpo académico.

#### **9. “Disponer de sistemas de gestión estratégica y del conocimiento”.**

Para ello se requiere:

- Contar con plataformas tecnológicas que permitan la gestión del conocimiento en investigación académica, el apoyo a la enseñanza y el aprendizaje, la gestión administrativa y el desarrollo de repositorios académicos.

## 10. “Desarrollar nuevos programas académicos”

Para ello se requiere:

- Alinear la oferta educativa con las demandas del entorno y las tendencias en seguridad y relaciones internacionales.
- Explorar y desarrollar nuevos programas académicos, incluyendo la posible creación de un doctorado en seguridad y defensa.
- Evaluar la creación de un programa de alta dirección en el ámbito político y estratégico, dirigido especialmente oficiales superiores de las Fuerzas Armadas.

## CONCLUSIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En función de su planificación estratégica, la Academia al 2028 deberá concentrar los esfuerzos de toda la comunidad académica en la realización de tareas que permitan alcanzar las iniciativas estratégicas que se ha propuesto y que avanzan en el siguiente desarrollo, de acuerdo con los conceptos fundamentales declaradas en la visión institucional.



# CAPÍTULO VI

---

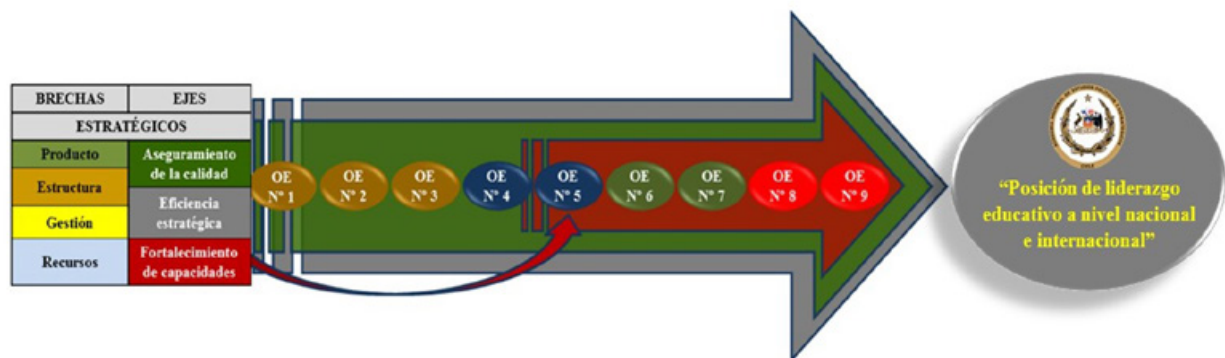
## F. PLANES DE ACCIÓN

### 1. EJES ESTRATEGICOS DE IMPLEMENTACION

La estrategia se erige como una herramienta fundamental para la creación y sostenimiento de una posición estratégica única y valiosa, alineada con el entorno de la organización. Esta posición estratégica abarca diversos aspectos, incluyendo procesos, capacidades, cobertura, costos, ventajas competitivas, así como expectativas y propósitos institucionales.

La planificación estratégica, en su esencia, busca generar cambios beneficiosos, superando las brechas de capacidades que separan la posición actual de la deseada en el futuro. Es un proceso dinámico que no solo se adapta a las condiciones cambiantes del entorno, sino que también anticipa y configura el camino hacia una posición más ventajosa.

En el contexto de la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos, la estrategia se convierte en la brújula que guía el desarrollo institucional, asegurando que cada acción y decisión estén alineadas con los objetivos a largo plazo. Desde el fortalecimiento de la gestión académica hasta la consolidación de alianzas estratégicas y la ampliación selectiva de la oferta académica, la estrategia se convierte en el vehículo que impulsa el avance hacia una posición de liderazgo educativo en el área de seguridad y defensa, tanto a nivel nacional como internacional.



Así, el direccionamiento define la identidad o enfoque de la concepción estratégica y debe estar presente en cada estrategia que se diseñe y capacidad que se pretenda lograr, evitando que se produzca el fenómeno conocido como la desviación estratégica, cuando ellas pierden capacidad para orientar la posición de la organización y se deteriora el rendimiento de la misma.

