



Plan de Asignación de Recursos para la Academia Naval de Estudios Estratégicos
(ANEES) de la Armada Nacional de Colombia.

Fabián David Tatis Villamizar.

Gustavo Romero Pradilla.

Héctor Ricardo Guio Espitia

Universidad Ean

Facultad de Administración de Empresas

Maestría en Administración de Negocios

Bogotá, Colombia

12/julio/2025

**Plan de Asignación de Recursos para la Academia Naval de Estudios Estratégicos
(ANEES) de la Armada Nacional de Colombia.**

Fabián David Tatis Villamizar.

Gustavo Romero Pradilla.

Héctor Ricardo Guio Espitia

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Negocios.

Director:

Alexander Correa Ospina

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad Ean

Facultad de Administración de Empresas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

12 / julio /2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, día/mes/2024

(Dedicatoria o frase. Página opcional)

Dedicamos este trabajo a los valientes hombres y mujeres de la Armada Nacional de Colombia, cuya entrega y sacrificio en la defensa de nuestra nación son la inspiración para seguir formándonos como líderes conductores, ejecutores y asesores de poder marítimo de la nación.

"Un líder es alguien que conoce el camino, anda el camino y muestra el camino."

– John C. Maxwell

Agradecimientos

A Dios, por ser nuestro guía y fuente inagotable de fortaleza y sabiduría en cada paso de este camino. Sin su presencia en nuestras vidas, este logro no habría sido posible.

A nuestras familias, por su amor incondicional, su apoyo constante y su confianza en nosotros. A nuestros padres, por enseñarnos los valores de la perseverancia, el esfuerzo y la dedicación; a nuestros hermanos, por su motivación y compañía en todo momento. Este triunfo es tan suyo como nuestro.

A la Armada Nacional de Colombia y en especial a la Academia Naval de Estudios Estratégicos por permitirnos crecer y formarnos en un ambiente de disciplina, liderazgo y compromiso con nuestra patria. Gracias por proporcionarnos las herramientas necesarias para asumir nuevos desafíos y seguir formándonos como líderes.

A la Universidad EAN, y en especial a la Facultad de Administración de Empresas, por brindarnos un espacio académico de excelencia donde pudimos ampliar nuestros conocimientos, perfeccionar habilidades y explorar nuevas fronteras del saber. A nuestros profesores, tutores y compañeros de estudio, gracias por compartir sus conocimientos, experiencias y por ser parte fundamental en este proceso de aprendizaje.

A todos, gracias por ser una inspiración y apoyo constante en este camino hacia el conocimiento y el crecimiento personal y profesional.

Resumen

El tema del proyecto se centra en la formación de líderes estratégicos de la Armada de Colombia, incluyendo la creación de la ANEES. En el fondo se destaca la importancia de esta academia para la toma de decisiones de nivel estratégico con respecto al poder marítimo de la nación. El propósito es garantizar una formación integral a los oficiales y suboficiales mediante un Plan Anual de Capacitaciones (PAC), para consolidar la educación requerida y de calidad al grupo de estudiantes. Se implementa una metodología institucional que garantiza homogeneidad en la planificación de proyectos la asignación de recursos y la logística necesaria para llevar a cabo las capacitaciones gestionadas por la Subdirección Logística (SULAN) que coordina la adquisición de bienes y servicios a través de procesos contractuales y permite una gestión disciplinada y transparente de recursos, basados en criterios técnicos, estratégicos y financieros para priorizar iniciativas. Los resultados principales buscan que la asignación de la ordenación del gasto resuelva el PAC, toda vez que, las adquisiciones de la ANEES están sujetas a las prioridades de otras entidades delegatarias del gasto público de la Armada Nacional. Las conclusiones sugieren que al dar opciones de alineación entre las necesidades de capacitación y la ejecución del presupuesto puede generar agilidad y eficacia en la formación de los líderes navales, mejorando la operatividad y la eficacia de la ANEES en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, fortaleciendo la operatividad, superando la falta de integración de herramientas tecnológicas modernas.

Palabras clave:

Contratación Pública, Logística, ANEES, Capacitación, Academias de Guerra Naval.

Abstract

The topic of the project focuses on the training of strategic leaders of the Colombian Navy, including the creation of the ANEES. In the background, the importance of this academy for making strategic-level decisions regarding the nation's maritime power is highlighted. The purpose is to guarantee comprehensive training for officers and non-commissioned officers through an Annual Training Plan (PAC), to consolidate the required quality education for the group of students. The methodology involves the allocation of resources and the logistics necessary to carry out the training managed by the Logistics Subdirection (SULAN) that coordinates the acquisition of goods and services through contractual processes. The main results seek that the allocation of expenditure management resolves the PAC, since ANEES acquisitions are subject to the priorities of other entities delegating public spending of the National Navy. The conclusions suggest that by providing alignment options between training needs and budget execution, it can generate agility and effectiveness in the training of naval leaders, improving the operation and effectiveness of the ANEES in meeting its strategic objectives.

Keywords:

Public Procurement, Logistics, ANEES, Training, Naval War Academies.

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras	10
Lista de Tablas	11
Introducción	12
Objetivos	16
<i>Objetivo general</i>	16
<i>Objetivos específicos</i>	16
Justificación	18
Marco Institucional	23
Marco de Referencia	31
<i>Referenciación bibliografía</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<i>Ejemplo de presentación de figuras</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<i>Ejemplo presentación tablas</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
Diseño Metodológico	39
Diagnóstico Organizacional	39
<i>Procesamiento estadístico de datos</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<i>Análisis de resultados</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
Plan de Intervención	57
Conclusiones y Recomendaciones	81
<i>Conclusiones</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<i>Recomendaciones</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>

Referencias ¡Error! Marcador no definido.

A. Anexo. Nombre del Anexo.....**91**

Lista de Figuras

Pág.

Figura 1. Estructura Organizacional de la ANEES..... ¡Error! Marcador no definido.

Lista de Tablas

Tabla 1. Análisis Pestel de ANEES- ARC.**Pág.51**

Tabla 2. Situación actual de la ANEES por ítems clave.**Pág.61**

Introducción

Las marinas de guerra del mundo son instituciones dedicadas a la capacitación de oficiales de alto rango, quienes deben tomar decisiones críticas en escenarios de conflicto y en la gestión de operaciones navales. La formación de estos líderes en las academias no solo se centra en aspectos tácticos y operativos, sino que también abarca la estrategia, la logística y la administración de recursos, elementos esenciales para garantizar la soberanía marítima de sus territorios. Estas instituciones formadoras ofrecen una variedad de programas académicos diseñados para asegurar que los militares estén preparados para enfrentar los desafíos contemporáneos en el ámbito naval, adaptándose a las necesidades específicas de cada marina.

En este contexto, la Armada de Colombia ha tomado medidas significativas para fortalecer su capacidad de formación a través de la creación de la Academia Naval de Estudios Estratégicos (ANEES), establecida mediante la Disposición No. 27 del 30 de julio de 2021. La ANEES se estructura con un equipo multidisciplinario que busca implementar un modelo de formación que contemple un conjunto de capacidades específicas para cumplir con las misiones asignadas. La academia se encarga de la formación de oficiales y suboficiales, asegurando que estén preparados para enfrentar los retos del entorno marítimo actual. Sin embargo, la estructura organizacional de la ANEES, que incluye diferentes subdirecciones como la Subdirección Académica (SANES) y la Subdirección Logística (SULAN), presenta desafíos significativos en la coordinación y gestión eficiente de recursos, lo que puede afectar directamente la efectividad de su modelo de formación.

La Subdirección Académica (SANES) tiene la responsabilidad de elaborar el Plan Anual de Capacitación (PAC), que incluye diversas capacitaciones para oficiales insignia superiores y suboficiales de alta jerarquía. Este PAC es fundamental para garantizar que el personal naval reciba la formación necesaria para desempeñar sus funciones de

manera efectiva. No obstante, la implementación de este plan depende en gran medida de una logística adecuada, gestionada por la Subdirección Logística (SULAN), que coordina todos los recursos necesarios, desde la contratación de docentes hasta la provisión de servicios de tiquetes aéreos, alojamiento, catering, compra de equipos, entre otros. Ante la imposibilidad de una autonomía en la toma de decisiones de carácter presupuestal para adquirir bienes y servicios, las subdirecciones no han coincidido con los tiempos de capacitación programados, afectando así la calidad del proceso formativo, incurriendo en prórrogas o modificaciones de último momento. Como ejemplo, se han presentado retrasos debido a la falta de contratos firmados en los tres primeros meses del año, como los relativos a cafetería, catering y alimentación, Esto ha afectado el suministro de refrescos, pasabocas y la organización del evento protocolario de cierre. Asimismo, la demora en la formalización de contratos para el suministro de pasajes aéreos ha provocado la reprogramación de los viajes de los docentes internacionales. El retraso en la contratación de los servicios de papelería, impresiones y publicaciones ha llevado a que los colaboradores del área académica se vean obligados a improvisar en la elaboración de certificados, imprimiendo de manera casera o en cantidades limitadas. Como resultado, no se están entregando materiales esenciales para la instrucción, como cartilla, folletos, agendas y esferos necesarios para las capacitaciones. Se incluyen necesidades más grandes y básicas.

En cuanto a la gestión de recursos, la ANEES maneja un presupuesto significativo que en 2024 asciende a más de mil millones de pesos colombianos para cubrir gastos de personal y adquisición de bienes y servicios. Sin embargo, la priorización en la contratación y compromiso de estos recursos no siempre se alinea con las necesidades específicas de la academia, ya que frecuentemente se ven influenciadas por compromisos legales y operativos más amplios de otras entidades ordenadoras del gasto como la Base Naval ARC "Bogotá" (BNL06) y la Jefatura Integral de Educación Naval

(JINEN). Este desajuste financiero indica que la estructura actual y el sistema de asignación de recursos requieren una revisión exhaustiva para mejorar la eficiencia operativa.

La contratación de bienes y servicios se realiza a través del Sistema Electrónico de Contratación Pública (SECOP) II, que permite a la Armada de Colombia gestionar sus adquisiciones de manera más eficiente. Aunque este sistema busca optimizar el proceso de contratación, también presenta desafíos, como la necesidad de cumplir con un cronograma estricto establecido por el Ministerio de Defensa Nacional (MDN). Aunque el SECOP II ha mejorado la transparencia en la contratación, su implementación ha mostrado ciertas ineficiencias debido a la falta de capacitación del personal y la rigidez en los procedimientos de contratación. Una evaluación más profunda de la efectividad de este sistema podría revelar áreas específicas de mejora, como la integración de tecnologías más avanzadas para agilizar los procesos.

La ANEES, al no estar constituida como una Institución de Educación Superior (IES), depende de convenios con universidades acreditadas para desarrollar sus programas académicos, lo que añade otra etapa de complejidad a su funcionamiento. Aunque estas alianzas permiten el acceso a recursos académicos y acreditación, también limitan la autonomía de la ANEES para diseñar y ejecutar programas específicos que respondan directamente a sus necesidades estratégicas. La dependencia de estas colaboraciones puede retrasar la implementación de nuevos currículos y afectar la calidad del contenido formativo si no se gestionan adecuadamente.

Dado este contexto, la pregunta de investigación surge como una cuestión crítica: ¿Cómo mejoraría la asignación de la ordenación del gasto de los recursos del Estado al funcionamiento administrativo y operacional de la ANEES como escuela de formación naval-militar de la Armada de Colombia? Esta interrogante es crucial para el futuro de la formación naval en Colombia y para el fortalecimiento de su capacidad de respuesta ante

los desafíos marítimos contemporáneos. Se propone que la investigación futura podría utilizar enfoques mixtos, combinando análisis cualitativos de la gestión interna y estudios cuantitativos sobre la asignación presupuestaria y su impacto en el rendimiento académico y operacional de la ANEES.

En conclusión, la formación de líderes estratégicos en las academias de guerra naval es esencial para el desarrollo de capacidades operativas y administrativas en las marinas de guerra. La ANEES, a través de su estructura y programas, busca contribuir a esta formación; no obstante, enfrenta desafíos significativos que requieren atención y soluciones efectivas. Una mejora en la asignación de recursos, la modernización de los sistemas de contratación y una mayor autonomía en el desarrollo curricular podrían transformar su capacidad para garantizar la soberanía marítima del país y cumplir con los objetivos estratégicos de la Armada Nacional de Colombia a largo plazo.

Objetivos

Los objetivos trazan el derrotero de la investigación, permiten determinar el alcance del estudio y dilucidar la metodología apropiada para responder la pregunta de investigación. Siempre deben estar alineados con la pregunta de investigación formulada, el tipo de estudio y las variables a trabajar.

Objetivo general

Desarrollar e implementar un modelo de gestión para la ANEES de la Armada de Colombia, alineado con buenas prácticas internacionales y la normativa nacional, que optimice recursos, atienda necesidades operativas y educativas e integre tecnología, sostenibilidad e indicadores de eficiencia con participación de actores claves.

Objetivos específicos

- Realizar una descripción detallada del proceso legislativo aplicado al Departamento de Administración de la ANEES (SULAN), abarcando sus tres divisiones principales: Adquisiciones, Financiera y Abastecimientos, analizando cómo estas divisiones interactúan dentro del proceso legislativo y cómo estas interacciones pueden ser optimizadas para mejorar la eficiencia operativa y administrativa. Este objetivo también incluirá la propuesta de recomendaciones específicas basadas en las deficiencias o ineficiencias identificadas, con el fin de fortalecer la coordinación y colaboración entre divisiones y mejorar el proceso de toma de decisiones.
- Realizar un diagnóstico general que establezca las ventajas, desventajas y barreras para el recaudo de recursos por servicios de educación a fondos internos (Recurso 16) en el contexto de la ANEES como Escuela de Formación de la Armada de Colombia. Este diagnóstico se llevará a cabo utilizando métodos estructurados como análisis DOFA, entrevistas con personal clave, y revisión de documentos oficiales, con el objetivo de

identificar cómo estos factores impactan las operaciones de la ANEES y qué estrategias podrían implementarse para mejorar la sostenibilidad financiera y operativa de la institución.

- Desarrollar un plan de intervención para la ANEES que contemple la contratación de servicios de educación a través de la Ley 30 de 1992, detallando los aspectos específicos de la ley que serán utilizados para estructurar el plan de intervención. Este diseño incluirá un nuevo modelo de gestión que permita a la ANEES mejorar su capacidad para ordenar el gasto, incorporando herramientas innovadoras como sistemas de gestión electrónica, automatización de procesos de adquisición, y estrategias de optimización de recursos que se alineen con las necesidades actuales y futuras de la academia.

Justificación

El presente proyecto surge debido a la actual situación administrativa y operativa en la Academia Naval de Estudios Estratégicos (ANEES), ya que es la cuarta escuela de formación de la Armada de Colombia, caracterizada por limitaciones en la autonomía para gestionar directamente sus procesos administrativos, logísticos y académicos.

Actualmente, la ANEES depende administrativamente de la Base Naval ARC "Bogotá" para la elaboración del Plan Anual de Adquisiciones (PAA), la contratación de docentes y la celebración de convenios académicos, situación que genera retrasos administrativos, burocracia adicional y dificultades operativas, afectando la calidad educativa y la eficiencia institucional.

Frente a esta situación, el proyecto busca optimizar el funcionamiento administrativo y la operación logística mediante la asignación de autonomía a la ANEES para la gestión directa de sus recursos públicos. A continuación se presentan las mejoras específicas frente a la situación actual:

- Actualmente, el Plan Anual de Adquisiciones (PAA) se realiza desde la Base Naval ARC "Bogotá", lo cual genera demoras operativas y administrativas. Con la autonomía propuesta, la ANEES podrá elaborar su propio PAA de manera ágil y autónoma, reduciendo tiempos administrativos y asegurando la disponibilidad inmediata de bienes y servicios esenciales para su funcionamiento.
- La actual dependencia administrativa sobrecarga a la Base Naval ARC "Bogotá", afectando negativamente la capacidad de gestión y distribución equitativa de recursos. Al gestionar su propio PAA, la ANEES liberará a la Base Naval de estas

tareas administrativas, optimizando recursos y tiempos operativos para ambas instituciones.

