



**RESOLUCIÓN DIRECTORIAL DEL CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES –
ESCUELA DE POSGRADO
N° 214 - 2024/CAEN – EPG.**

Chorrillos, 15 OCT. 2024

VISTO:

El Acta de Consejo Superior N° 008-2024 de fecha 28 de agosto de 2024, y el informe N° 045-2024-MINDEF/VPD/DIGEDOC/CAEN/C10 de fecha 21 de agosto del 2024 de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto del Centro de Altos Estudios Nacionales – Escuela de Posgrado (CAEN-EPG);

CONSIDERANDO:

Que, el Centro de Altos Estudios Nacionales – Escuela de Posgrado (CAEN-EPG), es la institución de perfeccionamiento a nivel de posgrado académico, del más alto nivel del Sistema Educativo del Sector Defensa, cuya función es el perfeccionamiento, especialización y capacitación, en la áreas de desarrollo, seguridad y defensa nacional, conducentes al conocimiento integral de la realidad nacional e internacional, brinda capacitación y perfeccionamiento al personal de las Fuerzas Armadas, Policía Nacional del Perú y profesionales civiles del sector público y privado;

Que, de conformidad a lo establecido en la Ley N° 28830, Ley que reconoce al Centro de Altos Estudios Nacionales, como institución de perfeccionamiento a nivel posgrado académico; y, su reglamento aprobado mediante el Decreto Supremo N° 003-2008-DE, el financiamiento de sus actividades es a través de recursos ordinarios y directamente recaudados, así como con donaciones y transferencias de acuerdo a Ley;

Que, en el marco de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, Ley N° 29158 se establece, entre otras disposiciones, los principios y las normas básicas de organización, competencia y funciones, como parte del gobierno nacional y, los sistemas administrativos que orientan la función pública los mismo que tienen por finalidad asegurar el cumplimiento de las políticas públicas que

requieren la participación de todas o varias Entidades del Estado, dentro de las cuales se tiene el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico;

Que, en el marco de la Directiva General N° 002-2018-MINDEF-SG-VPD/DIGEDOC "Sistema Educativo del Sector Defensa", aprobado con Resolución Ministerial N° 0165-2018-DE/SG de fecha 07 de febrero del 2018, en cumplimiento a lo señalado en el numeral 5.4.3 que establece "(...) las instituciones educativas del Sector Defensa contarán con un Proyecto Educativo Institucional y un Plan Estratégico Institucional (...)"; además, de lo señalado en el numerales 6.1.4, el literal "b" del numeral 6.1.9 y literal "b" del numeral 6.2.2 de dicha directiva, donde indica los aspectos de formulación evaluación y aprobación de los Planes Estratégicos institucionales;



Que, el marco estratégico del Plan Estratégico Institucional del CAEN al 2030 (PEI 2030), contiene: la declaración de la política institucional y lineamientos, la visión y misión institucional, la propuesta de valor institucional, estratégicas y actividades priorizadas. Dicho plan estratégico se encuentra alineado al Plan Estratégico Institucional (PEI) del MINDEF periodo 2020-2025 aprobado con Resolución Ministerial N° 0276-2020-DE/SG; el Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Defensa (PESEM), aprobado con la Resolución Ministerial N° 121-2020-DE/SG;



Que, a través del Acta del Consejo Superior N° 008-2024, se aprueba por unanimidad el "Plan Estratégico Institucional al 2030" del Centro de Altos Estudios Nacionales – Escuela de Posgrado," (PEI-CAEN 2030);

Que, con el Informe N° 045-2024-MINDEF/VPD/DIGEDOC/ CAEN/ C10 la Oficina de Planeamiento y Presupuesto del CAEN-EPG, sustenta la viabilidad del Plan Estratégico Institucional PEI del Centro de Altos Estudios Nacionales – Escuela de Posgrado, al año 2030;



Que, mediante Resolución Ministerial N° 1030-2019-DE/VPD de fecha 13 de agosto del 2019, se aprobó el Estatuto del Centro de Altos Estudios Nacionales – Escuela de Posgrado, donde se establece en el párrafo final del artículo 13, que los acuerdos del Consejo Superior serán oficializados mediante resolución directoral del Director General del CAEN-EPG;