Para ello se definen ciertos ejes o lineamientos que son verdaderas rutas por donde se implementarán las estrategias, asegurando de este modo la eficiencia en el uso de los recursos y una clara intencionalidad hacia el estado final deseado.

En consecuencia, los planes de acción, los cuales serán bianuales, conducirán a articular la gestión tanto humana como financiera y académica para el logro de los objetivos estratégicos:

- a. Eje de eficiencia estratégica  
Vinculará la totalidad de los objetivos y estrategias que permitirán la organización y funcionamiento

eficiente de la Academia, según procesos matrices o funciones estratégicas. Incluirá la gestión del riesgo, el control estratégico de la gestión y el atributo de controlar el rendimiento de los demás ejes.

b. Eje Fortalecimiento de capacidades

Relacionará a todos los objetivos y a las estrategias destinadas a fortalecer los factores críticos de éxito de la Academia y al incremento de sus capacidades estratégicas.

c. Eje aseguramiento de la calidad

Articulará los objetivos y a las estrategias en las áreas de docencia, investigación y extensión, para la formación de capital humano y la creación de conocimiento.

Esas relaciones son muy importantes de considerar y gestionar a la hora de poner en movimiento la estrategia, por cuanto contribuyen a definir su intencionalidad por fases y metas e influyen sobre el efecto final deseado, siendo útiles también para decidir qué, cuando, como y para qué hacer de manera simultánea o consecutiva, según sus fines, tiempos y costos.

## 2. INTENCIONALIDAD ESTRATÉGICA EN LOS PLANES DE ACCIÓN

La intencionalidad estratégica se traduce en la definición de fases y metas para alcanzar los objetivos, considerando aspectos como el impacto en el efecto final deseado, el tiempo de implementación, la relación causa-efecto, el grado de influencia-dependencia y los costos estimados. En concordancia con los ejes estratégicos, estas fases se estructuran temporalmente, destacando la racionalización organizacional y el fortalecimiento de capacidades durante el primer **semestre del año 2024, seguido** del aumento de capacidades desde el segundo semestre de 2024 hasta el año 2028. Este enfoque temporal se plasmará en planes de acción bianuales para los periodos 2024, 2025-2026 y 2027-2028.

La estrategia de desarrollo del instituto liderará esta intencionalidad a lo largo de todo el ciclo de desarrollo. El liderazgo en diferenciación se centrará en mantener la propuesta de valor como proyecto educativo único a nivel nacional, asegurar acceso a una red sólida de convenios y alianzas nacionales e internacionales, participar activamente en instancias de trabajo y asesoría para el Ministerio de Defensa Nacional, y ser un punto de encuentro destacado para la comunidad de defensa.

En términos de costos, la meta será asegurar que los recursos disponibles permitan alcanzar las metas de desarrollo estratégico. Esto incluirá la asignación directa de recursos a través del presupuesto y la promulgación de una legislación que defina la estructura organizacional del instituto. Este enfoque busca garantizar la sostenibilidad financiera y la optimización de recursos para el logro de los objetivos estratégicos.

## 3. CONCLUSIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

El enfoque estratégico resalta la importancia de mantener claridad y coherencia para evitar desviaciones. Se identifican tres ejes fundamentales para la implementación estratégica: eficiencia estratégica, fortalecimiento de capacidades y aseguramiento de la calidad. Estos ejes guiarán los Planes de Acción bianuales hasta el año 2028. Se enfatiza la necesidad de una intencionalidad estratégica, que implica definir fases y metas específicas considerando impacto, tiempo y costos. Este enfoque busca optimizar recursos y garantizar la coherencia en la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo.



# CAPÍTULO VII

---

## G. EFECTO FINAL DESEADO DEL PLAN DE DESARROLLO

Se trata de un efecto aspiracional y operacional de la planificación de desarrollo, que consiste en una breve descripción del futuro deseado en cuanto a capacidades. Se diferencia de la visión en cuanto esta última posee un carácter más estructural, permanente y a largo plazo, especialmente en organizaciones del estado y sin fines de lucro, como es el caso de la Academia.