- En la actualidad, la contratación de docentes y la realización de convenios académicos se gestiona de manera indirecta, lo que ralentiza y limita la capacidad académica y de investigación. La autonomía permitirá a la ANEES contratar directamente docentes de planta y visitantes, y realizar convenios académicos de manera ágil, fortaleciendo significativamente la calidad educativa y facilitando la investigación colaborativa.
- Actualmente, existen demoras en el cumplimiento del Plan Anual de Contratación (PAC) debido a trámites administrativos indirectos. La autonomía propuesta garantizará la ejecución efectiva y oportuna del PAC, cumpliendo las metas planificadas sin contratiempos.
- Hoy en día, la ANEES tiene restricciones presupuestales y de gestión administrativa que limitan su posicionamiento estratégico. Con una autonomía presupuestal efectiva, la ANEES podrá proyectarse estratégicamente como referente educativo en la Armada Nacional y avanzar hacia la acreditación como Institución de Educación Superior (IES), cumpliendo con los requisitos del Ministerio de Educación.
- La actual dependencia administrativa limita la transparencia y pluralidad en los procesos de contratación. La implementación de plataformas tecnológicas propias como SECOP II y TVEC permitirá mejorar la transparencia, aumentar la pluralidad de oferentes y reforzar la credibilidad institucional, cumpliendo rigurosamente con las normativas vigentes (Decreto 1082 de 2015 y disposiciones del Ministerio de Defensa Nacional).
- Finalmente, la dependencia actual afecta negativamente la capacidad académica para atraer docentes altamente capacitados y desarrollar colaboraciones

investigativas. La gestión autónoma de recursos permitirá mejorar significativamente el nivel académico de la ANEES mediante la contratación eficiente de expertos y el desarrollo de alianzas estratégicas con universidades, respondiendo adecuadamente a las necesidades estratégicas de la Armada Nacional.

Beneficios esperados y su vínculo con los objetivos específicos

A continuación, se detallan los beneficios institucionales esperados como resultado de la intervención, vinculados directamente con los objetivos específicos del proyecto:

Objetivo específico 1: *Diagnosticar la situación actual de la ANEES en materia administrativa, presupuestal y contractual.*

Beneficio asociado:

- Obtener una radiografía clara y documentada de las debilidades estructurales y operativas que afectan la gestión de la ANEES, permitiendo priorizar acciones de mejora basadas en evidencia.
- Identificar indicadores clave de desempeño institucional (por ejemplo, niveles de ejecución presupuestal, tiempos de respuesta, flujos de contratación) que sirvan de línea base para futuros procesos de mejora.

Este objetivo permite fundamentar con datos concretos la necesidad de transformación administrativa, garantizando que el diseño del modelo se ajuste a las verdaderas necesidades de la academia.

Objetivo específico 2: *Diseñar un modelo de gestión institucional que permita mejorar la asignación de recursos y procesos de adquisición de bienes y servicios.*

Beneficio asociado:

- Fortalecer la capacidad de planificación financiera y presupuestal de la ANEES, mediante un modelo de intervención que contemple autonomía en la toma de decisiones.
- Promover la formalización de una estructura administrativa más ágil, orientada a resultados y alineada con el sistema de planeación institucional de la Armada Nacional.

Este objetivo busca generar un marco de acción realista y normativamente viable que sustente la solicitud de asignación de ordenación del gasto o de delegación funcional por parte de la ENAP.

Objetivo específico 3: *Proponer acciones estratégicas orientadas al fortalecimiento administrativo, presupuestal y académico de la ANEES.*

Beneficio asociado:

- Mejorar la trazabilidad y control de los recursos asignados a la ANEES, mediante estrategias de monitoreo y seguimiento que permitan rendir cuentas de manera transparente.
- Fortalecer el sistema de gobernanza institucional a través de herramientas como arquitectura empresarial, gestión del conocimiento, formulación de modelos financieros y estrategias digitales aplicadas a la educación.
- Promover un entorno más propicio para la innovación académica y la participación en redes de cooperación académica, científica y tecnológica.

Este objetivo es el núcleo de la propuesta de valor del proyecto, al proponer acciones viables y concretas que derivan directamente del diagnóstico realizado.

Desde una visión amplia, la propuesta tiene el potencial de convertirse en una hoja de ruta para futuras reformas administrativas dentro de las escuelas de formación de la

Armada Nacional, permitiendo replicar el modelo en otras unidades académicas con condiciones similares. El enfoque integral del plan de intervención, que incorpora herramientas de gestión estratégica, planeación por resultados y fortalecimiento digital, responde al contexto actual de la función pública y a los principios de la modernización administrativa establecidos en la normativa colombiana.

Además, el proyecto se alinea con los postulados de la Nueva Gestión Pública y con los lineamientos de transformación institucional propuestos por el Ministerio de Defensa Nacional, abriendo la posibilidad para que la ANEES pueda operar con mayor autonomía, eficiencia y capacidad adaptativa frente a los desafíos estratégicos de la educación militar superior.

Por lo tanto, la justificación no solo se fundamenta en resolver un problema operativo evidente, sino en proyectar a la ANEES como una entidad modelo dentro del sistema de formación estratégica de la Armada, comprometida con la excelencia, la sostenibilidad institucional y el cumplimiento de su misión en el mediano y largo plazo.

En conclusión, el proyecto no solo busca mejorar la gestión de recursos de la ANEES, sino también establecer una cadena de efectos positivos que, al optimizar los procesos de administración y logística, fortalecerán la calidad educativa, la eficiencia operativa y el cumplimiento normativo. Estos cambios estratégicos facilitarán la evolución de la ANEES hacia una institución educativa de alto nivel, capaz de responder con agilidad a los desafíos marítimos contemporáneos y futuros.

Marco Institucional

Tiene como propósito contextualizar la creación, evolución y funcionamiento actual de la Academia Naval de Estudios Estratégicos (ANEES), con el fin de justificar de manera clara y fundamentada los desafíos administrativos, operativos y financieros que motivan el desarrollo de este proyecto. Se considera esencial comprender el marco histórico, académico y organizacional de la ANEES para evidenciar cómo su crecimiento y rol estratégico dentro de la Armada Nacional requieren una reestructuración en su modelo de gestión y autonomía.

Este contexto es necesario debido a que, aunque la ANEES ha mostrado avances significativos en su misión formativa y estratégica, persisten limitaciones estructurales que afectan su capacidad operativa y su potencial para consolidarse como una Institución de Educación Superior (IES). Incluir el panorama general permite entender que las barreras actuales no son eventos aislados, sino el resultado de una evolución institucional sin el respaldo administrativo suficiente. Asimismo, visibilizar las restricciones en esta sección permite enlazar de manera lógica la justificación del proyecto con su marco institucional, fortaleciendo la coherencia entre diagnóstico y propuesta.

Historia y evolución de la ANEES

La Academia Naval de Estudios Estratégicos (ANEES) de la Armada Nacional de Colombia fue establecida el 24 de julio de 2019, como respuesta a la necesidad institucional de contar con un centro de pensamiento estratégico enfocado en el diseño, análisis y actualización de la estrategia marítima nacional. Desde su creación, ha evolucionado para adaptarse a los constantes cambios del entorno de seguridad global,

regional y nacional, caracterizado por amenazas transnacionales, actividades ilícitas y desafíos emergentes que exigen una capacidad institucional de respuesta ágil y efectiva (ANEES, 2023).

El objetivo principal de la ANEES es la formación de líderes navales con competencias para conducir, ejecutar y asesorar en el ámbito del poder naval, así como para asumir compromisos estratégicos en el desarrollo del poder marítimo y la protección de la soberanía nacional. Si bien en sus inicios estuvo enfocada en la conducción de operaciones navales, con el tiempo ha ampliado su enfoque académico hacia áreas como la gestión estratégica, la política de defensa y la investigación interdisciplinaria.

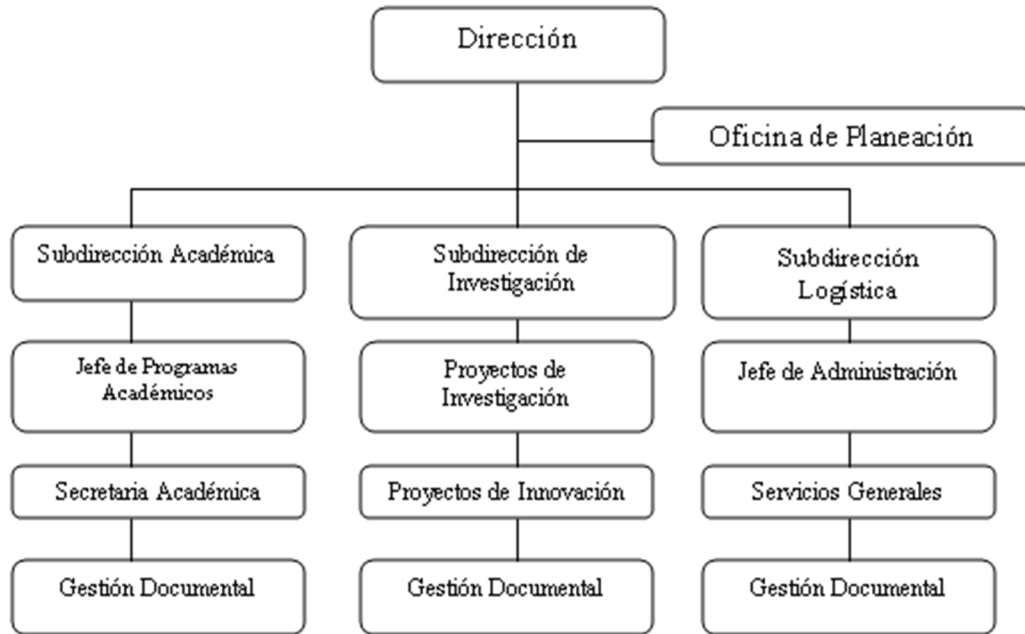
Con la evolución de las amenazas transnacionales, la ANEES ha expandido su propuesta académica para incluir estudios avanzados en arte y diseño operacional, promoviendo además la colaboración con otras academias navales y universidades del país. Este proceso ha sido acompañado por la incorporación de nuevas tecnologías y metodologías pedagógicas que fortalecen la preparación de los oficiales frente a escenarios operativos complejos. A lo largo de su trayectoria, la academia ha implementado ajustes estratégicos en respuesta a las transformaciones del entorno, garantizando así su pertinencia institucional.

Estructura organizativa y funciones actuales

La estructura organizacional de la ANEES se encuentra distribuida de la siguiente forma, como se ve en la Figura 1:

Figura 1.

Estructura organizacional de la ANEES.



Fuente: Manual de funciones de la ANEES (2019).

Funciones específicas

La estructura organizativa de la ANEES está compuesta por diversas dependencias responsables de cumplir funciones estratégicas y operativas. A continuación, se describen las funciones específicas de cada una:

- **Dirección:** Es la encargada de liderar el cumplimiento de la misión principal de la ANEES: formar líderes conductores, ejecutores y asesores del poder naval. Así mismo, responde ante el alto mando naval por el desarrollo del pensamiento naval estratégico al interior de la Armada Nacional, y vela por la disciplina, la moral y el bienestar del personal a su cargo.
- **Oficina de Planeación:** Actúa como dependencia asesora de la Dirección. Tiene a su cargo la formulación del plan estratégico institucional, el seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico de Educación Naval 2012–2030 (PEFuP), la

implementación del sistema de gestión de calidad, y la identificación de lecciones aprendidas para los procesos de mejora continua.

- Subdirección Académica: Es responsable del diseño y fortalecimiento de los programas académicos, con el fin de consolidar las capacidades de pensamiento crítico, planeamiento naval, arte y diseño operacional en el personal de oficiales y suboficiales alumnos.
- Jefe de Programas Académicos: Supervisa la correcta ejecución de los programas académicos, elabora sus cronogramas, realiza seguimiento al desempeño docente y selecciona a los instructores conforme a sus competencias académicas y experiencia.
- Secretaría Académica: Se encarga del control de notas, la selección del personal participante en los programas académicos y la coordinación con la Jefatura de Desarrollo Humano de la ARC para la elaboración de los actos administrativos relacionados con comisiones de estudios.
- Subdirección de Investigación: Asesora la Subdirección Académica en la orientación investigativa de los programas, en articulación con el Plan de Desarrollo Naval 2042. Promueve la producción de conocimiento y lidera proyectos interdisciplinarios enfocados en la protección de los intereses marítimos de la Nación.
- Gestor de Proyectos de Investigación: Apoya la Subdirección de Investigación en la revisión, validación y publicación de los entregables académicos, articulándolos con la revista institucional Maris Et Belli.
- Subdirección Logística: Gestiona la ejecución del presupuesto asignado, asesora al mando en la aplicación normativa relacionada con recursos físicos y financieros, y garantiza el soporte logístico requerido por la ANEES.

- Jefe de Administración: Supervisa los planes de compras conforme al presupuesto asignado por la Base Naval ARC “Bogotá”, gestiona los recursos de horas cátedra y los apoyos económicos asignados a través de la Escuela Naval de Cadetes (ENAP) y JINEN.
- Jefe de Servicios Generales: Coordina los planes de mantenimiento de los equipos institucionales, el vehículo de la academia y supervisa el contrato de arrendamiento de las instalaciones.
- Gestores Documentales: Tienen a su cargo el almacenamiento y archivo de la documentación institucional, conforme a la Tabla de Retención Documental (TRD) asignada por JINEN a la ANEES.

Desafíos administrativos y financieros enfrentados por la ANEES

Antes de exponer los desafíos específicos que enfrenta la ANEES, es importante señalar que su análisis resulta necesario para comprender el contexto institucional actual que da origen a la propuesta del proyecto. Las limitaciones administrativas, presupuestales y operativas son el resultado de una evolución institucional que no ha estado acompañada del fortalecimiento normativo y logístico requerido. Por tanto, este marco institucional no solo describe la estructura y misión de la ANEES, sino que justifica la necesidad de transformaciones estructurales urgentes.

Uno de los principales desafíos que enfrenta la ANEES es la elaboración y ejecución de su Plan Anual de Adquisiciones (PAA), lo cual es indispensable para comprometer los recursos asignados por el Estado de forma eficiente y oportuna, garantizando los bienes y servicios que cada subdirección requiere para el cumplimiento de sus funciones. Esta capacidad también es necesaria para proyectar vigencias futuras ante el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, especialmente en lo relacionado con la

construcción de infraestructura propia como escuela de formación naval-militar. Para ello, la ANEES debe figurar como entidad ordenadora del gasto en el sistema SIIF Nación.

Adicionalmente, se requiere el traslado de oficiales y suboficiales que actúen como gerentes de proyecto y miembros de los comités estructuradores de los procesos contractuales. También es necesario contar con usuarios compradores activos en las plataformas SECOP II y TVEC para publicar y ejecutar procesos contractuales conforme a lo dispuesto en el artículo 2.2.1.1.2.1.2 del Decreto 1082 de 2015.

La obtención de autonomía presupuestal no solo permitiría superar estos desafíos, sino que posicionaría a la ANEES como futura Institución de Educación Superior (IES) de alta calidad, en concordancia con los requerimientos del Ministerio de Educación Nacional.

Las escuelas de formación naval-militar de la Armada Nacional como la ENAP, la ENSB y la ESFIM comparten con la ANEES el propósito de formar personal naval altamente calificado. Sin embargo, la ANEES se diferencia por su enfoque en la formación estratégica, lo cual justifica compararla con instituciones internacionales como el US Naval War College, la Escuela Naval de Guerra de Argentina, la Escuela Superior de Guerra de México y la Academia de Guerra Naval de la Marina de Chile.

En términos de eficiencia operativa, el US Naval War College ha implementado un modelo que prioriza la formación continua y la actualización profesional de sus oficiales. Este enfoque permite responder con agilidad a los cambios del entorno global. La ANEES podría beneficiarse de adoptar un sistema similar, centrado en el aprendizaje permanente y el desarrollo de competencias adaptativas.

En cuanto a calidad educativa, la Escuela Naval de Guerra de Argentina se destaca por integrar la investigación crítica, el análisis de casos y las simulaciones operativas en su currículo. La ANEES podría enriquecer su oferta educativa adoptando métodos pedagógicos interactivos y orientados a la resolución de problemas.

Por último, la optimización de recursos representa otro referente. El uso de tecnologías avanzadas para la gestión académica, financiera y logística, como ocurre en academias extranjeras, puede facilitar la planificación institucional y mejorar la eficiencia en la asignación de recursos.

Colaboraciones académicas: beneficios y limitaciones

Las alianzas académicas con universidades acreditadas han representado una alternativa temporal ante la ausencia de personería jurídica como IES. Estas colaboraciones han permitido:

1. Acceder a recursos académicos y metodológicos que fortalecen la calidad de los programas.
2. Lograr validación y respaldo institucional de sus contenidos curriculares.
3. Ampliar las oportunidades de formación y desarrollo profesional para estudiantes y docentes.