Que, estando a lo propuesto por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y con el visado de la Secretaría General y la Oficina de Asesoría Jurídica del Centro de Altos Estudios Nacionales – Escuela de Posgrado (CAEN-EP);

SE RESUELVE:

Artículo 1°.- Aprobar el "Plan Estratégico Institucional al 2030, del Centro de Altos Estudios Nacionales – Escuela de Posgrado" (PEI-CAEN 2030), que como Anexo forma parte integrante de la presente resolución directoral

Artículo 2°.- Copia de la presente resolución directoral será distribuida en forma virtual a todas las Direcciones y Oficina del CAEN-EPG, para su trámite administrativo en vía de ejecución, acorde a sus competencias.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.




.....
JOSE LUIS DEAS ARANDA
DOCTOR
Director General
Centro de Altos Estudios Nacionales-EPG

Ministerio de Defensa
Centro de Altos Estudios Nacionales
Escuela de Posgrado
“CAEN-EPG”



Plan Estratégico Institucional
del CAEN al 2030

Visión:

“Al 2030, ser considerado un Think Tank líder en América Latina en la producción de conocimiento científico, tecnológico y humanístico, y reconocido por la especialización de profesionales en desarrollo, seguridad y defensa”

Lima – Perú

Julio, 2024

ÍNDICE

PARTICIPANTES	4
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I. MARCO REFERENCIAL PARA LA FORMULACIÓN DEL PLANEAMIENTO DEL CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES – ESCUELA DE POSGRADO	9
1.1 Marco Histórico del CAEN	9
1.2 Marco Legal y Normativo del CAEN	10
1.3. Descripción Básica del Centro de Altos Estudios Nacionales – CAEN.	10
1.3.1. Ubicación Geográfica	10
1.3.2. Estructura Organizacional	11
1.3.3. Personal.....	12
1.3.4. Logística.....	14
1.3.5. Autoridades.....	15
1.3.6. Beneficiarios y/o Población Objetivo	16
1.3.7. Servicio brindados por el CAEN.....	17
CAPÍTULO II. ESQUEMA METODOLÓGICO PARA LA DEFINICIÓN DEL PLANEAMIENTO DEL CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES – ESCUELA DE POSGRADO	22
2.1. Análisis SEPT del Centro de Altos Estudios Nacionales	22
2.1.1. Factor social.....	22
2.1.2. Factor económico.....	23
2.1.3. Factor político.....	24
2.1.4. Factor tecnológico.....	25
2.2. Análisis FODA del Centro de Altos Estudios Nacionales	26
2.2.1. Evaluación de Factores externos.....	27
2.2.2. Evaluación de Factores Internos	29
2.2.3. Determinación de estrategias	31
2.3. Análisis de la Propuesta de Valor del Centro de Altos Estudios Nacionales	37
2.3.1. Arquetipo del Participante	37
2.3.2. Lienzo de la Propuesta de Valor.....	38
CAPITULO III. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y DEL ESTUDIO DE CAMPO.....	40
3.1. Visión, Misión y Valores	41
3.1.1. Misión.....	41
3.1.2. Visión.....	41
3.1.3. Valores.....	41

3.2	Declaración de Política Institucional, Líneas de política, objetivos, acciones y actividades previstos para el Centro de Altos Estudios Nacionales	42
3.3	Resultados e Interpretación de Encuestas	58
3.3.1.	Identificación de la demanda educativa vinculada al CAEN-EPG.....	58
3.3.2.	Identificación de las características del servicio educativo del CAEN-EPG	65
	CONCLUSIONES	70
	RECOMENDACIONES	73
	BIBLIOGRAFÍA.....	76
	ANEXOS	78
	ANEXO 01: Business Model Canvas para el Centro de Altos Estudios Nacionales.....	79
	ANEXO 02: Estrategia Océano Azul.	80