Con más de 76 años de experiencia educativa, acreditación institucional y de posgrado vigente, y una oferta académica que abarca las instancias más significativas de la capacitación superior, el momento estratégico actual demanda que la academia consolide sus capacidades y su oferta. Dada su identidad como instituto único, atractivo y de excelencia, su responsabilidad principal es contribuir desde una posición de liderazgo a la gestión del conocimiento en seguridad y defensa. Además, busca formar la masa crítica de la comunidad de defensa y servir como referente y punto de encuentro, siendo factible también, debido a su posición organizacional, generar valor e influir positivamente en los trabajos de asesoría y en las decisiones políticas y estratégicas del MDN.

De esta manera, como requisitos específicos del proceso, surge la necesidad de incorporar nuevas capacidades y competencias que aumenten su valor y mejoren su presencia y visibilidad ante la sociedad. Es imperativo un liderazgo efectivo y colaborativo, trabajo en equipo, capacidad de gestión, creatividad, flexibilidad, proactividad, rigurosidad, transparencia y voluntad de innovar.

Específicamente en el ámbito de la gestión estratégica, se busca acceder a la promulgación de una ley que permita contar con una planta docente y administrativa propia, junto con los recursos presupuestarios asociados. Asimismo, se pretende incrementar el sentido de pertenencia en el personal, propender a la creación y desarrollo de la conciencia individual y colectiva, fortalecer el capital humano, mejorar la funcionalidad y armonía de las condiciones de trabajo, y consolidar los procesos.

En el ámbito de la educación formal, se apunta a extender y mejorar la oferta académica, incluyendo el SCT, articular la comunidad de defensa desde el punto de vista académico, aumentar la intensidad de la asesoría política y estratégica al MDN, mantener la acreditación institucional y de docencia de pregrado, así como los cursos de postgrado, consolidar las alianzas estratégicas tanto a nivel nacional como internacional.

Visto así, si la visión de la academia implica alcanzar una posición de liderazgo a nivel nacional e internacional en las áreas de docencia, investigación, extensión, vinculación con el medio y asesorías político-estratégicas, en el plan se aspira al logro de capacidades y competencias estratégicas identificables. Estas deben incrementar su valor y mejorar su presencia y visibilidad para obtener la nueva posición estratégica, siendo claramente medibles a través de los objetivos estratégicos.

En consecuencia, el Efecto Final Deseado de la Academia es:

Consolidar una posición de liderazgo educativo a nivel nacional e internacional para el año 2028. Este logro se alcanzará mediante la implementación de estrategias clave, que incluyen:

**Incrementar la Visibilidad:** La Academia se enfocará en incrementar su visibilidad manteniendo la excelencia en su gestión académica y estratégica. Esto se logrará a través de la promoción activa de sus logros, la participación en eventos relevantes y la difusión de investigaciones y actividades académicas.

**Fortalecer el Capital Humano:** Reconociendo la importancia del personal en el éxito institucional, la Academia se comprometerá a fortalecer su capital humano. Esto implica la promoción de un ambiente laboral favorable, el desarrollo profesional continuo y la atracción de talento destacado en el ámbito académico y estratégico.

**Incrementar Selectivamente la Oferta Académica:** La Academia expandirá su oferta académica de manera selectiva, identificando áreas de demanda creciente y relevancia estratégica. Esto incluirá la mejora constante de los programas existentes y la creación de nuevos programas en respuesta a las necesidades emergentes en seguridad y defensa.

**Fomentar Alianzas Estratégicas:** Para fortalecer su posición a nivel nacional e internacional, la Academia buscará y consolidará alianzas estratégicas con instituciones educativas, organismos gubernamentales y entidades del ámbito de seguridad y defensa. Estas alianzas permitirán el intercambio de conocimientos, recursos y oportunidades colaborativas.

**Fortalecer la Asesoría Político-Estratégica:** Reconociendo su papel como referente en seguridad y defensa, la Academia mejorará la calidad y relevancia de su asesoría político-estratégica. Esto se logrará a través de la actualización constante de su cuerpo docente, la participación en debates y la contribución activa a la toma de decisiones en el ámbito político y estratégico.