No obstante, también presentan limitaciones importantes:

1. Dependencia de convenios: La ANEES depende de terceros para validar y ejecutar sus programas, lo que genera rigidez institucional.
2. Falta de autonomía: Esta dependencia limita la capacidad para diseñar y ejecutar programas que respondan a las necesidades estratégicas propias.

3. Retrasos en la implementación: La gestión y renovación de convenios puede demorar la actualización curricular, afectando la pertinencia de los contenidos ofrecidos.

Propuestas para una ANEES más autónoma y moderna

La Armada Nacional tiene un papel determinante en la seguridad del país, y la ANEES debe estar a la altura de ese compromiso. Para ello, se proponen varias estrategias:

- Implementar sistemas de gestión más ágiles, que optimicen el uso de recursos financieros y humanos, y faciliten la planificación presupuestal.
- Incluir tecnologías emergentes como inteligencia artificial y analítica de datos en los procesos formativos y de gestión.
- Fortalecer alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales, lo que permitirá acceder a nuevas experiencias, metodologías y recursos.

Marco de Referencia

Antecedentes de la asignación de recursos en instituciones educativas militares

Los cambios en las políticas fiscales y presupuestales en Colombia han tenido un impacto significativo en las instituciones militares, afectando directamente su operatividad y financiamiento. A lo largo de las últimas décadas, la evolución de las políticas de financiamiento de la fuerza pública ha estado marcada por ajustes fiscales, reformas tributarias y la creación de nuevos impuestos que buscaban fortalecer el presupuesto de defensa. Por ejemplo, el Decreto 1838 de 2002 se implementó para cubrir los gastos de la seguridad democrática (Tami & Nariño, 2017), mientras que el Decreto 1111 de 2006 introdujo el impuesto al patrimonio, que se mantuvo vigente hasta 2014. Estas medidas permitieron aumentar las adiciones presupuestales, pero también trajeron consigo desafíos significativos, como la dependencia de ingresos externos y la necesidad de financiamiento adicional a través de cooperación internacional y convenios con entidades estatales (DNP, 2020). En el caso de la ANEES, estos cambios han afectado su capacidad para gestionar eficazmente sus recursos financieros, debido a las restricciones presupuestarias y la centralización del gasto.

Teorías y enfoques sobre la gestión del gasto público

De acuerdo con las formas cómo ha sido regida la administración pública, esta se ha aplicado a las instituciones gubernamentales y ha evolucionado para cumplir la misma función (Arif, 2021; Charbonneau, 2021).

La administración pública está sustentada inicialmente en la Teoría Clásica de la Administración Pública, la cual se basa en tres enfoques: i) la administración científica de Frederick Taylor, ii) la teoría clásica de Henry Fayol y iii) el modelo burocrático de Max Weber (Dávila, 2001).

Taylor buscaba una administración más científica enfocada en la productividad y basada en la eficiencia operativa. Esto implicaba asignar a cada persona en el puesto más adecuado, considerando una tasa óptima de producción basada en un estudio previo de tiempos y movimientos. Además, se promovió la especialidad, fomentando la especialización del trabajo, la repetición de tareas y la estandarización de la producción. También se implementó una planeación centralizada dividiendo las responsabilidades del gerente (Tami y Nariño, 2017).

Fayol, por su parte, se centró en aumentar la eficiencia de la empresa a partir de su estructura y de la manera de funcionar. La organización se concebía como un conjunto en que las partes contribuían de manera específica, lo cual implicaba la división y especialización del trabajo. Además, se requería coordinación para el funcionamiento eficiente de la organización.

El modelo burocrático de Weber se enfocó en estudiar la burocracia. En la actualidad, se ha implementado la Nueva Gestión Pública (NGP), como una forma para mejorar la gestión de los recursos públicos y buscar la gestión pública en su manejo de los recursos (Tami y Nariño, 2017). De acuerdo con algunos autores, en la administración pública no existe una relación exacta entre lo invertido y las utilidades finales, sino que la inversión tiene que cumplir una satisfacción social y adicionalmente los resultados de las entidades públicas no se miden en utilidades a beneficiar a algunos particulares sino por la eficiencia del servicio que se entrega a la comunidad. Aunque hay cierta tendencia en la privatización de las empresas, las Fuerzas Militares están fuera del alcance de este mecanismo por las responsabilidades que el estado tiene con sus ciudadanos, el interés general y responder a las necesidades de defensa (Lopez C. 2017). En este sentido, el presupuesto se utiliza como una herramienta para alcanzar los objetivos de la gestión pública a través de mecanismos que optimicen el gasto.

En conclusión, La gestión del gasto público en instituciones gubernamentales, incluyendo las militares, ha evolucionado desde los enfoques clásicos de la administración científica de Taylor, la teoría clásica de Fayol y el modelo burocrático de Weber (Dávila, 2001). La administración científica de Taylor, enfocada en la eficiencia operativa y la especialización del trabajo, podría aplicarse en la ANEES para optimizar la asignación de recursos y reducir los costos operativos mediante la estandarización de procesos. Por otro lado, la Nueva Gestión Pública (NGP) se presenta como un enfoque relevante para mejorar la gestión de recursos en la ANEES, ya que promueve la eficiencia, la transparencia y la responsabilidad en la administración pública (Tami & Nariño, 2017). Implementar un modelo híbrido que combine estos enfoques permitiría a la ANEES adaptarse mejor a las necesidades actuales de gestión del gasto, enfocándose en resultados y en la satisfacción de los objetivos estratégicos de la institución.

Administración militar en el país

El Ministerio de Defensa Nacional, a través de la Dirección de Finanzas encargada de la óptima utilización de los recursos de forma apropiada, asesora acerca de la formulación de políticas, procedimientos y conceptos año tras año hacia las unidades ejecutoras con el propósito de adelantar oportunamente el registro de la información financiera. Es por ello, que existe un sistema de manejo de los recursos, registro y contabilización, para facilidad del control presupuestal por parte de los funcionarios de las áreas financieras y administrativas de todas las Unidades Ejecutoras. A través del sistema rector de la Administración Financiera Pública (SIIF-Nación y en específico del SIIF Nación I) implementado desde el año 2000 y además la aplicación en cuanto a la cobertura debida al proceso de conexión de regionales, a su vez ha permitido informar al Ministerio de Hacienda y Crédito Público las necesidades

en materia de presupuesto de las unidades ejecutoras, consultar y mantener al día la información financiera en materia de ejecución presupuestal de las entidades del estado y en este caso específico al Ministerio de Defensa Nacional.

Adicionalmente, se cuenta con el Sistema SIIF-Nación II, desde el año 2005 para entidades estatales y para el sector defensa a partir de 2007, siendo el único interlocutor del sector defensa el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, por lo cual, recibe cualquier requerimiento por parte de las unidades y subunidades ejecutoras y establecimientos públicos en materia financiera.

Dado el contexto de cambios y adaptaciones en la gestión pública, es crucial para la ANEES implementar innovaciones que mejoren su eficiencia y efectividad en la gestión de recursos. El uso de tecnologías modernas como el Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF Nación) ha permitido a las instituciones del sector defensa consolidar la información financiera y mejorar el control de la ejecución presupuestal (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2023). Para la ANEES, integrar prácticas de gestión ágiles y enfoques basados en evidencia podría optimizar la planificación estratégica y mejorar la toma de decisiones, especialmente en la asignación del gasto y la contratación pública. Además, la adopción de tecnologías emergentes, como analítica de datos y plataformas de gestión educativa, puede facilitar una administración más eficiente y mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje (Ministerio de Defensa Nacional, 2010).

Relevancia de la optimización administrativa en instituciones de formación naval militar

La optimización en el manejo del recurso público es una necesidad inminente en todas aquellas dependencias que desarrollen actividades de carácter presupuestal,

contable, de tesorería y contratación pública. Para ello, las instituciones de educación naval - militar, por su naturaleza, deben tener una ordenación del gasto que les permita una optimización en los siguientes aspectos:

- Planeación y presupuestación, toda vez que, deben elaborar versiones de programación presupuestal de gastos e ingresos y efectuar las gestiones para la creación de rubros presupuestales de gastos en el sistema SIIF-Nación. Así mismo, efectuar la liquidación de las cuentas de gastos de personal como lo son personal de planta, personal de apoyo a la gestión, el personal de docentes y además gastos generales como lo son los gastos de funcionamiento propios de la entidad educativa. También, requieren gestionar traslados presupuestales ante el Ministerio de Hacienda y Crédito Público por medio de la Dirección General del Presupuesto Público Nacional y el Ministerio de Defensa Nacional, por variaciones y/o imprevistos durante la ejecución presupuestal anual. Por otra parte, requieren tramitar ante el Ministerio de Hacienda y Crédito Público el levantamiento de marcas de restricción presentadas en el Sistema SIIF-Nación en los rubros de funcionamiento y los proyectos de inversión, teniendo en cuenta que a medida que pasan los años estas instituciones de educación naval y militares, deben crecer a largo plazo en infraestructura. Por consiguiente, deben gestionar el trámite de solicitud de vigencias futuras bien sean ordinarias o excepcionales (Ministerio de Defensa Nacional, 2010).
- Control interno presupuestal, toda vez que requieren establecer las evaluaciones y los seguimientos a la información financiera que consideren necesarios y aquellos que expresamente hayan sido dispuestos en las normas legales vigentes. Presentar al Ordenador del Gasto de la institución educativa naval-militar y al Administrador del SIIF-Nación del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, al menos una vez al año los resultados obtenidos del monitoreo a la administración y operación del SIIF-Nación.

- Transparencia en la ejecución del presupuesto, con el fin de realizar la aclaración de inquietudes o aspectos que inciden en la ejecución de los recursos que adelantan estas instituciones de educación naval-militar, ante los respectivos entes de control como lo son el mismo Ministerio de Defensa Nacional y la Contraloría General de la Nación (Ministerio de Defensa Nacional, 2010).

La optimización administrativa en instituciones de formación naval-militar, como la ANEES, es esencial para mejorar la eficiencia en la gestión de recursos y facilitar la adaptación a cambios en el entorno de seguridad y defensa. Una administración más eficiente no solo reduce costos operativos, sino que también permite una respuesta más rápida y eficaz a los desafíos emergentes en el ámbito de la defensa. Por ejemplo, la implementación de un sistema de gestión de recursos más ágil podría reducir el tiempo de adquisición de bienes y servicios en un 40% y aumentar la eficiencia del uso de recursos en un 30% (Ministerio de Defensa Nacional, 2010). Estas mejoras impactarían positivamente en la calidad de la formación ofrecida por la ANEES, permitiendo un enfoque más proactivo en la preparación de líderes estratégicos.

Contratación Estatal

La contratación pública en Colombia se sustenta en la necesidad que tiene el Estado de servirse de particulares para el cumplimiento de los fines del Estado en aquellas áreas o actividades donde es solamente con el concurso de proveedores que puede satisfacer esas necesidades de servicio, obras, consultorías y otras modalidades en donde el sector privado cuenta con los medios, recursos, experiencia y capacidad de atender esos requerimientos de las entidades públicas. El vínculo entre particulares y el Estado se entiende como el servicio que presta el uno (oferente – contratista) al otro (entidad pública – contratante), en donde el primero se ofrece a dispensarle al segundo un bien o un servicio a cambio de un estipendio económico y que el segundo, para tal efecto, ha dispuesto las condiciones en que se habrá de celebrar ese vínculo, procurando

defender al máximo los intereses del Estado sobre los particulares (Durán Angarita, Reyes Carvajalino, & Magdalena, 2018).

En relación con lo anterior, la contratación estatal es una actividad que el Estado realiza con personas capacitadas para contratar, conforme a las normativas que regulan los procedimientos que deben seguir las entidades estatales al realizar procesos de abastecimiento. Estos procedimientos se llevan a cabo cuando se identifica una necesidad para garantizar la prestación continua y eficiente de los servicios públicos.

Planificación estratégica y modelos de gestión

Luego de haber revisado la literatura concerniente a estudios similares de planeación estratégica y modelos de gestión del campo administrativo en entidades públicas y privadas, se revisaron en Scopus artículos similares para analizar desde el punto de vista metodológico, la planificación en la asignación de costos y presupuestos. Por medio de la planeación estratégica una entidad puede alcanzar sus objetivos a largo plazo planteados anteriormente, que junto con el Control son esenciales para el éxito de un plan, ya que se evalúa el desempeño y se crean estrategias para corregir las desviaciones. Los modelos de gestión como el Balanced Scorecard y/o el Modelo de Excelencia en la Gestión han demostrado ser efectivos en contextos similares y podrían ser adaptados en la ANEES para mejorar su capacidad de planificación estratégica y gestión del desempeño. Estos modelos permiten una visión integral de la organización y fomentan la alineación de los objetivos operativos con los estratégicos. Además, introducir un modelo de gestión que incorpore elementos de gestión del cambio y adaptación estratégica podría ayudar a la ANEES a ajustarse rápidamente a los cambios en las necesidades de seguridad y defensa, asegurando su relevancia y efectividad a largo plazo.

La gestión pública moderna se centra en la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas. Incorporar teorías de autores como Henry Mintzberg quien analiza la estructura organizacional y los roles de los gerentes, muestra como las organizaciones deben adaptarse a su entorno y los líderes deben ser capaces de gestionar tanto la estrategia como la operación diaria. Esto puede aplicarse a la ANEES para fomentar un liderazgo que no solo se enfoque en la formación académica, sino también en la gestión efectiva de recursos y la adaptación a cambios en el contexto militar y educativo.

La administración militar tienen particularidades que pueden ser abordadas con modelos como **el de Carl Von Clausewitz**, que enfatiza la importancia de la estrategia y la teoría de la guerra, pueden ser útiles para desarrollar un currículo que también forme en pensamiento estratégico. Además, la adopción de teorías sobre liderazgo militar y gestión del cambio para el liderazgo en situaciones cambiantes.

Diseño Metodológico

El enfoque descriptivo del diseño metodológico es de carácter mixto, la investigación incluye aspectos cuantitativos y cualitativos y se estructuró por fases, de manera coherente con cada uno de los objetivos específicos, de la siguiente manera:

Fase 1:

Investigación y recopilación de información: Realización de una verificación de los resultados existentes sobre el Proceso Legislativo en el contexto de las Escuelas de Formación de la Armada Nacional de Colombia. Revisión de documentos oficiales del Ministerio de Defensa Nacional y otras publicaciones relacionadas, como lo son el Manual de Contratación y Convenios del Ministerio de Defensa Nacional del año 2022, la resolución No. 6302 del 31 de julio de 2014, decreto 742 de 2021, la orden administrativa de presupuesto 001 y 002 de 2024 de la Armada Nacional, la resolución No. 4519 de 2026, por la cual se delegan las funciones y competencias relacionadas con la contratación de bienes y servicios con destino al Ministerio de Defensa, entre otros.

Identificación de las divisiones y funciones del Departamento de Administración: Descripción de las divisiones del Área de Administración de la ANEES (Adquisiciones, Financiera y Abastecimientos) para comprender los roles y responsabilidades dentro del proceso legislativo.

Análisis del Proceso Legislativo: Explicación de cada paso del Proceso Legislativo aplicado al Departamento de Administración, desde la presentación de propuestas hasta la aprobación final. Esto puede incluir la identificación de los actores involucrados, los plazos y los requisitos legales y reglamentarios que deben cumplirse.

Identificación de oportunidades de optimización: Análisis del Proceso Legislativo actual e identificación de posibles puntos de mejora en cada una de las divisiones. Esto

puede incluir la identificación de cuellos de botella, la simplificación de trámites, la implementación de tecnología o la mejora de la comunicación interna.

Propuesta de mejoras: Generación de recomendaciones en búsqueda de optimizar el funcionamiento del Proceso Legislativo en la Administración.

Fase 2:

Revisión de literatura y marco teórico: Realización de una revisión de la literatura existente sobre el recaudo de recursos por servicios de educación a fondos internos en instituciones académicas similares, como lo es la Resolución 0201 de 2023 correspondiente a derechos de pecuniarios de la ENAP, Resolución No. 264 de 2023 correspondiente a costos de incorporación, recaudos y devoluciones de la ENSB, así como entrevistas al personal orgánico de los comandos logísticos de estas escuelas de formación (Ver Anexo de entrevistas). Esto permitirá obtener información relevante sobre las ventajas, desventajas y barreras asociadas a este tipo de financiamiento mediante un Análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA), al realizar un análisis del funcionamiento administrativo de las escuelas de formación anteriormente mencionadas. Se consultarán fuentes como informes institucionales a través de las páginas web de las escuelas de formación naval y el personal orgánico de los comandos logísticos encargados de las áreas de funcionamiento administrativo y documentos académicos, basados en Scopus mediante la utilización de ecuaciones de búsqueda: “asignación de recursos” AND proyectos AND (Estado OR Gobierno) AND “Fuerzas Militares”; Google Scholar mediante la ecuación de búsqueda, “planes+de+asignación+AND+Colombia”.