PARTICIPANTES

Alta Dirección

- Dr. José Luis Beas Aranda
- Dr. Juan Fernando Ormachea Montes
- Dr. Claudio Enrique Ayala Galván
- Dr. Roberto Vizcardo Benavides
- Dr. Edwin Cruz Aspajo
- Mg. Ronald Laurente Huaira
- Dr. César Llontop Sebastiani
- My. Margaret Yolanda Herrera Aliaga
- Dr. Juan Fernando Ormachea Montes
- Mtro. Javier Trelles Vizquerra
- Dr. Jorge Hidalgo Aguilar

Plana docente

- Dr. Moises Freddy Alvarez Torres
- Dr. César Humberto Flores Salinas
- Dr. Jaime Sueldo Mesones
- Dr. Francisco Enrique Seminario Correa
- Dr. Anibal Sierralta Rios
- Dr. Guido Gallardo Marquina
- Mg. Martha Elena Giraldo Limo
- Mg. Miguel Angel Montesinos Echenique

Estudiantes

- David Gonzalo German Garcia Cebrenos
- Eduardo Luis Alfaro Castellanos
- Oscar Delgado
- Rafael Pereyra Grandez
- Cesar Humberto Flórez Salinas
- Jose Sebastiano Calambrogio Cabrera
- Adrián Víctor Camacho Soriano
- Fernando Maurilio Franco Ochoa
- Edwin Pacheco Cornejo
- Renan Guevara Cubas
- Soca Carlos Anyosa
- Marco Valverde Sanchez
- Chivilchez Juan Diego la Torre
- Carlos Eduardo Navarrete Correa
- Enrico Gustavo Sangiacomo Martínez
- Felipe Villarreal Santacruz
- Guido Oscar Gallardo Marquina
- Jose Manfredo Palacios Jiménez
- Carroll Douglas Dale Salinas
- Maria Del Pilaranto Rubio
- Zoila Carmela Sanchez Palomares
- Oscar Noguera Bedoya
- Carmen Amat Y León Guevara
- Yadina Príncipe Concha
- Pedro Gamarra Obando
- Gregoria Roman Pahuara

- Miguel Angel Barriga Carrasco
- Sabina Gloria Nuñez Altamirano
- Jaime Cabrera Buleje
- Pedro Riega Guerra
- Augusto Teixeira Salas
- Jesús David Ricardo López Amoretti
- Francisco Enrique Seminario Correa
- Abel Marocho Rojas
- Ernesto Luis Castillo Fuerman
- Antero Antonio Díaz Castillo
- Víctor Tenorio García
- Rudiary Duverli Correa Córdova
- Richard Zacarias Sanz Durand
- Ricardo Erick Dominguez Pasco
- Mirko Renatokolich Bisso
- Christian Luis Aparcana Avalos
- Henry Chingay Llaja
- Patricia Peggy Polanco Ponce
- Blanca Guillermina Ccornejo Peralta
- Gean Carlo Moises Huayna Pinto
- Cesar Augusto Marticorena Gonzales
- Edwin Chirinos Marroquín
- José Luis Gonzales Quintero
- Jose Luis Burgos Vieyra
- Antonio Moyano Cabrera
- Héctor Arturo Benites Anca
- Kathy Guevara Olaya
- José Antonio Ramírez Flores
- José Luis Bautista Quispe
- Luis Erasmo Burgos Gutiérrez
- Juan Sebastián Verastegui Marchena
- Wilmer Santos Vidal Yacupoma
- Juber Hidalgo García
- Ángel Raúl Montesinos Echenique

Personal administrativo

- Lourdes Barriga Abarca
- Jorge Luis Olaya Copaja
- Fernando Castillo Alatriza
- Roberto Vizcardo Benavides
- Carlos Segundo Jara Salazar
- Jose Luis Sernaque Durand
- Edmundo Ronald Heredia Diaz
- Fernando Elias Zegarra Lopez
- Nino Delgado Viera
- Americo Arenaza Flores
- Luis Oviedo Carranza
- Pedro Pablo Ponce Rodriguez
- Pedro Jacinto Florian Fajardo
- Augusto Mamani Ortogorin
- Luis Alberto Acuña
- Jorge Hidalgo Aguilar