**Conservar Acreditaciones Institucionales:** La Academia trabajará activamente para conservar su acreditación institucional en etapa avanzada, así como la del Magíster en Seguridad y Defensa. Además, se preparará para obtener la acreditación de un programa de Doctorado, asegurando la calidad y relevancia de sus actividades académicas académicos.

Estas acciones estratégicas, respaldadas por la dedicación y el compromiso de la comunidad académica, permitirán a la Academia alcanzar su Efecto Final Deseado y consolidar su posición como líder educativo en seguridad y defensa a nivel nacional e internacional para el año 2028.



# CAPÍTULO VIII

---

## H. PROYECCIÓN PRESUPUESTARIA DE FUNCIONAMIENTO

### 1. Desglose de Costos:

#### a. Gastos de Personal.

Durante el periodo fiscal de 2023, la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos asignó un total de \$859.354.621 para cubrir los gastos de personal civil, que incluyen tanto a empleados honorarios como contratados, según lo estipulado por la Ley de Presupuesto del Sector Público. Este monto, reflejado como parte del gasto de personal, comprende remuneraciones y otros beneficios relacionados con el personal de la institución. Dichos recursos se destinaron a la compensación de los servicios prestados por el personal que desempeña funciones en la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos. Esta asignación presupuestaria es fundamental para garantizar la operatividad y el funcionamiento adecuado de la institución, así como para mantener un cuerpo de empleados cualificados y comprometidos con la misión y los objetivos de la academia en el ámbito de la investigación política y estratégica. La transparencia y el cumplimiento normativo son aspectos esenciales en la gestión de estos recursos, asegurando su adecuada utilización en beneficio del desarrollo y la excelencia académica, monto que se proyectará hasta el 2028, debido a que la Ley de presupuesto es un gasto constante año a año; esta asignación podría sufrir variaciones cada año, debido a factores que afectan en aquella ley, como lo es el reajuste del sector público, aumento del sueldo mínimo en Chile y el incremento de IPC, el cual no debería superar en un 5% anual.

#### b. Costos de Infraestructura.

Durante el año 2023, se asignaron recursos por un total de \$2.917.460 destinados a la reparación y mantenimiento de la infraestructura de la Academia. Esta inversión se realizó con el objetivo de preservar y mejorar la calidad de las instalaciones, garantizando un entorno propicio para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas. Para llevar a cabo estas labores, se ejecutaron tres Compras Ágiles a través del Mercado Público. La primera de estas compras, identificada con el número 1222283-20-AG23, representó un desembolso de \$797.300. Posteriormente, se llevó a cabo la segunda compra, registrada bajo el número 1222283-19-AG23, con un monto de \$350.000. Finalmente, la tercera y última compra, identificada como 1222283- 49-AG23, implicó un gasto de \$1.770.160. Estas adquisiciones permitieron realizar labores de reparación, mantenimiento y mejoras en la infraestructura de la Academia, asegurando su adecuado funcionamiento y prolongando su vida útil. La inversión en el mantenimiento de las instalaciones no solo contribuye al bienestar y la seguridad de quienes trabajan y estudian en la Academia, sino que también protege el patrimonio institucional y promueve un ambiente propicio para el desarrollo integral de sus actividades. Este gasto va variando cada año, dependiendo de la planificación de mantención anual que tenga la academia hasta el 2028, estos gastos podrían variar según Los factores externos que afectan a la economía, como las condiciones económicas y las fuerzas del mercado, pueden afectar significativamente los presupuestos de los proyectos. Las fluctuaciones económicas, la inflación y los tipos de cambio de divisas pueden afectar los costos de materiales, las tarifas laborales y los gastos de adquisición.

#### c. Otros Costos Operativos

Durante el año 2023, la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos (ANEPE) destinó un total de \$14.129.268 para cubrir sus costos operativos. Estos gastos se enfocaron principalmente en la adquisición de materiales de oficina, así como materiales y útiles de aseo, y menaje para oficina, casino y otros espacios.