Recopilación de datos: Revisión de información sobre la ANEES y su funcionamiento como Escuela de Formación de la ARC. Debe incluir información sobre los servicios de educación ofrecidos, los recursos financieros actuales, los costos

asociados al funcionamiento de la escuela, entre otros. Esta información se obtendrá por medio de entrevistas con representantes del personal de los comandos logísticos de las escuelas de formación navales como directores financieros, subdirector académico, subdirector de investigación, subdirector logístico, y jefes de abastecimiento de la ANEES, ENAP y ENSB, como lo son el comandante logístico, el jefe del área de financiera, el jefe de adquisiciones y el jefe de abastecimientos, revisión de documentos institucionales y análisis de datos financieros, como lo son la normatividad de adquisiciones, normatividad para recaudos de recursos, plan de adquisición anual y manual para el manejo de bienes y servicios.

Análisis de ventajas: Identificación y análisis de las ventajas que tiene para la ANEES el recaudo de recursos por servicios de educación a fondos internos. Estas ventajas pueden incluir la generación de ingresos adicionales para la institución, la posibilidad de ofrecer más y mejores servicios educativos de calidad, la autonomía financiera, entre otros.

Análisis de desventajas: Identificación y análisis de las desventajas que tiene para la ANEES el recaudo de recursos por servicios de educación a fondos internos. Estas desventajas pueden incluir la dependencia de la demanda de servicios educativos, la necesidad de una gestión financiera eficiente, entre otros.

Identificación de barreras: Identificación de las barreras que dificultan el recaudo de recursos por servicios de educación a fondos internos en la ANEES. Estas barreras pueden incluir la falta de conocimiento sobre este tipo de financiamiento, la resistencia al cambio, la falta de recursos humanos y tecnológicos, entre otros. Se deben citar fuentes relevantes que respalden cada barrera identificada.

Diagnóstico general: A partir del DOFA y los análisis de ventajas, desventajas y barreras, se realizará un diagnóstico general de la situación de la ANEES para recaudar recursos por servicios educativos a fondos internos. Este diagnóstico debe incluir

recomendaciones y propuestas de mejora para superar las barreras identificadas y aprovechar al máximo las ventajas de este tipo de financiamiento.

Fase 3:

Revisión de literatura y marco teórico: Se pueden consultar documentos académicos, profesionales relevantes, relevantes, artículos, tesis doctorales y bibliotecas universitarias e institucionales para investigar y obtener información actualizada sobre los enfoques y modelos utilizados para iniciar, intervenir o mejorar la gestión administrativa en las instituciones educativas militares y sobre temas específicos del diseño del plan de intervención y la contratación de servicios educativos. Se utilizarán herramientas de bases de datos de investigación de la Universidad, como Scopus mediante la utilización de ecuaciones de búsqueda: “Management AND Resource* AND state AND Navy” y “asignación de recursos”AND” proyectos AND (Estado OR Gobierno) AND “Fuerzas Militares”; Google Scholar mediante la ecuación de búsqueda, “planes+de+asignación+AND+Colombia”.

Recopilación de datos: Revisión de información de la matrícula estudiantil, la tasa de retención, el desempeño académico, el presupuesto institucional y otros indicadores claves de rendimiento, con el fin de proporcionar una visión cuantitativa del estado actual de la ANEES para lograr identificar áreas prioritarias de intervención.

Análisis de ventajas: Identificación y análisis de las ventajas que tiene el diseño del Plan de Intervención para la ANEES incluyendo la contratación de servicios de Educación a través de la Ley 30 de 1992 al contratar servicios educativos externos. Pueden incluir adaptar la oferta educativa según las necesidades cambiantes del entorno y los avances en la educación militar, brindar acceso a experiencia y conocimientos

especializados que no se tienen internamente, y ayudar a optimizar la asignación de recursos internos de la ANEES, que pueden ser redirigidos a otras áreas prioritarias.

Análisis de desventajas: Identificación y análisis de las ventajas que tiene para la ANEES contratar servicios educativos externos para diseñar el plan de intervención. Puede mantener altos estándares de calidad, pero es más desafiante cuando se contratan servicios externos, ya que la ANEES puede tener menos control directo sobre los procesos y resultados educativos. Así mismo, externalizar servicios puede ayudar a optimizar recursos, pero puede implicar costos adicionales asociados con los honorarios de los proveedores externos, la gestión de contratos y la supervisión de la calidad del servicio.

Identificación de barreras: Se deben identificar las barreras que dificultan la implementación del diseño del Plan de intervención para la ANEES incluyendo la contratación de servicios de Educación a través de la Ley 30 de 1992.

Diagnóstico general: Con base en el DOFA, y los análisis de ventajas, desventajas y barreras, se debe realizar un diagnóstico general la implementación de diseño del Plan de Intervención para la ANEES incluyendo la contratación de servicios de Educación a través de la Ley 30 de 1992. Este diagnóstico debe incluir recomendaciones y propuestas de mejora para superar las barreras identificadas y aprovechar al máximo las ventajas de la implementación del modelo de gestión como entidad ordenadora del gasto.

Fase 4:

Revisión de literatura y marco teórico: Se debe verificar el método de ejecución de recursos del gasto de la ENAP y ENSB. De igual manera, del plan anual de adquisiciones de bienes y servicios con el fin de analizar el presupuesto asignado. Se pueden consultar

fuentes como informes y circulares institucionales, órdenes administrativas de presupuesto y documentos académicos.

Recopilación de datos: Se debe recopilar datos de las áreas de capacitación prioritarias basadas en las competencias necesarias para el personal, realizar una evaluación del presupuesto asignado de la ENAP y a la ENSB, y una revisión de los procedimientos y requisitos establecidos en SECOP II y TVEC y a la Ley 80 de 1993 para la contratación y adquisiciones de bienes y servicios.

Análisis de ventajas: Identificar y analizar las ventajas del Plan Estratégico de la asignación del gasto para la ANEES y la adquisición de bienes y servicios según un plan de capacitaciones priorizado a sus necesidades, mediante SECOP II y TVEC y a la Ley 80 de 1993. Con la implementación de este plan o similar al implementado actualmente por la ENAP y la ENSB.

Análisis de desventajas: Identificar y analizar las desventajas del Plan Estratégico de la asignación del gasto para la ANEES y la adquisición de bienes y servicios según un plan de capacitaciones priorizado a sus necesidades, mediante SECOP II y TVEC y a la Ley 80 de 1993. Con la implementación de este plan o similar al implementado actualmente por la ENAP y la ENSB.

Identificación de barreras: Se deben identificar las barreras que dificultan la implementación el Plan Estratégico de la asignación del gasto para la ANEES y la adquisición de bienes y servicios según un plan de capacitaciones priorizado a sus necesidades, mediante SECOP II y TVEC y a la Ley 80 de 1993, como lo son: la asignación de recursos suficientes.

Diagnóstico general: Según el DOFA, y los análisis de ventajas, desventajas y barreras, se debe realizar un diagnóstico general de la asignación del gasto para la

ANEES y la adquisición de bienes y servicios según un plan de capacitaciones priorizado a sus necesidades, mediante SECOP II y TVEC y a la Ley 80 de 1993. Este diagnóstico debe incluir recomendaciones y propuestas de mejora para superar las barreras identificadas y aprovechar al máximo las ventajas de la implementación del modelo de gestión como entidad ordenadora del gasto.

Fase 5:

Revisión de literatura y marco teórico: Se debe realizar una revisión del modelo de gestión como ordenadora del gasto que rige actualmente a la ENAP y a la ENSB. Así mismo, los dispuesto en el manual de contratación del Ministerio de Defensa Nacional, con el fin generar un Análisis DOFA. Se pueden consultar fuentes como informes institucionales y documentos académicos.

Recopilación de datos: Se debe compilar datos de campo entrevistando a los funcionarios participantes del proceso administrativo de la ANEES, para determinar si el modelo de gestión como ordenador del gasto beneficiaría a la Escuela de Formación de la ARC. Esta información se puede obtener por medio de entrevistas con el personal de subdirectores (académico, logístico e investigación) y revisión de documentos institucionales.

Análisis de ventajas: Identificar y analizar las ventajas que tiene para la ANEES la implementación de un modelo de gestión igual o similar al implementado actualmente por la ENAP y la ENSB.

Análisis de desventajas: Identificar y analizar las desventajas que tiene para la ANEES la implementación de un modelo de gestión igual o similar al implementado actualmente por la ENAP y la ENSB.

Identificación de barreras: Se deben identificar las barreras que dificultan la implementación de un modelo de gestión de ordenadora del gasto como Escuela de Formación, como lo son: Traslado de personal idóneo para la ocupación de los diferentes cargos administrativos y gastos de personal.

Diagnóstico general: Con base en el DOFA, y los análisis de ventajas, desventajas y barreras, se debe realizar un diagnóstico general la implementación de un modelo de gestión como entidad ordenadora del gasto para la ANEES. Este diagnóstico debe incluir recomendaciones y propuestas de mejora para superar las barreras identificadas y aprovechar al máximo las ventajas de la implementación del modelo de gestión como entidad ordenadora del gasto.

Fase 6:

Recopilación de datos: Se debe realizar una socialización de la propuesta de modelo base de gestión de ordenación del gasto al personal directivo de la ANEES, con el fin de escuchar el punto de vista del personal de directivos tales como: director, subdirector académico, subdirector logístico y subdirector de investigación, sobre la eficacia de la implementación del modelo de gestión como ordenadora del gasto y si esta brinda soluciones a las necesidades en su funcionamiento administrativo como Escuela de Formación de la ARC.

Ajustes del modelo base gestión: Con base en las desventajas y/o aspectos a mejorar del modelo base de gestión de ordenación del gasto socializada previamente al personal directivo de la ANEES, se realizarán los ajustes pertinentes para subsanar posibles desventajas y/o aspectos a mejorar.

Análisis Pestel.

A continuación, en la Tabla 1, se incluye el Análisis Pestel con los principales factores que influyen en la ANEES-ARC.

Tabla 1.

Análisis Pestel de ANEES- ARC.

Variables políticas
<ul style="list-style-type: none">- Existe un Plan Estratégico de Educación Naval 2012-2030, que direcciona al mediano y largo plazo el proceso de educación de la Armada Nacional.- Existe una Política de Educación de la Fuerza Pública 2021 – 2026, que direcciona el modelo educativo que dota a los hombres y mujeres uniformados de las mejores habilidades y competencias para el cumplimiento de su misión constitucional.- Existe un Plan Decenal de Educación 2016-2026, el cual propone que el sector educativo se convierta en un motor que impulse el desarrollo económico y la transformación social. La naturaleza orientadora de este documento lo convierte en un faro que guía las estrategias, planes y políticas educativas durante la próxima década.
Variables económicas
<ul style="list-style-type: none">- La Asignación presupuestal por valor de \$70 billones, aprobados por el Congreso de la República en el Presupuesto General de la Nación, en el cual se priorizaron las apuestas del sector educativo, que favorecerán la asignación de recursos para el proyecto ANEES (Ministerio de Educación Nacional, 2023).- Aumento en un 19% en la asignación presupuestal del sector Defensa y Policial, para el año 2024 con respecto al año 2023, que ha venido favoreciendo la asignación de recursos para el proyecto ANEES (El tiempo, 2023)
Variables sociales
<ul style="list-style-type: none">- La situación actual de la Educación de la Fuerza Pública colombiana en un entorno de <i>just post bellum</i>, es decir, posterior del Acuerdo de paz de La Habana (Cuba), después de un conflicto interno de casi sesenta años, que afronta desafíos en toma de decisiones estratégicos y

<p>consecuentes con la misión institucional de la ANEES (Contreras Sarmiento & Cifuentes Forero, 2023)</p> <ul style="list-style-type: none">- Los retos sociales e institucionales requieren de programas académicos dirigidos a afianzar las competencias genéricas y específicas que se requieren para la formación integral de un capital humano al interior de las fuerzas militares, como los propuestos por la ANEES (PEFuP, 2023)- La necesidad actual de contar con personas capacitadas para la toma de decisiones que permitan mantener la soberanía en el mar territorial incluyendo su lecho y subsuelo, así como el espacio aéreo sobre el mismo (Cancillería , 2024)
Variables tecnológicas
<ul style="list-style-type: none">- La destinación del Gobierno de Colombia de 435 millones de dólares para la construcción de la primera fragata en el Proyecto Estratégico de Superficie, que requiere de participación de oficiales y suboficiales con alta jerarquía en la toma de decisiones estratégicas, en temas relacionados con el uso de la fuerza y el área de operaciones a designar para estos nuevos buques (PES) (Saumeth, 2022).- El auge en la adopción de la nube en Colombia, el proyecto 5G que redefine la conectividad, y los avances en inteligencia artificial configuran las tendencias que marcarán el rumbo tecnológico en los próximos años. Situación que aborda a todas la entidades de educación militar, en cuanto a asignación de recursos para adecuación y modernización (Sanchez, 2024).
Variables ecológicas
<ul style="list-style-type: none">- La tendencia mundial hacia la “militarización verde”, que implica uso del personal militar en tareas conectadas con la conservación y preservación del ambiente, tales como, el despliegue de uniformados a zonas protegidas, el entrenamiento militar e incluso la dotación de armas de guardabosques, así como el uso de técnicas y tecnologías para la vigilancia a través del uso de sensores remotos y drones. Mencionadas situaciones requieren de pensadores estratégicos que formulen directrices para afrontar retos ambientales (Fundación de Ideas para la Paz, 2020)
Variables legales

- El cumplimiento de la Ley 80 de 1993, sobre la publicidad de los procesos contractuales, para la adquisición de bienes y servicio para el funcionamiento de las entidades del estado, toda vez que, en la ciudad de Bogotá D.C, los recursos públicos destinados a la Armada de Colombia, solo pueden ser ejecutados por la Base Naval ARC "Bogotá".

Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional de la Academia Naval de Estudios Estratégicos (ANEES) se estructuró en diferentes etapas para identificar las principales brechas y desafíos administrativos y operativos que afectan su funcionamiento actual. El proceso comprendió una revisión documental y normativa, entrevistas a personas clave dentro del proceso y un análisis preliminar de indicadores institucionales.

Revisión Documental y Normativa

Se analizaron seis documentos clave del marco legal y administrativo de la ANEES: el Manual de Contratación y Convenios del Ministerio de Defensa Nacional (2022), el Decreto 742 de 2021, las Órdenes Administrativas de Presupuesto 001 y 002 de 2024, la Resolución No. 4519 de 2016 y la Cartilla Logística Naval.

El Manual de Contratación y Convenios (MDN, 2022) establece los lineamientos para la contratación de bienes y servicios, la elaboración del Plan Anual de Adquisiciones (PAA), y la obtención de Certificados de Disponibilidad Presupuestal (CDP). Sin embargo, se identificó que la ANEES presenta dificultades para cumplir dichos lineamientos debido a la centralización de la ordenación del gasto en la Base Naval ARC “Bogotá”, lo cual genera cuellos de botella y lentitud en los procesos contractuales.

El Decreto 742 de 2021 promueve la integración entre la contratación pública y la gestión del desempeño institucional. Aunque la norma incentiva el uso de plataformas tecnológicas para fomentar la eficiencia y transparencia, la ANEES aún no ha integrado plenamente estas herramientas, evidenciando una brecha tecnológica importante (Gobierno de Colombia, 2021).

Las Órdenes Administrativas de Presupuesto (Armada Nacional, 2024) definen la asignación de recursos a la ANEES, subrayando la necesidad de autonomía presupuestal en unidades ejecutoras. La dependencia de entidades externas para ejecutar el presupuesto limita su capacidad de respuesta y dificulta la planeación estratégica.

La Resolución 4519 de 2016 y la Cartilla Logística Naval establecen lineamientos sobre delegación de funciones contractuales y gestión logística. En ambos casos, se evidencia que la ANEES no cuenta con autonomía suficiente para realizar contrataciones oportunas ni integrar tecnologías modernas en la gestión de inventarios, generando impactos negativos sobre la ejecución académica y operativa.

Análisis de Indicadores Institucionales

Se revisaron indicadores como la ejecución presupuestal del primer semestre de 2024 y el nivel de cumplimiento del PAC. Aunque no existen cifras desagregadas públicamente disponibles, entrevistas con funcionarios permitieron identificar problemas de ejecución tardía, baja eficiencia operativa y desarticulación entre la planeación académica y el acceso efectivo a los recursos financieros. Estas brechas afectan directamente la capacidad de la ANEES para responder a sus objetivos misionales.