- Jennifer Liliana Basauri Sánchez
- Vanessa Yesmin Saenz Belsuzarri
- Yovera Tuesta Acuri
- Judith Arenas
- Ricardo Jesús Quintanilla Quiliano
- Claudio Ayala Galvan

Egresados

- Guillermo Jazmani Quispe Ramos
- Jorge Humberto Vargas A.
- Freddy Baldeón León
- Catalina Aurora Guillen Ramirez

Representantes de grupo de interés

- José Eduardo Cavani Rios
- Ana Maria Alfaro Hoyos
- Sugheis Yanidhet Cuadros Neyra
- Laura Lopez Rojas
- Mirian Molina Yaures
- Rocio Adela Herrera Rivera
- Pedro Romulo Buleje Buleje
- Pablo Milton Noriega Vincés
- Jeanine Edelmira Aguirre Zuñiga
- Jorge Junior Cotrina Portilla
- Jose Augusto Heredia Lachira
- Marianela León Coveñas
- Sonia Raquel Garcia Acosta
- Lilyam Roxana Durand Anampa

Asesores externos

- Cyril Pavillard
- Hugo Luis Guerra Arteaga
- José Luis Tapia Rocha
- Jaime Castro Contreras
- Hugo Alvarez Aranzamendi

INTRODUCCIÓN

En un mundo caracterizado por cambios constantes y desafíos complejos, la importancia del planeamiento estratégico se vuelve fundamental para instituciones comprometidas con el desarrollo nacional y la excelencia académica. El Centro de Altos Estudios Nacionales – Escuela de Posgrado (CAEN-EPG), como referente en la formación de líderes y expertos en temas de interés nacional, se encuentra en una posición privilegiada para contribuir a trazar el rumbo del desarrollo sostenible de nuestro país, a partir del conocimiento integral de la realidad peruana.

En este contexto, el Plan Estratégico del CAEN-EPG constituye una hoja de ruta que busca no sólo anticipar y adaptarse a los cambios, sino también potenciar las fortalezas y capitalizar las oportunidades que se presentan en el entorno académico, el mercado laboral y la administración del Estado.

Este plan estratégico es el fruto de un trabajo participativo que logró conjugar en estrategias los resultados de un análisis introspectivo con el diseño de una visión prospectiva de la realidad. En ese sentido, su declaración de política institucional representa un compromiso inquebrantable con la mejora continua de la calidad educativa de nivel superior y la búsqueda de una sociedad mejor preparada para afrontar los desafíos de un mundo globalizado.

Los resultados de nuestra labor abarcan varios aspectos clave:

1. **Redefinición de la Visión y Misión:** Para que se alineen con las necesidades cambiantes de la sociedad y proporcionar una educación excepcional que forme ciudadanos responsables y líderes del mañana.
2. **Establecimiento de Objetivos y Metas:** Para guiar el camino hacia la excelencia y medir el progreso de manera concreta.
3. **Identificación de la Propuesta de Valor:** Al comprender a fondo a nuestro público objetivo, diseñamos una propuesta de valor clara y convincente centrada en brindar el mejor servicio posible.
4. **Lienzo Estratégico para Gestión:** Ofrece una hoja de ruta sólida para el éxito futuro, identificando las áreas clave que requerirán atención y desarrollo.

Es importante expresar nuestro agradecimiento a todos los participantes de la comunidad académica del CAEN-EPG por su compromiso y esfuerzo en la elaboración del presente documento, especialmente a nuestros docentes, alumnos y egresados. Su aporte recorre cada una de las secciones de este plan. Asimismo, extendemos nuestro reconocimiento a los especialistas que condujeron este proceso con metodológicas innovadoras que hicieron posible la acumulación y procesamiento colectivo de datos.