La inversión en estos recursos es esencial para mantener el funcionamiento diario de la academia, ya que proporcionan los elementos necesarios para llevar a cabo las actividades administrativas y operativas de manera eficiente. Los materiales de oficina son fundamentales para el desarrollo de tareas administrativas, la comunicación interna y externa, y la gestión de documentación. Por otro lado, los materiales y útiles de aseo contribuyen a mantener un ambiente limpio y ordenado, promoviendo así la salud y el bienestar de quienes trabajan en la institución. Asimismo, el menaje para oficina y otros espacios facilita el adecuado funcionamiento de áreas comunes, como el casino, garantizando un entorno cómodo y funcional para el personal.

Proyección hasta el 2028: Se prevé que los costos operativos de la ANEPE continúen aumentando en línea con el crecimiento de la institución y las demandas del personal y los estudiantes. A medida que la academia se expanda y desarrolle nuevas iniciativas, es probable que se requieran mayores inversiones en materiales de oficina, útiles de aseo y menaje para mantener el ritmo de sus operaciones. Además, con el avance de la tecnología y las necesidades cambiantes del entorno educativo, es posible que surjan nuevas áreas de gasto, como la actualización de equipos y software. En resumen, la ANEPE deberá estar preparada para adaptarse y gestionar eficazmente sus costos operativos para mantener su eficiencia y calidad en los años venideros.

## 2. Estimación de Costos:

### a. Proyecciones de Gastos a Corto Plazo

La Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos (ANEPE) incurrió en gastos a corto plazo esenciales para su funcionamiento, principalmente en consumos básicos. Estos consumos básicos representan una parte fundamental del presupuesto, ya que son necesarios para garantizar el adecuado desarrollo de las actividades diarias de la institución. En este sentido, se destinaron \$16.585.175 para cubrir los gastos de electricidad, \$3.347.820 para el suministro de agua y \$1.970.406 para gas. Estos montos, contemplados bajo el subtítulo 22 ítem 04 de la Ley de Presupuesto 2023 (el cual se conserva la proyección hasta el 2028), reflejan el compromiso de la ANEPE con la gestión responsable de sus recursos y la sostenibilidad operativa de la academia. La electricidad es vital para la iluminación de espacios, el funcionamiento de equipos electrónicos y otros servicios básicos. Del mismo modo, el agua es esencial para el consumo humano, la higiene y el mantenimiento de instalaciones. Por último, el gas puede utilizarse en la cocina, calefacción u otros usos específicos. Estos consumos básicos no solo son necesarios para mantener la operatividad de la institución, sino que también contribuyen al bienestar y confort de quienes forman parte de la comunidad académica de la ANEPE, en cuanto a la proyección hasta el 2028 se espera que los gastos en consumos básicos aumenten. Sin embargo, se anticipa que la ANEPE continuará priorizando la eficiencia energética y la gestión responsable de sus recursos para garantizar la sostenibilidad operativa.

## 3. Fuentes de Financiamiento:

### a. Recursos Internos

Durante el año 2023, la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos (ANEPE) reportó ingresos significativos derivados de los servicios académicos que ofrece a sus estudiantes. Estos ingresos, que alcanzaron la suma de \$120.137.580, representan una parte importante de su operación financiera. Sin embargo, es crucial señalar que estos fondos no se utilizan directamente por la ANEPE, sino que se canalizan hacia las arcas fiscales y cuya proyección de ingresos irá aumentando año a año.

## b. Fondos Gubernamentales

Dentro del marco de la Ley de Presupuesto 2023, se destinaron recursos significativos al capítulo 24, partida 11, específicamente \$1.090.849.000, con el propósito de respaldar las actividades administrativas y académicas de la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos (ANEPE) a lo largo del año. Estos fondos tienen como objetivo primordial respaldar el cumplimiento del plan de tareas académicas establecido por el Ministerio de Defensa Nacional, del cual la ANEPE es una institución dependiente. Esta asignación presupuestaria subraya la importancia estratégica que el Estado atribuye a la formación y la investigación en el ámbito político y estratégico, como parte integral de su política de defensa y seguridad nacional. Los recursos asignados abarcan tanto los aspectos administrativos necesarios para el funcionamiento efectivo de la academia como los requerimientos académicos para garantizar una educación de calidad. Esto incluye la contratación de personal, la adquisición de materiales y equipos, el mantenimiento de la infraestructura y la ejecución de programas de estudio relevantes y actualizados. Respeto a la proyección hasta el 2028, se espera que el compromiso del Estado con el fortalecimiento de las capacidades académicas en el ámbito de la defensa y la estrategia nacional se mantenga en los próximos años. Con base en esta tendencia, se prevé que los recursos asignados a la ANEPE continúen aumentando gradualmente para cumplir con las crecientes demandas de formación y desarrollo en el ámbito político y estratégico. Esta inversión sostenida contribuirá al fortalecimiento de la academia y su capacidad para generar conocimiento especializado y entrenar a profesionales altamente calificados.