Gestión Financiera y Presupuestal

La ANEES presenta una estructura dependiente de entidades como la Base Naval ARC “Bogotá” y la Jefatura Integral de Educación Naval (JINEN). Esta dependencia afecta la ejecución presupuestal, generando retrasos significativos. Según el Suboficial Jefe Waldo Sobrino Carmona (2024), la gestión presupuestal fragmentada impide una

planificación eficaz, lo que limita la capacidad institucional para invertir en innovación educativa, infraestructura tecnológica y docentes especializados.

La ausencia de una unidad ejecutora propia, y la imposibilidad de realizar contrataciones directas o convenios independientes, restringen aún más el margen de maniobra administrativa. Esta situación fue señalada por Gutiérrez Leones (2021), quien advirtió que estas barreras impactan negativamente en la calidad de la formación y en el posicionamiento internacional de la ANEES como institución de referencia en educación estratégica.

Brechas Académicas y Administrativas

Se identificaron varias brechas relevantes:

- Brecha de autonomía financiera: La dependencia externa ralentiza las adquisiciones, afectando la ejecución del PAC.
- Brecha tecnológica: La ANEES carece de herramientas digitales integradas para gestión académica, financiera y logística.
- Brecha de capacidad operativa: Falta personal con funciones directas para la estructuración y seguimiento de procesos de contratación y planeación estratégica.
- Brecha normativa: No existe un marco autónomo que permita la contratación directa de expertos académicos, lo que limita la flexibilidad curricular.

Comparaciones con otras Escuelas Navales

Otras instituciones como el US Naval War College o la Escuela Naval de Guerra de Argentina cuentan con autonomía presupuestal, planificación estratégica

descentralizada y fuerte inversión en tecnología educativa. Estas instituciones utilizan indicadores de gestión para evaluar desempeño, tales como cumplimiento de planes académicos, eficiencia en ejecución financiera y tiempos promedio de contratación. La ANEES podría beneficiarse adoptando prácticas similares.

Procesos de Contratación y Adquisiciones

Los procedimientos actuales de contratación están sujetos a múltiples niveles de aprobación. La centralización en la Base Naval ARC “Bogotá” ha provocado retrasos en la adquisición de materiales didácticos, como se evidenció en los diplomados de la Cohorte 002. El uso limitado de plataformas como SECOP II y TVEC limita la agilidad y transparencia en los procesos.

Diana Acevedo Guerra (2024), de la Escuela Naval de Suboficiales ARC “Barranquilla”, destacó que una planificación anticipada del PAA alineado con el calendario académico permitiría mejoras importantes en eficiencia. La ANEES aún no cuenta con mecanismos de este tipo.

Estructura Organizacional y Limitaciones Operativas

El análisis de la estructura muestra falta de personal dedicado exclusivamente a la planeación y seguimiento contractual, ausencia de autonomía en el gasto, deficiencias tecnológicas y debilidad en la articulación con la ENAP. Aunque existe una relación formal con esta última, la falta de claridad en las competencias delegadas genera ambigüedades que afectan la ejecución de los programas académicos.

Retos Estratégicos Identificados

- Desarrollar una unidad ejecutora propia dentro de la ANEES.

- Integrar herramientas digitales para la planeación y contratación.
- Fortalecer la capacidad institucional para aplicar y hacer seguimiento al PAC.
- Definir e implementar indicadores de desempeño que permitan evaluar eficacia operativa, ejecución presupuestal y calidad académica.
- Reducir los tiempos de respuesta en procesos contractuales mediante la descentralización de funciones clave.

Tabla 2 Situación actual de la ANEES por ítems clave

<p>Formación integral de líderes navales:</p>	<p>La ANEES ofrece programas para oficiales y suboficiales que incluyen aspectos tácticos, estratégicos, logísticos y administrativos, buscando preparar a los líderes para retos contemporáneos. Sin embargo, la efectividad del modelo formativo se ve afectada por problemas en la gestión de recursos y coordinación interna.</p>
<p>Estructura organizacional y coordinación:</p>	<p>Cuenta con subdirecciones como SANES (Académica) y SULAN (Logística), pero enfrenta dificultades en la coordinación eficiente de recursos, lo que provoca desajustes en la ejecución de capacitaciones y afecta la calidad formativa.</p>
<p>Plan Anual de Capacitación (PAC):</p>	<p>El PAC es elaborado por SANES para capacitar a oficiales y suboficiales de alto rango, pero su implementación depende de la logística de SULAN. La falta de autonomía presupuestal genera retrasos y modificaciones frecuentes, impactando negativamente en la calidad y puntualidad de las capacitaciones.</p>
<p>Gestión logística y contratación:</p>	<p>Retrasos en contratos clave (alimentación, transporte, materiales) han llevado a reprogramaciones y provisiones improvisadas, afectando eventos, suministros y materiales didácticos esenciales para la formación.</p>

Presupuesto y asignación de recursos:	Aunque la ANEES maneja un presupuesto considerable (más de mil millones de pesos en 2024), la asignación no siempre se ajusta a sus necesidades específicas debido a prioridades impuestas por otras unidades delegatarias como BNL06 y JINEN, evidenciando la necesidad de revisar y optimizar la estructura financiera.
Sistema de contratación SECOP II:	El sistema ha mejorado la transparencia, pero su operación enfrenta retos por la falta de capacitación del personal y la rigidez de los procesos, generando ineficiencias y retrasos en adquisiciones.
Dependencia académica externa:	Al no ser una Institución de Educación Superior, la ANEES depende de convenios con universidades acreditadas, limitando su autonomía para diseñar y ejecutar programas propios y generando complejidades que pueden retrasar la innovación curricular.
Preguntas críticas y futuro:	Se identifica la necesidad de investigar cómo mejorar la asignación presupuestal y la gestión administrativa-operativa, sugiriendo un enfoque mixto que combine análisis cualitativos y cuantitativos para optimizar el rendimiento académico y operativo.
Conclusión general:	La ANEES enfrenta desafíos en la gestión de recursos, coordinación interna, autonomía académica y modernización de sistemas, que actualmente limitan su capacidad para formar líderes navales estratégicos y garantizar la soberanía marítima colombiana. Mejoras en estos aspectos serán clave para fortalecer la institución a largo plazo.

Amenazas y Riesgos Externos

Entre las amenazas externas más significativas destaca la posibilidad de reducción presupuestal derivada de cambios en políticas gubernamentales, particularmente relacionadas con el sector defensa (García, 2024). La competencia creciente con otras instituciones de formación militar también representa un riesgo considerable, dado que podría impactar la asignación de recursos específicos para programas navales estratégicos.

Edward Steer (2024) también enfatiza que la rigidez de normativas gubernamentales actuales limita la capacidad de la ANEES para establecer convenios estratégicos con universidades internacionales, como ocurrió en el fallido acuerdo con King's College London en 2024, afectando negativamente la calidad y alcance de su oferta académica.

Necesidades Estratégicas Identificadas

Para superar estos desafíos administrativos, los entrevistados coinciden en la necesidad urgente de descentralizar la gestión presupuestal, permitiendo que la ANEES asuma directamente la responsabilidad de sus procesos financieros y logísticos. Esto implicaría crear una unidad ejecutora propia con capacidades fortalecidas en adquisiciones, finanzas y abastecimiento, y capacitar adecuadamente al personal en normativas de contratación pública (Sobrino, 2024; Acevedo, 2024; Steer, 2024).

Además, se identificó la importancia crítica de implementar plataformas tecnológicas avanzadas como SECOP II y SIIF Nación con personal capacitado en su manejo, lo que permitiría una gestión más transparente y eficiente de los recursos financieros asignados.

Plan de Intervención

Este plan de intervención propone un enfoque integral orientado a fortalecer el direccionamiento estratégico, la optimización de procesos, la gestión de proyectos, la gestión del conocimiento, la arquitectura empresarial, la formulación de modelos financieros, la implementación de estrategias digitales y el fomento de la innovación en la Academia Naval de Estudios Estratégicos (ANEES). El objetivo es responder eficazmente a las necesidades identificadas en el diagnóstico organizacional, potenciando la capacidad institucional para ejecutar programas académicos estratégicos de calidad.

Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico constituye el pilar fundamental para orientar la gestión institucional hacia el cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos de la ANEES. Este componente define claramente hacia dónde se dirige la organización, alineando sus recursos, capacidades, procesos y talento humano con una visión institucional coherente y sostenible en el tiempo.

Para el caso específico de la ANEES, el direccionamiento estratégico implica consolidar un marco que facilite la autonomía presupuestal y la gestión administrativa, fortaleciendo la capacidad de respuesta institucional, al tiempo que se genera un impacto significativo en la calidad de los programas educativos ofrecidos. A continuación, se plantean las acciones clave para implementar un direccionamiento estratégico efectivo, destacando su relevancia en el contexto de la Academia Naval:

La primera acción clave consiste en definir claramente la visión estratégica institucional, asegurando que sea ampliamente comprendida y compartida por todos los integrantes de la ANEES. Esto incluye precisar los objetivos estratégicos a mediano y largo plazo, destacando la posición deseada de la academia como principal centro de pensamiento estratégico marítimo del país.

Una visión estratégica clara y compartida es crucial para asegurar que todos los esfuerzos institucionales estén alineados en la misma dirección, promoviendo la coherencia organizacional y facilitando la toma de decisiones ágil y efectiva. Además, una visión explícita contribuye a mejorar el compromiso y la motivación del talento humano, que percibe con claridad cómo contribuye al logro de objetivos institucionales.

La segunda acción estratégica esencial es avanzar en la asignación efectiva de la ordenación del gasto, delegando responsabilidades financieras claras a la ANEES o a una unidad delegataria específica como la Escuela Naval de Cadetes "Almirante Padilla" (ENAP). Esta autonomía debe acompañarse de una adecuada estructura organizacional y procesos administrativos ágiles que permitan ejecutar los recursos de manera eficiente y alineada con la planeación académica. El fortalecimiento de la autonomía presupuestal permitirá a la ANEES gestionar oportunamente sus recursos financieros, eliminando retrasos en contratación de docentes, adquisición de material educativo y ejecución de proyectos estratégicos. Asimismo, mejorará considerablemente la capacidad de respuesta institucional frente a oportunidades y desafíos emergentes, evitando dependencia excesiva de unidades externas para tomar decisiones administrativas críticas.

La tercera acción estratégica es realizar una revisión profunda de la estructura organizacional actual es clave para identificar redundancias y procesos ineficientes, proponiendo una estructura administrativa más ágil, flexible y adaptada a las necesidades específicas de la academia. Se recomienda la creación de unidades administrativas propias para adquisiciones, gestión financiera y logística que se integren bajo una dirección coherente y estratégica.

Una estructura organizacional optimizada garantiza eficiencia en la gestión administrativa, reduce tiempos de respuesta y mejora la coordinación interdepartamental. Esto no solo aumenta la eficiencia operativa, sino que también mejora la capacidad

institucional para gestionar y ejecutar proyectos estratégicos de manera efectiva y ágil, respondiendo oportunamente a las necesidades cambiantes del entorno institucional.

La cuarta acción estratégica es la implementación de un modelo de gestión por resultados, que permita evaluar permanentemente el desempeño institucional mediante indicadores claros, cuantificables y alineados con objetivos estratégicos. Esto implica definir indicadores relacionados con eficiencia en la ejecución presupuestal, calidad educativa, satisfacción del personal docente y alumno, y nivel de innovación en programas académicos. La gestión por resultados facilita un monitoreo constante del avance en el logro de objetivos estratégicos, permitiendo identificar áreas críticas que requieren atención inmediata. Esto promueve la mejora continua, asegura una gestión transparente y fortalece la cultura organizacional orientada hacia el cumplimiento efectivo de resultados tangibles y relevantes para la institución.

La última acción estratégica clave implica fortalecer y expandir las alianzas estratégicas de la ANEES con universidades nacionales e internacionales, centros de investigación y organismos del sector defensa y marítimo. Estas alianzas deben orientarse al desarrollo conjunto de programas académicos, proyectos de investigación, publicaciones y eventos académicos internacionales, incrementando la proyección y el posicionamiento de la ANEES. El fortalecimiento de alianzas estratégicas permite diversificar fuentes de financiamiento y recursos académicos, además de facilitar el acceso a conocimiento especializado y redes de colaboración internacional. Esto aumenta considerablemente la capacidad institucional para desarrollar programas educativos innovadores y de alto impacto, posicionando a la ANEES como una institución líder en formación estratégica naval y marítima.

Plan de Optimización de Procesos

La optimización de procesos administrativos y operacionales es un elemento esencial para mejorar la eficacia y eficiencia institucional de la ANEES. Este plan propone revisar,

rediseñar y fortalecer los procesos administrativos internos para agilizar tiempos, eliminar redundancias y asegurar un uso eficiente de los recursos institucionales disponibles, logrando así mayor impacto en la calidad académica y operativa de la organización.

Las siguientes acciones clave describen en profundidad las estrategias específicas del plan de optimización de procesos, destacando su importancia y el valor que aportan a la institución:

La primera acción clave es realizar un diagnóstico completo de los procesos administrativos y operacionales actuales mediante técnicas como el mapeo de procesos (flowcharts), diagramas SIPOC (Supplier, Input, Process, Output, Customer), y análisis de valor agregado. El objetivo de esta fase inicial es identificar claramente dónde se producen ineficiencias, cuellos de botella, y actividades que no aportan valor al proceso general. La identificación precisa y visual de los procesos es el primer paso fundamental para cualquier mejora organizacional. Al entender cómo fluye realmente el trabajo, es posible identificar ineficiencias ocultas, establecer prioridades de mejora, y garantizar que las intervenciones futuras sean dirigidas específicamente a los puntos críticos, evitando esfuerzos innecesarios o mal enfocados.

Una vez identificadas las oportunidades de mejora mediante el diagnóstico inicial, es esencial rediseñar y simplificar los procesos administrativos más críticos. Esto incluye especialmente los procesos de contratación, adquisiciones y asignación presupuestal. Se propone estandarizar formatos, automatizar aprobaciones mediante sistemas digitales, eliminar pasos administrativos innecesarios y establecer procesos claros y ágiles con tiempos de ejecución definidos. La simplificación administrativa es crucial para reducir significativamente los tiempos de respuesta en procesos vitales para la academia, como la contratación de docentes y adquisición de recursos académicos. Al simplificar procesos, la ANEES no sólo mejora su eficiencia interna, sino que también incrementa su

capacidad para responder oportunamente a necesidades emergentes, fortaleciendo así su imagen institucional y la satisfacción de los usuarios internos y externos.

La tercera acción es la integración de tecnologías de información y comunicación en los procesos administrativos es una acción clave dentro del plan. Se propone implementar plataformas digitales integradas, tales como SECOP II y sistemas de gestión documental. La integración de tecnologías de información y comunicación en los procesos administrativos es una acción clave dentro del plan. Se propone implementar plataformas digitales integradas, tales como SECOP II y sistemas de gestión documental electrónicos, para automatizar, agilizar y transparentar los procesos administrativos y contractuales. La adopción de soluciones digitales eficientes incrementa la trazabilidad, transparencia y eficiencia operativa. Las plataformas digitales aseguran una mejor gestión de la información institucional, facilitando el seguimiento de procesos, mejorando la comunicación interdepartamental y reduciendo tiempos en los ciclos administrativos. Además, las TIC permiten la toma de decisiones informadas y basadas en datos reales, asegurando mayor precisión y efectividad en la gestión administrativa.

Lo siguiente para acompañar efectivamente la optimización de procesos, es fundamental fortalecer las competencias del personal administrativo en herramientas tecnológicas, gestión financiera, normativas de contratación y manejo eficiente del tiempo y recursos disponibles. Invertir en la formación del personal administrativo asegura que las mejoras introducidas en los procesos sean sostenibles en el tiempo. El personal capacitado se convierte en un agente activo de cambio, promoviendo una cultura organizacional basada en la eficiencia, la mejora continua y la innovación. Esto incrementa la motivación, el compromiso institucional, y la capacidad interna de la ANEES para responder de manera autónoma y proactiva a los desafíos administrativos presentes y futuros.

Finalmente, se recomienda la creación e implementación de un sistema robusto de indicadores de gestión (Key Performance Indicators - KPIs) que permitan monitorear en tiempo real el rendimiento y efectividad de los procesos optimizados. Los indicadores deben ser claros, medibles, relevantes y oportunos, relacionados directamente con tiempos de respuesta, calidad del servicio, eficiencia financiera y satisfacción del personal administrativo y académico.