Dr. José Luis Beas Aranda

CAPITULO I

MARCO REFERENCIAL PARA LA FORMULACIÓN DEL PLANEAMIENTO DEL CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES – ESCUELA DE POSGRADO

- 1.1 Marco Histórico del CAEN-EPG.**
- 1.2 Marco Legal y Normativo del CAEN-EPG.**
- 1.3 Descripción Básica del CAEN-EPG.**

CAPÍTULO I

MARCO REFERENCIAL PARA LA FORMULACIÓN DEL PLANEAMIENTO DEL CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES – ESCUELA DE POSGRADO

1.1 Marco Histórico del Centro de Altos Estudios Nacionales

El 15 de junio de 1951, en el distrito de Magdalena Vieja, se inauguraron las actividades del Centro de Altos Estudios Militares (CAEM), con la participación del entonces Ministro de Guerra, General Zenón Noriega, y el General José del Carmen Marín Arista. Fue en el año 1954 cuando el centro de estudios, abrazando un espíritu de apertura y progreso, dejó atrás su enfoque exclusivo en la formación de oficiales para adoptar una visión más inclusiva. Con la inclusión de civiles en sus cursos, se abrieron las compuertas del conocimiento, dando lugar a debates vibrantes y perspectivas diversas que enriquecieron el paisaje intelectual del CAEM.

Luego de la creación del CAEM se inició un estudio multidisciplinario que no solo se suscribe al ámbito militar, sino otros dominios como el social, económico, político, tecnológico, temas poco tratados por la oficialidad, y que los jefes militares no habían tratado con amplitud, ya que la mentalidad hasta ese entonces solo se circunscribe a conceptos netamente militares.

Con este mismo enfoque existieron en el mundo otros centros de estudios como el Centro de Altos Estudios Militares de Francia o estadounidense en el National War College, pero todos coincidían en la necesidad de crear un ente académico que se encargue de estudiar los niveles estratégicos y que eran vinculantes en el desarrollo de la guerra, y a la vez esta concepción fue el inicio para entender que el desarrollo de un país se daba trabajando sinérgicamente con todos los sectores de las actividades humanas.

A lo largo de los años, el CAEM ha sido testigo de transformaciones profundas y cambios trascendentales. En 1954, adoptó el nombre de Centro de Altos Estudios Militares (CAEM), reflejando su compromiso con la excelencia y la evolución. Dos años más tarde, en 1956, el CAEM selló su identidad con un emblema que resonará en los corazones y mentes de generaciones futuras. Con la inscripción "VI ET ARTE AD GLORIAM ASCENDITUR", que traducida significa "Con voluntad y sabiduría, se asciende a la gloria", el centro afirmó su compromiso con la excelencia y el honor. Este emblema, concebido por el propio General Marín Arista, llevaba consigo el lema institucional del CAEM: "Las ideas se exponen, no se imponen".

En 1997, bajo el resplandor de una nueva era, se transformó en el Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN), abriendo sus puertas a un horizonte más amplio de posibilidades y descubrimientos. Aún hoy, el CAEN sigue siendo un faro de conocimiento en un mundo en constante cambio, una fuente de inspiración y aprendizaje para las generaciones futuras. En sus aulas resonará por siempre el eco

de la historia, el latido del pasado y el pulso del futuro, recordándonos que, en la búsqueda del entendimiento, reside la verdadera grandeza del alma humana.

1.2 Marco Legal y Normativo del CAEN

- Ley N° 28830, Ley que reconoce al Centro de Altos de Estudios Nacionales como una institución de perfeccionamiento del nivel de postgrado académico.
- Ley N° 30220, Ley Universitaria.
- Decreto Supremo N° 003-2008-DE, Decreto supremo que reglamenta la Ley N° 28830, Ley que reconoce al Centro de Altos de Estudios Nacionales como una institución de perfeccionamiento del nivel de postgrado.
- Resolución Ministerial N° 0011-2022-DE, se aprueba el Estatuto del Centro de Altos Estudios Nacionales - Escuela de Posgrado.
- Resolución Directoral N° 067-2022/CAEN-EPG, que aprueba el reglamento General del Centro de Altos Estudios Nacionales - Escuela de Posgrado.