## 4. Cronograma de Gastos:

### a. Distribución Temporal de los Gastos

El Departamento de Finanzas y Adquisiciones de la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos (ANEPE) desempeña un papel vital en la gestión de recursos públicos mediante la planificación y ejecución de compras públicas eficientes. Para cumplir con la Ley de Compras Públicas N° 19.886, este departamento elabora y publica el Plan Anual de Compras, asegurando la transparencia y eficacia en el uso de los recursos.

El proceso comienza con la identificación de las necesidades de la institución, abarcando desde el mantenimiento de instalaciones hasta la contratación de servicios externos. El departamento colabora estrechamente con todas las áreas de la ANEPE para recopilar información detallada sobre estas necesidades. Luego, se evalúan diferentes opciones de adquisición, como convenios marco o licitaciones públicas, para seleccionar la modalidad más adecuada en términos de precio, calidad y eficiencia.

Con esta información, se elabora el Plan Anual de Compras, detallando los bienes y servicios a adquirir, su valor estimado, la fecha de compra y la modalidad seleccionada. Además, se incluye una justificación para cada adquisición, explicando la necesidad de los bienes o servicios y la elección de la modalidad de compra.

La publicación de este plan es un requisito legal que busca garantizar la transparencia y eficiencia en la gestión de los recursos públicos. Al planificar con anticipación, se pueden optimizar los recursos, identificar oportunidades para consolidar compras y evitar compras imprevistas que podrían resultar en costos mayores. Además, la distribución equitativa de las adquisiciones a lo largo del año previene acumulaciones de contrataciones que generen presiones presupuestarias.

El Departamento de Finanzas y Adquisiciones de la ANEPE cumple con la planificación y publicación del Plan Anual de Compras, asegurando una gestión eficiente de los recursos fiscales y el cumplimiento de la normativa vigente. Este proceso garantiza la transparencia, optimización y equidad en la gestión de las adquisiciones, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos institucionales y al uso responsable de los recursos públicos.

Proceso el cual seguirá siendo ejecutado hasta el 2028, con el fin de centralizar los requerimientos de los departamentos de la ANEPE y poder diseñar cada año, un ante proyecto más específico y justificado en sus solicitudes.

## 5. Revisión y Ajuste:

### a. Proceso de Revisión y Actualización del Presupuesto

Anualmente en el Departamento de Finanzas y Adquisiciones de la ANEPE, se lleva a cabo el proceso de elaboración del anteproyecto presupuestario destinado al próximo año. En este proceso, se concentran los principales requerimientos que deben ser financiados con los fondos gubernamentales asignados por el Estado. Esta actividad es fundamental ya que determina cómo se distribuirán los recursos financieros del gobierno y qué áreas recibirán prioridad en términos de financiamiento. Se evalúa minuciosamente la proyección de gastos para el año siguiente, considerando todos los subtítulos de gastos, desde la inversión en infraestructura hasta el financiamiento de programas sociales y servicios públicos. Además, este proceso implica un análisis exhaustivo de las necesidades presentes y futuras del país, así como de los desafíos económicos y sociales que puedan surgir. Por lo tanto, la elaboración del anteproyecto presupuestario requiere una planificación cuidadosa y una evaluación detallada de las prioridades y objetivos gubernamentales, con el fin de garantizar una asignación eficiente y equitativa de los recursos públicos para el beneficio de la sociedad en su conjunto.