Los indicadores de gestión aseguran que la optimización de procesos no sea sólo una iniciativa aislada, sino que se mantenga como una práctica continua en la ANEES. La evaluación constante del desempeño facilita la identificación temprana de desviaciones o fallas, permitiendo intervenciones oportunas y ajustes estratégicos permanentes. Este seguimiento continuo es clave para garantizar que la optimización realmente genere resultados tangibles y duraderos en el funcionamiento institucional.

Plan para la Gestión de Proyectos

La implementación de un Plan para la Gestión de Proyectos en la ANEES es fundamental para asegurar la adecuada planificación, ejecución, monitoreo y cierre de las iniciativas institucionales, especialmente aquellas relacionadas con infraestructura, desarrollo académico, investigación y mejora administrativa. Este plan se propone como una herramienta de gobernanza estratégica que articula los recursos humanos, financieros y técnicos con los objetivos institucionales, optimizando los resultados y asegurando la sostenibilidad de las inversiones.

A continuación, se detallan las acciones claves del plan y su importancia en el contexto organizacional:

Una acción esencial es la creación formal de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) dentro de la estructura administrativa de la ANEES. Esta unidad debe encargarse de estandarizar metodologías, establecer buenas prácticas, asesorar en la planificación y seguimiento de proyectos, y actuar como articuladora entre las diferentes dependencias y

la alta dirección. La PMO aporta control, alineación estratégica y visión integral a todos los proyectos institucionales, permitiendo gestionar múltiples iniciativas simultáneamente, priorizarlas según impacto y recursos, y disminuir riesgos de ejecución.

Se debe establecer una metodología única para la gestión de proyectos, ajustada a las características del entorno naval, que incluya etapas, roles, herramientas, cronogramas, matrices de riesgos y responsables claros. Esta metodología debe adaptarse a proyectos de diversa índole: académicos, logísticos, tecnológicos y de infraestructura. Contar con una metodología institucional asegura homogeneidad en la planeación y ejecución de los proyectos, facilita la capacitación del personal y mejora la capacidad para escalar iniciativas exitosas. Además, permite gestionar recursos con mayor disciplina y transparencia. Es clave establecer criterios técnicos, estratégicos y financieros para evaluar y priorizar los proyectos institucionales. Los criterios deben considerar aspectos como alineación con los objetivos misionales, urgencia, disponibilidad presupuestal, beneficios esperados y riesgos operacionales. La priorización asegura que se destinen recursos limitados a los proyectos con mayor impacto institucional, evitando esfuerzos dispersos o duplicados. Además, permite planificar con antelación los recursos requeridos y evitar cuellos de botella en su ejecución.

Para garantizar el éxito del plan, se debe capacitar al personal clave en temas de gestión de proyectos, incluyendo formulación, monitoreo, evaluación, herramientas digitales y enfoque de ciclo de vida del proyecto. Esto debe incluir tanto a personal administrativo como a líderes académicos y operativos. Un equipo formado en gestión de proyectos fortalece la autonomía técnica de la ANEES, reduce la dependencia de otras unidades, mejora la eficiencia operativa y garantiza que las metodologías y herramientas implementadas sean realmente aplicadas en la práctica.

El plan contempla la adopción de herramientas tecnológicas como software de gestión de proyectos (por ejemplo, Microsoft Project, Trello, o herramientas institucionales propias), plataformas colaborativas y tableros de control para el monitoreo en tiempo real.

El uso de herramientas digitales incrementa la visibilidad, trazabilidad y control de cada fase de los proyectos. Esto facilita el seguimiento de avances, identifica retrasos, mejora la coordinación entre áreas y permite una mejor toma de decisiones basadas en datos actualizados.

Finalmente, se establecerá un sistema de seguimiento permanente a cada proyecto, con indicadores específicos de avance físico y financiero, así como evaluación del impacto una vez finalizado. Se deben realizar informes periódicos y análisis de lecciones aprendidas. El monitoreo permite detectar a tiempo desvíos o fallas en la ejecución, mientras que la evaluación posterior garantiza que los resultados estén alineados con los objetivos planteados y genera aprendizajes para futuros proyectos, promoviendo la mejora continua institucional.

Modelo para la Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento es un componente esencial en cualquier institución académica que aspira a la mejora continua, la innovación y la sostenibilidad de sus procesos. En el caso de la Academia Naval de Estudios Estratégicos (ANEES), la implementación de un modelo sólido para la gestión del conocimiento permitirá conservar, compartir, aplicar y mejorar el capital intelectual y la experiencia acumulada por su talento humano, optimizando la toma de decisiones y fortaleciendo su posicionamiento institucional.

Este modelo se concibe como una plataforma estructurada para identificar, organizar, sistematizar y transferir el conocimiento institucional, tanto explícito como tácito, con el fin de generar valor y mejorar el desempeño organizacional. A continuación, se detallan las acciones clave que sustentan este modelo:

La primera acción es realizar un inventario institucional del conocimiento clave para la operación y el crecimiento de la ANEES. Esto implica identificar qué conocimientos son críticos, quiénes los poseen, en qué procesos se aplican y cómo se documentan.

Conocer qué saberes se encuentran distribuidos en la institución permite reducir la dependencia de personas específicas y anticipar pérdidas de conocimiento por retiros, traslados o cambios de rol. Esta acción es el cimiento para construir procesos de transferencia y preservación de la experiencia institucional.

Es fundamental establecer repositorios digitales y físicos donde se almacene el conocimiento generado en la ANEES. Esto incluye manuales, bases de datos, informes de gestión, documentos de investigación, lecciones aprendidas de proyectos, casos de estudio y procedimientos institucionales. Los repositorios permiten preservar el conocimiento en formatos accesibles, lo cual facilita la consulta, la reutilización y la innovación. Además, garantizan la trazabilidad del conocimiento producido en la institución y favorecen su democratización entre el personal.

La sistematización consiste en documentar, analizar y extraer aprendizajes de las experiencias significativas vividas por los equipos de trabajo. Esto incluye tanto éxitos como errores en proyectos académicos, administrativos o logísticos. Documentar y compartir las lecciones aprendidas fortalece la capacidad institucional para no repetir errores, aplicar buenas prácticas y generar procesos de mejora continua. Este enfoque también motiva una cultura de reflexión crítica y aprendizaje organizacional.

El modelo debe impulsar la creación de comunidades de práctica, es decir, grupos de personas que comparten intereses, saberes y desafíos comunes, y que se reúnen periódicamente para intercambiar experiencias, construir soluciones y fortalecer su conocimiento. Las comunidades de práctica favorecen el aprendizaje colaborativo, generan cohesión entre las dependencias, rompen silos de información y facilitan la

innovación. Son una forma práctica y efectiva de gestionar el conocimiento tácito que reside en la experiencia del personal.

Se debe diseñar un plan de formación continua que permita fortalecer las competencias del personal en temas clave para la operación institucional. A la par, se deben crear mecanismos para que el personal más experimentado transfiera conocimiento a los nuevos colaboradores a través de tutorías, mentorías y sesiones de inducción estructuradas. La formación permanente asegura que la organización esté actualizada frente a las tendencias, normativas y tecnologías del entorno. La transferencia de conocimiento intergeneracional fortalece la memoria organizacional, evita la pérdida de saber institucional y acelera el proceso de integración de nuevos integrantes.

Finalmente, es necesario establecer un sistema de seguimiento al modelo de gestión del conocimiento, con indicadores que permitan evaluar su impacto, identificar debilidades y promover ajustes necesarios. Esto incluye la frecuencia de uso de los repositorios, el número de experiencias sistematizadas, la participación en redes internas y la efectividad de la formación impartida. El monitoreo continuo permite garantizar que el modelo no se convierta en una estrategia estática, sino en un proceso dinámico que evolucione según las necesidades de la ANEES. Esta evaluación permanente potencia la adaptabilidad institucional y asegura la vigencia del conocimiento como activo estratégico.

Plan de Arquitectura Empresarial

El Plan de Arquitectura Empresarial representa una herramienta estratégica de alto valor para la modernización institucional de la ANEES. Este plan permite alinear los procesos, la tecnología, los recursos humanos, la infraestructura y los objetivos estratégicos bajo una estructura integral, ordenada y eficiente. La arquitectura empresarial proporciona una visión global y articulada de cómo funciona la organización

y cómo debe evolucionar para responder adecuadamente a los desafíos del entorno operativo, académico y administrativo.

Su implementación adecuada es clave para transformar la gestión pública en una plataforma moderna, orientada a resultados, con eficiencia operativa, trazabilidad de decisiones y un uso racional de los recursos. A continuación, se detallan las acciones clave del plan y su relevancia:

El punto de partida del plan es realizar un levantamiento detallado de las capacidades actuales de la ANEES en términos de procesos, aplicaciones tecnológicas, infraestructura física, competencias del personal y servicios que ofrece. Este diagnóstico es fundamental para tener una línea base clara que permita identificar redundancias, brechas tecnológicas, sobrecarga de tareas o procesos ineficientes. Sin esta fotografía organizacional, cualquier transformación carecería de dirección, enfoque y evidencia concreta.

Con base en el diagnóstico inicial, se diseña la arquitectura futura que se desea alcanzar. Esta visión contempla una organización integrada, tecnológica, centrada en el usuario y capaz de operar con procesos automatizados, eficientes y orientados al valor. Se definen los procesos clave, los sistemas necesarios, la infraestructura óptima y los perfiles de competencia requeridos. Tener una arquitectura empresarial proyectada permite visualizar el camino hacia una transformación estructural de la ANEES. Define el norte estratégico, permite anticipar inversiones prioritarias y facilita la planificación de una transición ordenada, sostenible y medible.

Una acción crítica es la articulación entre procesos internos, herramientas tecnológicas y el talento humano que los ejecuta. Esto se traduce en la redefinición de flujos de trabajo, integración de sistemas de información, eliminación de procesos manuales redundantes y diseño de roles adaptados a la transformación digital. La integración es vital para asegurar que las mejoras en un componente (como la

tecnología) no queden aisladas o subutilizadas. Cuando las personas, los procesos y las herramientas operan en armonía, la organización gana en velocidad de respuesta, trazabilidad de decisiones y eficiencia general. La arquitectura empresarial promueve la homogeneización de prácticas administrativas, académicas y operativas a través de manuales, protocolos y herramientas digitales comunes. Esto incluye modelos de gestión documental, plataformas de gestión académica, herramientas de contratación y procedimientos para control interno. La estandarización reduce la variabilidad, los errores y las improvisaciones. Permite que diferentes áreas trabajen bajo criterios uniformes, facilita la capacitación de nuevo personal, mejora la supervisión y fortalece el cumplimiento normativo.

El plan contempla una implementación progresiva en fases o módulos (por dominios empresariales), lo cual facilita la gestión del cambio y reduce riesgos. Esta gradualidad debe ser acompañada por una estrategia de comunicación, formación y apropiación tecnológica por parte del personal. Una transformación institucional profunda requiere tiempo, participación y acompañamiento. Implementar por fases permite ajustes continuos, evaluar resultados en cada etapa y generar confianza organizacional, minimizando la resistencia y asegurando la sostenibilidad del cambio.

Adicionalmente, se propone establecer un equipo o comité de arquitectura empresarial encargado de custodiar, actualizar y coordinar la evolución de la arquitectura institucional. Este ente técnico revisará periódicamente la coherencia entre los proyectos nuevos y el modelo empresarial establecido. El gobierno de arquitectura asegura que las inversiones futuras estén alineadas con la visión estratégica y no fragmenten la estructura organizacional. Esta figura permite mantener una visión a largo plazo y prevenir la obsolescencia de los modelos implementados.

Formulación de Modelos Financieros

La formulación de modelos financieros en ANEES constituye un componente esencial para garantizar la sostenibilidad económica, la asignación eficiente de recursos y la toma de decisiones estratégicas informadas. Un modelo financiero bien diseñado permite a la organización anticipar escenarios presupuestales, optimizar la ejecución de recursos y medir el impacto económico de sus actividades académicas, logísticas y administrativas. Este plan se orienta a transformar la gestión financiera de la ANEES hacia un enfoque técnico, proyectivo y controlado, alineado con su misión y visión institucional.

A continuación, se presentan las acciones clave del plan y su importancia dentro del contexto organizacional:

El punto de partida es realizar una evaluación detallada del comportamiento financiero de la ANEES, incluyendo el análisis del presupuesto ejecutado, los mecanismos de financiación actuales, los gastos operativos, los costos por programa o dependencia y la dependencia de otras unidades delegatarias como la ENAP para la contratación. Este diagnóstico proporciona información clara sobre los puntos críticos de ineficiencia, los cuellos de botella financieros y las oportunidades de mejora. También permite identificar patrones de gasto que deben ser ajustados, así como fuentes de ingresos subutilizadas.

El modelo debe permitir desagregar los costos de funcionamiento por procesos claves (académicos, administrativos, logísticos) y por unidades funcionales. Esto incluye costos fijos, variables, directos e indirectos, con criterios claros de imputación. La modelación de costos facilita una comprensión más precisa del uso de los recursos, lo cual es clave para establecer precios reales de los servicios ofrecidos, evaluar la rentabilidad de programas académicos y justificar adecuadamente la solicitud o asignación de presupuestos.

Se deben desarrollar modelos dinámicos que permitan simular diferentes escenarios financieros a mediano y largo plazo. Esto incluye escenarios optimistas, conservadores y

críticos, en función de variables como la demanda académica, los aumentos presupuestales, la inflación, los cambios normativos o las restricciones de ejecución por dependencia institucional. Esta proyección mejora la capacidad de planificación, reduce la incertidumbre y permite adoptar decisiones anticipadas frente a eventos presupuestales inesperados. También ayuda a priorizar inversiones en función del flujo de caja proyectado y las metas estratégicas.

Una acción crítica consiste en construir un modelo que integre criterios de eficiencia presupuestal, control de gastos y evaluación de retorno sobre la inversión (ROI) en los proyectos institucionales. Este modelo debe incluir indicadores de desempeño financiero, matrices de priorización y alertas tempranas. Permite que cada peso invertido en la ANEES genere el mayor valor posible, identificando oportunidades para reducir costos sin afectar la calidad y asegurando que los recursos se destinen a las áreas de mayor impacto académico y organizacional.

El plan contempla la capacitación del personal responsable de la planeación y ejecución presupuestal en herramientas modernas de análisis financiero, uso de hojas de cálculo avanzadas, formulación de presupuestos base cero y análisis de sensibilidad financiera. El desarrollo de capacidades técnicas internas fortalece la autonomía de la ANEES, mejora la calidad del proceso presupuestal y reduce la dependencia de otros entes para el análisis económico de sus planes, programas y proyectos.

Los modelos financieros diseñados deben ser compatibles con los sistemas de información de la Armada Nacional y del Ministerio de Defensa, permitiendo una integración con plataformas como SIGAF, SECOP II o las herramientas de control fiscal. Deben contar con plantillas automatizadas y dashboards de visualización. La automatización y compatibilidad con sistemas institucionales aseguran que la información financiera esté disponible en tiempo real, sea confiable y permita auditorías eficientes, fortaleciendo la transparencia y la trazabilidad de los recursos públicos.

Por lo anterior, se toma como referencia la Orden Administrativa de Presupuesto (OAP) emitida por la Jefatura de Planeación de la Armada Nacional para unidades delegatarias. Esta orden define el porcentaje de compromiso y obligación mensual que debe observar una unidad ejecutora en el cumplimiento de sus metas presupuestales. La siguiente tabla, denominada *Acuerdo Compromiso Armada Nacional*, resume estas metas por cada rubro presupuestal, estableciendo una progresividad mensual que responde a criterios de planeación, ejecución y control del gasto:

Rubro	Meta acumulada a junio (Compromiso)	Meta acumulada a junio (Obligación)	Meta acumulada a diciembre (Compromiso y obligación)
Gastos de Personal	54,50 %	45,50 %	100%
Adquisición Bienes y Servicios	53,50 %	50,00 %	100%
Transferencias Corrientes	42,50 %	42,50 %	100%
Disminución de Pasivos	42,80 %	38,50 %	100%
Tributos	100,00 %	100,00 %	100%
Inversión	66,40 %	41,60 %	100%

Estos porcentajes permiten estructurar un modelo de control de ejecución presupuestal para cualquier unidad delegataria que aspire a operar bajo los estándares de eficiencia establecidos por la Armada Nacional. En el caso de la ANEES, de obtener la autorización para manejar ordenación del gasto o convertirse en unidad ejecutora adscrita a la ENAP, deberá cumplir con estas metas de manera mensual y acumulada.