1.3. Descripción Básica del Centro de Altos Estudios Nacionales – CAEN.

1.3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA:

El Centro de Altos Estudios Nacionales – Escuela de Posgrado (CAEN-EPG) como institución educativa del más alto nivel del sector defensa, actualmente se encuentra ubicado en:

País : Perú

Región : Lima

Provincia : Lima Metropolitana

Distrito : Chorrillos

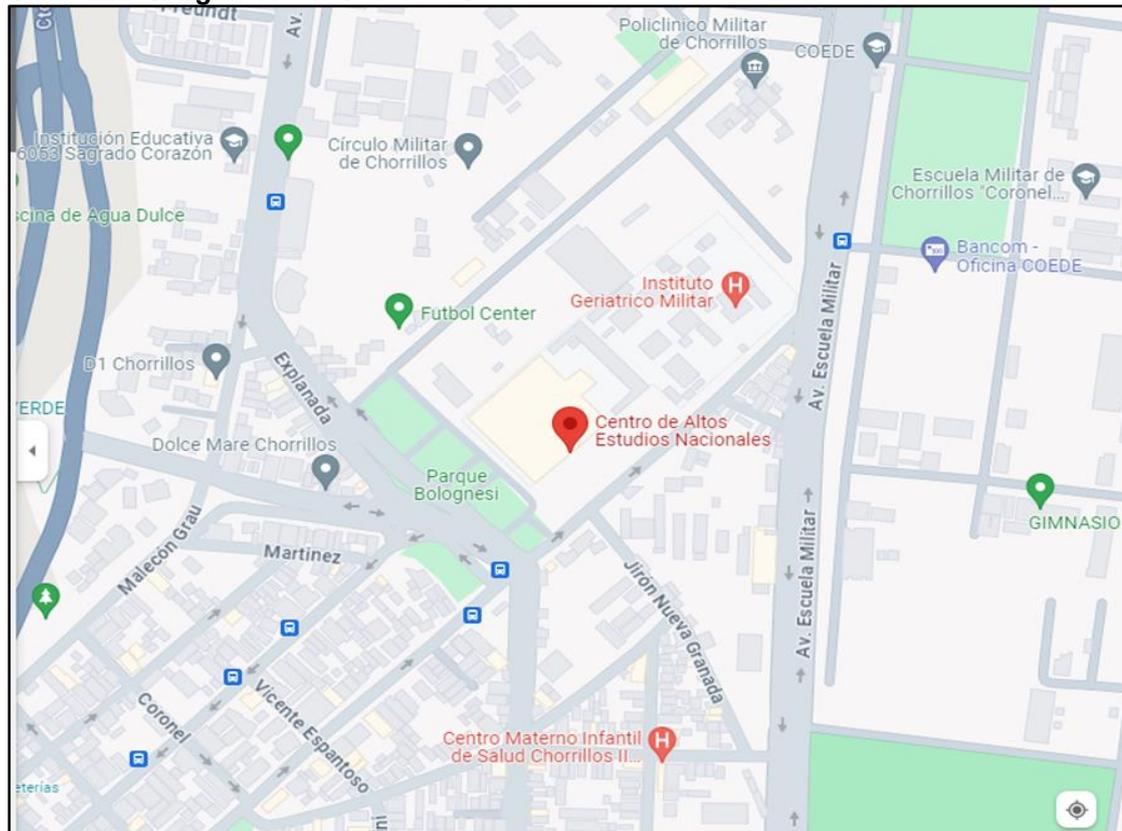
Dirección : Av. Alejandro Iglesias S/N (Ref. Bajada de Agua Dulce).

Fundador : Gral. José del Carmen Marín Arista

Fundación : 31 de octubre de 1950

Email : informes@caen.edu.pe

Figura 01.
Ubicación Geográfica del CAEN-EPG.



Fuente: Google Maps, (consulta mayo 2024).

<https://maps.google.com/maps/dir/Centro+de+Altos+Estudios+Nacionales+Escuela+Militar+RXP%2BMHQ+Av+Chorrillos+15063/@-12.1633812,-77.0211982,16z/data=!4m5!4m4!1m0!1m2!1m1!1s0x9105b78ff828abeb:0x7f7bffad06e0e86e>

1.3.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

De conformidad con lo establecido en el Artículo 10 de su Reglamento General aprobado con Resolución Directoral N° 067-2022/CAEN-EPG de fecha 24 de marzo del 2022, el CAEN-EPG se organiza de la siguiente manera, ver Figura 2.

a. Órganos de Dirección:

- El Consejo Superior
- La Dirección General

b. Órgano de Control:

- El Comité de Vigilancia

c. Órganos Consultivos:

- Consejo Consultivo
- Consejo Académico
- Consejo de Investigación Académica
- Consejo Editorial
- Asociación de Graduados y Egresados

d. Órganos de Asesoramiento:

- Oficina de Calidad Educativa
- Oficina de Planeamiento y Presupuesto
- Oficina de Asesoría Jurídica
- Oficina de Responsabilidad Social

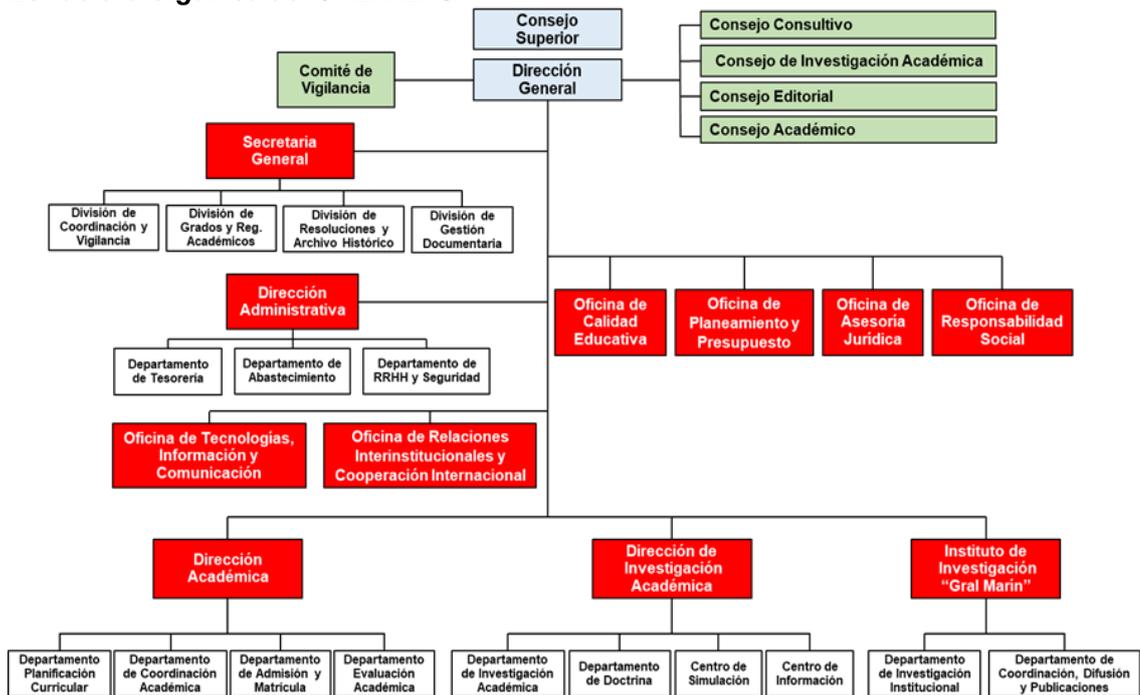
e. Órganos de Apoyo:

- Secretaría General.
- Dirección Administrativa
- Oficina de Tecnologías, Información y Comunicación.
- Oficina de Relaciones Interinstitucionales y Cooperación Internacional

f. Órganos de Línea:

- Dirección Académica
- Dirección de Investigación Académica
- Instituto de Investigación “Gral. Div. José del Carmen Marín Arista”

Figura 02.
Estructura orgánica del CAEN-EPG



Fuente: Resolución Directoral N° 067-2022/CAEN-EPG, que aprueba el reglamento General del Centro de Altos Estudios Nacionales - Escuela de Posgrado (CAEN-EPG).