A partir de estos parámetros, el proyecto propone la implementación de un modelo de control presupuestal mensual basado en metas acumuladas de compromiso y obligación, utilizando indicadores como:

- Índice de Ejecución Acumulada (IEA) = $(\text{Monto ejecutado acumulado} / \text{Presupuesto total asignado}) \times 100$

- Índice de Cumplimiento de Meta Mensual (ICMM) = (Ejecución real del mes / Meta proyectada del mes) × 100

Ejemplo aplicado para ANEES (Rubro de servicios de educación):

El presupuesto anual asignado en el año 2024 fue de \$2.000 millones de pesos y al mes de junio debieron haber comprometido \$1.150 millones de pesos:

$$\text{IEA} = (1.150 / 2.000) \times 100 = 57,5 \%$$

$$\text{Meta de compromiso a junio} = 54,5 \%$$

Se evidencia un cumplimiento positivo: Se supera la meta por 3 puntos porcentuales.

Este tipo de evaluación debe aplicarse a todos los rubros de gasto y ser monitoreada mensualmente en las reuniones de control ordenadas por el Segundo Comando de la Armada Nacional, en articulación con DPLAN y el registro de SIIF Nación.

Finalmente, se plantea la formulación de un modelo de sostenibilidad que contemple fuentes alternativas de financiamiento como convenios interinstitucionales, alianzas académicas, prestación de servicios de investigación o formación especializada a otras fuerzas o entidades civiles. Este modelo diversifica las fuentes de ingresos, reduce la dependencia de una única línea presupuestal y permite que la ANEES mantenga su operación incluso en escenarios de restricciones fiscales o cambios normativos. Asimismo, potencia su rol como generadora de valor dentro del sistema de educación militar del país.

Estrategias Digitales

La implementación de estrategias digitales en la ANEES es un eje transversal para la modernización, eficiencia operativa y sostenibilidad institucional. En un entorno educativo y administrativo cada vez más influenciado por la tecnología, el desarrollo de capacidades digitales no es solo una ventaja competitiva, sino una necesidad organizacional. Las estrategias digitales permiten automatizar procesos, mejorar la

trazabilidad de la información, fortalecer la interacción con el entorno y fomentar una cultura organizacional orientada a la innovación y al aprendizaje continuo.

A continuación, se detallan las acciones claves que componen este plan, junto con su importancia para el funcionamiento y proyección futura de la ANEES:

El primer paso estratégico es realizar una evaluación interna del nivel actual de digitalización de la ANEES. Este diagnóstico abarca infraestructura tecnológica, uso de sistemas de información, competencias digitales del personal, gestión documental electrónica, seguridad de la información y cultura organizacional frente a la transformación digital.

Conocer el punto de partida permite establecer una hoja de ruta realista y focalizada. Ayuda a identificar brechas críticas, fortalezas existentes y áreas con mayor urgencia de intervención tecnológica, evitando inversiones desalineadas o poco efectivas.

Este plan establece las etapas de transformación digital a corto, mediano y largo plazo. Incluye la definición de objetivos digitales, responsables, recursos necesarios, plazos de implementación y sistemas prioritarios. La hoja de ruta se alinea con los objetivos estratégicos de la ANEES y el marco de política pública de gobierno digital. La hoja de ruta ofrece dirección, coherencia y gobernabilidad al proceso de transformación. Además, garantiza que las inversiones digitales estén articuladas con las necesidades reales de la organización, evitando la dispersión tecnológica.

Se plantea el desarrollo, actualización o adquisición de plataformas tecnológicas que permitan gestionar de forma centralizada la información académica, presupuestal, contractual, documental y operativa. Estas plataformas deben estar interconectadas, ser intuitivas y cumplir con altos estándares de seguridad y escalabilidad. Las plataformas digitales son el soporte estructural de los procesos institucionales. Una gestión desconectada genera duplicidad, errores, pérdida de información y baja eficiencia. La

integración tecnológica mejora la productividad, facilita la toma de decisiones y optimiza la experiencia del usuario interno y externo.

La digitalización de procesos críticos como la contratación, la gestión académica, el control de inventarios, la generación de informes y la atención a usuarios es una acción prioritaria. La automatización debe reducir las tareas manuales, minimizar los errores humanos y permitir un seguimiento continuo del flujo operativo. Automatizar procesos permite liberar recursos humanos para tareas estratégicas, aumenta la velocidad de respuesta institucional y mejora los tiempos de ejecución. Además, contribuye a la transparencia y al cumplimiento normativo, al contar con registros trazables y verificables.

La implementación de estrategias digitales debe ir acompañada de un programa de formación y sensibilización continua dirigido a todo el personal administrativo, académico y logístico. Este programa incluye el uso de herramientas digitales, gestión de la información, trabajo colaborativo en la nube, y seguridad informática. El talento humano es el principal habilitador de la transformación digital. Sin una apropiación real de las herramientas y procesos digitales por parte del personal, cualquier inversión tecnológica corre el riesgo de ser subutilizada. La formación fortalece la adaptabilidad, el compromiso y la eficiencia del equipo institucional.

Se plantea consolidar medios digitales para la comunicación interna y externa, como intranets, plataformas colaborativas, sistemas de atención virtual, correos institucionales y aplicativos móviles. Estas herramientas deben estar alineadas con la estrategia institucional de comunicación y servicio. Los canales digitales mejoran la conectividad entre áreas, reducen tiempos de respuesta y acercan la institución a sus usuarios. También son fundamentales en contextos de trabajo remoto, operaciones en múltiples sedes o atención a comunidades académicas amplias.

Toda estrategia digital debe estar acompañada de políticas y mecanismos sólidos de ciberseguridad, protección de datos sensibles y control de accesos. Se requiere

implementar firewalls, protocolos de respaldo, cifrado de información y procedimientos ante incidentes. Proteger la información es una condición crítica para la confianza institucional. La vulnerabilidad digital puede generar pérdidas de datos, sabotajes, filtraciones y daños reputacionales. Una arquitectura de seguridad sólida garantiza la integridad de los sistemas y la continuidad operativa.

Se establecerán indicadores clave de desempeño digital (KPIs) que permitan hacer seguimiento al avance de la estrategia y tomar decisiones correctivas. Esta evaluación debe realizarse de forma periódica, con informes de avance, retroalimentación del usuario y auditorías tecnológicas. La evaluación continua permite ajustar la estrategia según los resultados, evitar desviaciones, corregir deficiencias y demostrar el impacto tangible de las acciones implementadas. Además, sustenta nuevas fases de inversión tecnológica.

Cronograma de Implementación

El cronograma de implementación del plan de intervención en la ANEES está diseñado para desarrollarse en un periodo de 18 meses, dividido en tres fases principales: preparación y diagnóstico, diseño e implementación inicial, y consolidación y evaluación. A cada actividad se le asigna un responsable institucional y un indicador de avance para facilitar el seguimiento y evaluación.

Fase 1: Preparación y Diagnóstico (Meses 1 al 3)

Durante esta fase se llevará a cabo la conformación del Comité de Transformación Institucional (responsable: Dirección Académica de la ANEES; indicador: acta de conformación firmada), la socialización del plan de intervención a los actores clave (responsable: Jefatura de Planeación Académica; indicador: número de sesiones realizadas y lista de asistencia), la realización del diagnóstico digital, organizacional y

financiero (responsables: Oficina de Planeación y Dirección Administrativa; indicador: informe diagnóstico consolidado), y el levantamiento de procesos actuales y mapeo de actores internos (responsable: Equipo de Calidad y Gestión Documental; indicador: matriz de procesos y mapa de actores). Esta fase tiene como objetivo sentar las bases técnicas, culturales y estratégicas del proceso de cambio, así como generar el compromiso de los funcionarios clave.

Fase 2: Diseño e Implementación Inicial (Meses 4 al 10)

Esta fase contempla el diseño de los modelos financieros, de gestión del conocimiento y arquitectura empresarial (responsables: Oficina de Planeación, Dirección Administrativa y Grupo TIC Naval; indicadores: entregables técnicos y validación de modelos por comité); la digitalización y automatización de procesos administrativos prioritarios (responsable: Grupo TIC Naval y Jefatura de Talento Humano; indicador: número de procesos automatizados y porcentaje de avance del sistema); la implementación de las primeras estrategias digitales y plataformas de gestión (responsables: Dirección Académica y Grupo TIC Naval; indicador: plataformas funcionales activas); y la iniciación de pilotos de gestión de proyectos con herramientas PMO (responsable: Comité de Transformación; indicador: proyectos piloto activos y evaluados). Esta fase es clave para comenzar a evidenciar resultados, generar confianza institucional y validar metodologías antes de la expansión.

Fase 3: Consolidación y Evaluación (Meses 11 al 18)

Las actividades de esta fase incluyen el escalamiento del modelo digital a otras áreas no intervenidas inicialmente (responsables: Comité de Transformación y Grupo TIC Naval; indicador: número de áreas integradas al sistema); la evaluación de impacto y reajuste del plan según resultados (responsable: Oficina de Planeación y Comité de

Transformación; indicador: informe de evaluación con plan de mejora); la institucionalización de los nuevos procesos y herramientas (responsables: Dirección Académica y Dirección Administrativa; indicador: actos administrativos o resoluciones de adopción); y la elaboración de informes de cierre y sostenibilidad (responsables: Comité de Transformación y Jefatura de Planeación Académica; indicador: entrega del informe final validado por la dirección de la ANEES). Esta fase garantiza la sostenibilidad de las transformaciones implementadas y refuerza la preparación de la ANEES para afrontar nuevos ciclos de mejora continua.

Resultados Esperados

Los resultados esperados del plan de intervención se agrupan en tres niveles: estratégicos, operativos y culturales. Cada uno de ellos aporta a la transformación integral de la ANEES, fortaleciendo su sostenibilidad y capacidad de respuesta institucional.

Resultados Estratégicos

Se espera que la ANEES logre gestionar directamente procesos contractuales clave a través de la delegación por parte de la ENAP, reduciendo la dependencia operativa y aumentando la oportunidad en la toma de decisiones.

Direccionamiento institucional claro y coherente:

El fortalecimiento del plan estratégico permitirá alinear los objetivos de cada área con una visión conjunta, eliminando esfuerzos dispersos y garantizando un avance coordinado.

Capacidad instalada para formular y ejecutar proyectos complejos:

La implementación de metodologías de gestión de proyectos permitirá planear, priorizar y materializar iniciativas con mayor efectividad, reduciendo la improvisación.

Resultados Operativos

Optimización de tiempos y costos en procesos clave:

Gracias a la digitalización, automatización y rediseño de procesos, se espera reducir significativamente los tiempos de respuesta institucional, errores en trámites y redundancia de tareas.

Información estructurada y trazable:

Con la implementación de modelos de arquitectura empresarial y gestión del conocimiento, se dispondrá de información confiable, clasificada y fácilmente accesible, favoreciendo la toma de decisiones con datos.

Sistemas tecnológicos integrados y funcionales:

La consolidación de plataformas digitales permitirá gestionar trámites académicos, logísticos y administrativos en un solo ecosistema tecnológico interoperable.

Resultados Culturales

Mayor compromiso y apropiación del cambio por parte del personal:

Al involucrar a los funcionarios en las fases de diagnóstico, diseño e implementación, se espera un cambio positivo en la cultura organizacional, que favorezca la innovación y la mejora continua.

Cultura orientada al aprendizaje institucional:

El modelo de gestión del conocimiento fomentará la sistematización de experiencias, la retroalimentación constante y el desarrollo de capacidades internas, evitando la pérdida de saberes claves.

Transformación del estilo de liderazgo:

Se promoverá un liderazgo más participativo, estratégico y orientado al valor público, que incentive la colaboración y la corresponsabilidad entre las áreas.

Evaluación y Seguimiento

La evaluación y el seguimiento del plan de intervención son componentes esenciales para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos, monitorear los avances reales

y realizar ajustes oportunos. Este sistema de evaluación se basa en tres dimensiones: monitoreo operativo, evaluación de resultados e impacto, y retroalimentación continua.

Monitoreo Operativo

- ✓ Definición de indicadores de gestión para cada componente del plan.
- ✓ Reportes mensuales de avance por parte de los responsables de cada fase.
- ✓ Cruce de datos con sistemas de información institucional y bitácoras de ejecución.

El monitoreo operativo permite hacer un seguimiento cercano a la ejecución del cronograma, detectar desviaciones tempranas y mantener la presión de cumplimiento sobre los equipos ejecutores. También facilita la toma de decisiones informada por parte de la alta dirección.

Evaluación de Resultados e Impacto

- ✓ Evaluaciones trimestrales de cumplimiento de resultados esperados.
- ✓ Encuestas internas de percepción del cambio y mejora en la eficiencia.
- ✓ Análisis comparativo de indicadores antes y después de la intervención.

Esta evaluación permite medir si los esfuerzos han tenido un efecto real sobre el desempeño institucional. También justifica las inversiones realizadas y aporta insumos valiosos para nuevas fases de desarrollo o para replicar el modelo en otras unidades de la Armada.

Retroalimentación Continua

- ✓ Espacios mensuales de revisión y aprendizaje colectivo entre líderes y equipos.
- ✓ Ajustes metodológicos según aprendizajes del proceso.
- ✓ Generación de informes públicos de rendición de cuentas y sostenibilidad.

La retroalimentación continua refuerza la cultura de mejora, estimula la participación activa y evita la rigidez de los planes. Permite adaptar la estrategia a nuevas condiciones del entorno, sin perder de vista el objetivo principal.

La correcta planificación temporal, junto con la definición de resultados claros y un sistema riguroso de seguimiento, es la garantía de éxito del plan de intervención en la ANEES. Cada fase, acción e indicador ha sido diseñado para transformar la institución no solo en su estructura operativa, sino en su cultura, su modelo de gestión y su capacidad para generar valor estratégico. Este proceso, bien ejecutado y monitoreado, convertirá a la ANEES en un referente de eficiencia, innovación y autonomía dentro del sistema de formación superior del sector defensa en Colombia.

Conclusiones y Recomendaciones

El análisis organizacional de la Academia Naval de Estudios Estratégicos (ANEES) permitió identificar un conjunto de barreras estructurales, administrativas y tecnológicas que limitan su eficiencia operativa, afectan su autonomía funcional y reducen su capacidad de generar valor institucional como centro de pensamiento estratégico de la Armada Nacional. La principal conclusión del diagnóstico es que la falta de autonomía para la ordenación del gasto y la gestión contractual constituye el mayor obstáculo para el cumplimiento de su misión académica y estratégica. Esta condición genera retrasos en los procesos de contratación de docentes, adquisición de insumos y formalización de convenios, lo cual incide directamente en la calidad y oportunidad de sus procesos formativos.

De forma complementaria, se evidenció que la dependencia administrativa de la Base Naval ARC “Bogotá” y de otras instancias superiores, como la Jefatura Integral de Educación Naval (JIEN) y la Jefatura de Planeación Naval (JPLAN), obstaculiza la planificación autónoma, incrementa los tiempos de respuesta institucional y dificulta la ejecución del Plan Anual de Adquisiciones (PAA) y del Plan Anual de Contratación (PAC). Esta situación limita el desarrollo de capacidades propias en gestión académica y administrativa, relegando a la ANEES a un rol operativo subordinado, sin herramientas suficientes para innovar o responder a los desafíos de un entorno cambiante.

En cuanto a los procesos internos, se identificaron serias debilidades en la estandarización de procedimientos, manejo documental, trazabilidad de la información y duplicidad de funciones, lo cual genera ineficiencias, dificulta la rendición de cuentas y fragmenta los flujos de trabajo. La gestión manual, la inexistencia de protocolos claros y

la baja utilización de tecnologías de apoyo agravan la situación, evidenciando la necesidad de una transformación integral de la cultura organizacional.

El diagnóstico también reveló una ausencia de sistemas institucionalizados de gestión del conocimiento, lo cual conlleva la pérdida de saberes organizacionales, la baja sistematización de experiencias y la dificultad para escalar aprendizajes clave. Aunque se identificó capital humano comprometido y con altas competencias técnicas, este no se encuentra articulado a mecanismos efectivos de transferencia, almacenamiento y aprovechamiento de la información, lo cual limita la innovación y dificulta el desarrollo continuo de capacidades internas.

Desde la perspectiva de los escenarios estratégicos, se concluye que la falta de contraste entre la situación actual y el modelo propuesto debilitaría el sustento técnico del plan de intervención. Por el contrario, realizar ese contraste —como se hace en este estudio— permite visibilizar los impactos negativos de mantener el statu quo y resaltar los beneficios de avanzar hacia un modelo de gestión moderno, digital, autónomo y orientado por resultados. Entre esos beneficios se destacan: la optimización de recursos, la alineación estratégica con metas institucionales, la reducción de los tiempos de respuesta, y la capacidad de adaptación a nuevas exigencias del entorno académico y militar.

Las conclusiones del diseño de la propuesta confirman que la ANEES puede transformarse en una unidad ejecutora con capacidad operativa propia, mediante un modelo de delegación funcional progresiva respaldado en reformas administrativas, desarrollo tecnológico y fortalecimiento del talento humano. Se establece que herramientas como la arquitectura empresarial, la gestión de proyectos (PMO), la

automatización de procesos administrativos, y la adopción de plataformas interoperables son componentes clave para alcanzar esa transformación.

Finalmente, se reafirma que la ANEES cuenta con las condiciones estratégicas, humanas e institucionales para consolidarse como referente en educación estratégica naval en Colombia y América Latina, siempre que cuente con un direccionamiento político claro, respaldo normativo y la voluntad institucional para ejecutar los cambios necesarios. La intervención propuesta se convierte así no solo en una solución operativa, sino en un catalizador para el fortalecimiento de la educación naval, la soberanía marítima y el liderazgo estratégico del país.

Recomendaciones

Adoptar formalmente la delegación de funciones administrativas desde la ENAP, con el fin de consolidar a la ANEES como unidad ejecutora para la gestión contractual y presupuestal. Esta recomendación se deriva directamente del diagnóstico, que evidenció que la falta de autonomía limita la eficiencia operativa de la institución. Para ello, se sugiere la emisión de un acto administrativo de delegación, acompañado de la estructuración de un equipo técnico que garantice el cumplimiento normativo conforme a la Ley 80 de 1993 (Estatuto General de Contratación Pública) y la Ley 30 de 1992 (por la cual se organiza el servicio público de la educación superior en Colombia).

Diseñar e implementar un plan de optimización de procesos administrativos, con base en los hallazgos sobre duplicidad de funciones, informalidad documental y falta de trazabilidad. Este plan debe incluir la caracterización, estandarización y automatización de trámites internos, especialmente en las áreas de logística, archivo, compras y planeación. Además, se recomienda utilizar herramientas digitales que permitan el

seguimiento en tiempo real y fomenten la mejora continua institucional, tal como fue desarrollado en la propuesta de arquitectura empresarial.

Implementar un modelo de gestión del conocimiento, que permita sistematizar los aprendizajes institucionales, garantizar la continuidad operativa y fortalecer la toma de decisiones. Esta recomendación se sustenta en el diagnóstico que reveló la ausencia de mecanismos formales para conservar y transferir el conocimiento organizacional. Se sugiere crear repositorios institucionales, manuales operativos, rutinas de capacitación entre pares, así como el uso de plataformas digitales colaborativas alineadas con el ecosistema tecnológico previsto en el plan de intervención.

Actualizar el direccionamiento estratégico de la ANEES, fortaleciendo su alineación con el Comando de Educación Naval y el Ministerio de Defensa. Esta acción permitirá integrar los objetivos institucionales con los planes sectoriales y generar coherencia interna en la toma de decisiones. El rediseño de la misión, visión, líneas estratégicas e indicadores de desempeño debe desarrollarse de forma participativa, como lo establece el modelo propuesto en el marco de la transformación organizacional.

Dar continuidad al plan de intervención mediante ejercicios futuros de evaluación, como estudios de caso institucionales o análisis de indicadores antes y después de la ejecución del plan. Esta recomendación surge del cierre de la propuesta y busca asegurar que los efectos de la transformación puedan ser medidos, replicados y ajustados en función de los resultados obtenidos. Se propone además considerar este ejercicio como una base para nuevas investigaciones sobre eficiencia institucional, autonomía operativa y modelos de gestión en el sector de educación superior militar.

Finalmente, se recomienda que el presente trabajo sirva como referente metodológico para otras unidades académicas de la Armada Nacional que enfrenten desafíos similares de dependencia administrativa, debilidad organizacional o necesidad de modernización. La experiencia de la ANEES, documentada en este proyecto, ofrece un modelo de intervención sustentado en el diagnóstico riguroso, el diseño estratégico y la alineación con las políticas institucionales del sector defensa.

Referencias

- Academia de Guerra Naval. (2024). *Formando oficiales para la conducción institucional desde 1911*. Obtenido de <https://www.acanav.cl/historia/>
- Adam, K.M & Pazos, P. (2010). *Governance in competence aligned organizations*. 31 st Annual National Conference of the American Society of Engineering Management.
- ANEES. (2023). REVISTA CIENTÍFICA DE LA ACADEMIA NAVAL. *MARIS ET BELLI*, 136.
- Arif M. (2021). *Sustainable management of national resources throught implementation of balanced scorecard*. Management of Environmental Quality: An International Journal, página 112-119.
- Arif, M. (2021). *Gestión pública moderna: Enfoques y Desafíos*. Journal of Public Administration Página 123-140.
- Armada Nacional. (2022). *Cartilla Logística Naval*. Bogotá D.C: Jefatura de Operaciones Logísticas ARC.
- Armada Nacional. (2024). *Orden Administrativa de Presupuesto 001 y 002*. Bogotá D.C: Dirección de Planeación Presupuestal.
- Cancillería . (2024). *¿Qué es el mar territorial?* Obtenido de <https://www.cancilleria.gov.co/en/node/7824>.
- Carmona, W. S. (18 de mayo de 2025). Entrevista sobre procesos presupuestales y ejecución del gasto de ANEES. (F. T. Villamizar, Entrevistador) Bogotá.
- Charbonneau, E., Lévesque, j., & Tchinda, J. (2021). *Camouflaged or deserted? a systematic review od empirical military reseach in public administration*. Asia Pacific Journal of Public Administraton, Pag: 67-86.

Charbonneau. E. (2021). *La administración pública y su evolución: análisis comparativo*.

Administrative Science Quarterly, Pag: 47-73.

Colombia Compra Eficiente. (marzo de 2024). *SECOP II*. Obtenido de

<https://www.colombiacompra.gov.co/ciudadanos/preguntas-frecuentes/secop-ii>

Contreras Sarmiento, J., & Cifuentes Forero, S. (enero de 2023). *Educación de la Fuerza*

Pública. Obtenido de file:///C:/Users/ANEES/Downloads/Dialnet-

EducacionDeLaFuerzaPublicaColombianaEnUnEntornoDeJ-9103200.pdf

Dávila C. (2001). *Teorías clásicas de la administración pública*. Rvista de Administración

Pública, Pág: 101-120.

Dávila L. de Guevara, Carlos. (2001). *Teorias Organizacionales y administración*.

McGraw Hill.

Departamento Nacional de Planeación . (2020). *Informe sobre presupuesto publico y*

financiamiento de la defensa en Colombia. Bogotá: DNP.

Dirección de Poyectos e Información Para la Inversión Publica. (2023). *Finanzas*

Publicas. Obtenido de

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversionesyfinanzaspublicas\(MGA_WEB/M](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversionesyfinanzaspublicas(MGA_WEB/M)

Durán Angarita, F., Reyes Carvajalino, I. & Magdalena, A. (2018). *Contratación estatal en*

Colombia: Un análisis del marco normativo. Bogotá D.C: Universidad Nacional de

Colombia.

Duran Angarita, R., Reyes Carvajalino, I., & Magdalena, M. (2018). *CARACTERÍSTICAS*

DEL SISTEMA DE CONTRATACIÓN ESTATAL EN COLOMBIA.

El tiempo. (20 de octubre de 2023). *Educación, Salud y Defensa, ganadores y Ciencia,*

perdedor del presupuesto para el 2024. Obtenido de

<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/presupuesto-2024-aumento-19->

[estos-son-los-sectores-que-mas-ganaran-](https://www.eltiempo.com/economia/sectores/presupuesto-2024-aumento-19-).

- Escuela de Guerra Naval A.R.A. (2024). *Maestría en Estudios Estratégicos*. Obtenido de <https://www.esgn.edu.ar/page37.html>
- Gobierno de Colombia. (2021). *Decreto 742 de 2021*. Bogotá: Diario Oficial.
- Guerra, D. A. (2020 de mayo de 2025). Entrevista sobre la gestión contractual y logística en la ENSB. (F. T. Villamizar, Entrevistador)
- Hudak, R.P. & Rusel, R. (2018). *Enhanced Multi-Service Markets: An evolution in Military Health System Governance*. *Military Medicine*, Pág: e291-e298.
- Jefatura de Estado Mayor de Personal Naval. (2022). *Directiva Permanente para asignación de apoyos económicos*. Armada de Colombia.
- Jefatura de Planeación Naval. (2023). *Orden Administrativa de Presupuesto No. 001 COARC/23*.
- Leones, G. A. (25 de mayo de 2025). Entrevista sobre la relación administrativa entre la ENAP y la ANEES y propuesta de delegación de funciones. (F. D. Villamizar, Entrevistador)
- Lindroth, E. J. (2020). *US Department of Defense Support of Civilian Vector Control Operations Following Natural Disasters*. *Journal of the American Mosquito Control Association*.
- Lopez C. (2017). *Privatización en la administración pública: Implicaciones para la defensa nacional*. *Estudios de Defensa*, Pág: 75-88.
- López C., & Nariño M. (2017). *Análisis del gasto en defensa y seguridad en Colombia desde el enfoque de la nueva gestión pública*. Bogotá D.C: Universidad Externado de Colombia.
- MDN. (2016). *Resolución No. 4519 de 2016, por la cual se delegan unas funciones y competencias relacionadas con la contratación de bienes y servicios con destino al Ministerio de Defensa Nacional*. Bogotá D.C: Ministerio de Defensa Nacional.

MDN. (2022). *Manual de Contratación y Convenios del Ministerio de Defensa Nacional*.

Bogotá D.C.

Ministerio de Defensa Nacional. (2010). *Guía de Ordenación del Gasto y Ejecución de Recursos Públicos*. Bogotá D.C: MDN.

Ministerio de Educación Nacional. (19 de octubre de 2023). *Presupuesto histórico para la educación en 2024*. Obtenido de

<https://www.mineducacion.gov.co/portal/salaprensa/Comunicados/417124:Presupuesto-historico-para-la-educacion-en-2024>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (marzo de 2024).

¿Qué es la Tienda Virtual del Estado? Obtenido de

<https://mintic.gov.co/portal/inicio/Atencion-y-Servicio-a-la-Ciudadania/Preguntas-frecuentes/>

Sanchez, D. (10 de enero de 2024). *Tendencias tecnológicas del 2024 en Colombia*.

Obtenido de <https://www.bluradio.com/tecnologia/conozca-cuales-seran-las-tendencias-tecnologicas-del-2024-en-colombia-so35>

Saumeth, E. (23 de noviembre de 2022). *Colombia destina 435 millones de dólares para la construcción de la primera fragata PES*. Obtenido de

<https://www.infodefensa.com/texto-diario/mostrar/4082608/228-primicia-armada-colombiana-asigna-435-millones-dolares-primera-futura-fragata-pes>

Tami, A., & Nariño, M. (2017). *Historia de las políticas fiscales y su impacto en el sector defensa en Colombia*. Revista de Estudios Fiscales y Presupuestales, Pág: 52-68.

Torres, J. G. (21 de mayo de 2025). Entrevista sobre capacidades operativas de ANEES y gestión estratégica de adquisiciones. (F. T. Villamizar, Entrevistador)

Vargas, E. S. (22 de mayo de 2025). Entrevista sobre limitaciones logísticas y administrativas de ANEES. (F. T. Villamizar, Entrevistador)

A. Anexo. Modelo de entrevista a funcionario del proceso

administrativo

ANEES-ENAP-ENSB

Proyecto de Grado: "**Plan de Asignación de Recursos para la Academia Naval de Estudios Estratégicos (ANEES)**".

Esta entrevista forma parte del proyecto de investigación de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad EAN y tiene como objetivo analizar la gestión logística y administrativa en las instituciones de formación naval de la Armada de Colombia. Su participación nos permitirá identificar oportunidades de mejora en la planificación de recursos, adquisición de bienes y servicios, y optimización del gasto público.

Preguntas de la Entrevista

I. Recursos Financieros y Gestión Presupuestal

- a. ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento con las que cuenta actualmente su escuela de formación?
- b. ¿Cómo se distribuyen los costos asociados al funcionamiento de la institución?
- c. ¿Qué porcentaje del presupuesto se destina a contratación de servicios educativos, bienes y servicios, y personal docente (recursos de horas catedra)?
- d. ¿Cuáles son las principales limitaciones financieras que afectan la operatividad y gestión logística de su escuela de formación?

II. Gestión Administrativa y Logística

- e. ¿Cuáles son los aspectos administrativos que requieren mayor atención para optimizar la operatividad de la institución?
- f. ¿Qué recursos humanos, financieros y tecnológicos se requieren para mejorar el funcionamiento administrativo de la escuela de formación?
- g. ¿Cómo se manejan los tiempos y plazos en la adquisición de bienes y servicios para evitar retrasos en la operación académica?

III. Autonomía y Mejora en la Asignación de la Ordenación del Gasto (solo ANEES)

- h. ¿Considera que la asignación de gasto mejoraría las necesidades operativas de la escuela de formación?
- i. ¿Qué ventajas y desventajas traería la posibilidad de que la institución gestione directamente su presupuesto sin depender de otras unidades?
- j. ¿Cuáles son las principales limitaciones que enfrenta la escuela de formación por depender de otras unidades delegatarias del gasto?

Módulo de entrevista a funcionarios del proceso directivo y educativo de ANEES

Proyecto de Grado: "**Plan de Asignación de Recursos para la Academia Naval de Estudios Estratégicos (ANEES)**".

La siguiente entrevista hace parte del proyecto de grado de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad EAN. Su propósito es conocer la percepción del personal directivo y administrativo de la ANEES sobre los desafíos y oportunidades en la gestión de recursos, con el fin de proponer mejoras en su funcionamiento administrativo y operativo.

Agradecemos su participación y colaboración en este proceso. Sus respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad y se utilizarán exclusivamente con fines académicos.

I. Sobre la estructura y funcionamiento de la ANEES

- a. ¿Cuáles son los servicios de educación que actualmente ofrece la ANEES?
- b. ¿Cuántos programas académicos considera que son necesarios para garantizar el cumplimiento de la misión de la ANEES?
- c. ¿Cuáles son los principales desafíos administrativos que enfrenta la ANEES en la planificación y ejecución de sus programas académicos?
- d. ¿Qué impacto tiene la falta de autonomía presupuestal y administrativa en la operación de la ANEES?

II. Financiamiento y gestión de recursos

- e. ¿Cuáles considera que son las principales limitaciones internas para el financiamiento de la ANEES? (Ejemplo: insuficiencia de recursos financieros, falta de capacitación en gestión financiera, dependencia de otras unidades, etc.)
- f. ¿Qué factores internos considera que pueden ser una ventaja para mejorar el financiamiento de la ANEES? (Ejemplo: experiencia en la gestión de proyectos, relaciones con otras entidades, capacidad de autogestión, etc.)
- g. ¿Qué oportunidades externas podrían contribuir al financiamiento y sostenibilidad de la ANEES? (Ejemplo: convenios con universidades, programas de financiamiento gubernamental, alianzas con el sector privado, etc.)
- h. ¿Cuáles son las principales amenazas externas que podrían afectar la sostenibilidad financiera de la ANEES? (Ejemplo: reducción del presupuesto de defensa, cambios en la normativa gubernamental, competencia con otras instituciones educativas, etc.)

III. Ordenación del gasto y autonomía presupuestal

- i. ¿Considera que asignar la ordenación del gasto a la ANEES (autonomía en la ejecución presupuestal) mejoraría su funcionamiento como Escuela de Formación? Justifique su respuesta.

- j. ¿Cómo afecta la dependencia de unidades delegatarias como la Base Naval ARC “Bogotá” y la Jefatura Integral de Educación Naval en la ejecución de los programas académicos?
- k. ¿Qué medidas o estrategias propondría para mejorar la eficiencia en la asignación y ejecución de los recursos de la ANEES?

IV. Expectativas y visión del futuro de la ANEES

- l. ¿Cuáles son las expectativas del mando naval respecto a la consolidación y desarrollo de la ANEES?.
- m. ¿Qué cambios considera necesarios para que la ANEES se posicione como una institución educativa de referencia dentro de la Armada Nacional?.
- n. ¿Cree usted que la ANEES podría evolucionar hacia una Institución de Educación Superior (IES) con autonomía total? ¿Qué pasos cree que serían necesarios para lograrlo?.