1.3.3. PERSONAL:

El CAEN-EPG cuenta con un total de (51) plazas propuestas aprobadas en el CAP provisional del Ministerio de Defensa, aprobado mediante Resolución Ministerial N° 0374-2021-DE del 20 de julio de 2021. A continuación, se detalla la cantidad de plazas asignadas al CAEN-EPG, el mismo que se encuentra contemplado en el CAP-Provisional

Tabla 01.
Cuadro de Asignación Provisional del CAEN-EPG

N° orden	Cargo estructural	Código	Clasificación	Total	Situación del cargo		Cargo de confianza
					O	P	
707	Director/a de Programa Sectorial II	026-23-00-2	EC	1	1		1
708/709	Director de Sistema Administrativo I	026-23-00-2	EC	2		2	2
710/711	Director de Sistema Administrativo I	026-23-00-7	RE	2		2	
712/714	Director de Sistema Administrativo I	026-23-00-3	SP-DS	3		3	
715/718	Especialista III	026-23-00-4	SP-EJ	4		4	
719/730	Especialista II	026-23-00-5	SP-ES	12		12	
731/750	Profesor/a del CAEN	026-23-00-5	SP-ES	20		20	
751	Secretario/a III	026-23-00-6	SP-AP	1		1	
752/756	Técnico/a I	026-23-00-6	SP-AP	5		5	
757	Auxiliar	026-23-00-6	SP-AP	1		1	
TOTAL				51	1	50	3

Fuente: Resolución Ministerial N° 0374-2021-DE.

Sin embargo, el universo de servidores y funcionarios públicos que intervienen en los diferentes procesos del CAEN-EPG es mayor, en la Tabla siguiente, se muestra el total de sus colaboradores en las distintas modalidades de contrato o regímenes laborales, además del personal contratado por locación de servicios (administrativos), servicios especializados (docentes, asesores de tesis e investigadores) y personal asignado proveniente de las fuerzas armadas.

Tabla 02.
Cantidad de Personal por regímenes y/o servicios del CAEN-EPG

Unidades Orgánicas	TOTAL (*)	CAS (DL 1057)	PG (DL 276)	Confianza (Ley N° 31419)	Locadores de Servicio	Militar (Ley 28359)	Docentes / Asesores Tesis / Investigadores
UNIDAD DE DIRECCIÓN							
Dirección General	2	1				1	
UNIDADES DE ASESORAMIENTO							
Oficina de Planeamiento y Presupuesto	5	1			4		
Oficina de Calidad Educativa	3	1			2		
Oficina de Asesoría Jurídica	1					1	
Oficina de Responsabilidad Social	2	1				1	
UNIDADES DE APOYO							
Secretaría General	5	1		1		3	
Dirección Administrativa	31	4			14	13	
Oficina de Tecnología, Información y Comunicación	11	3			7	1	
Oficina de Relaciones Interinstitucionales y Convenios Internacionales	9	2			5	2	
UNIDADES DE LÍNEA							
Dirección Académica	18	2		1	3	12	271 (*)
Dirección de Investigación Académica	10	2	2	1	3	2	38
Instituto de Investigación	4	2			2		12
Total	101	20	2	3	40	36	321

(*) Docentes contratados en función a cada Cátedra y/o asignatura, de cada uno de los programas académicos.
Fuente: Dirección Administrativa del CAEN-EPG.

1.3.4. LOGÍSTICA

Dentro de la logística o la capacidad instalada, el CAEN-EPG cuenta con áreas administrativas, aulas para el desarrollo de los programas académicos, servicios diversos y estacionamiento. Particularmente, la capacidad instalada que cuenta el CAEN-EPG, para la prestación del servicio educativo se resume en un total de 07 ambientes académicos las cuales están disponibles para la población estudiantil en sus dos (02) turnos diurnos y nocturno, de ser el caso, y que su disponibilidad está en función a la modalidad de estudio de los programas académicos.

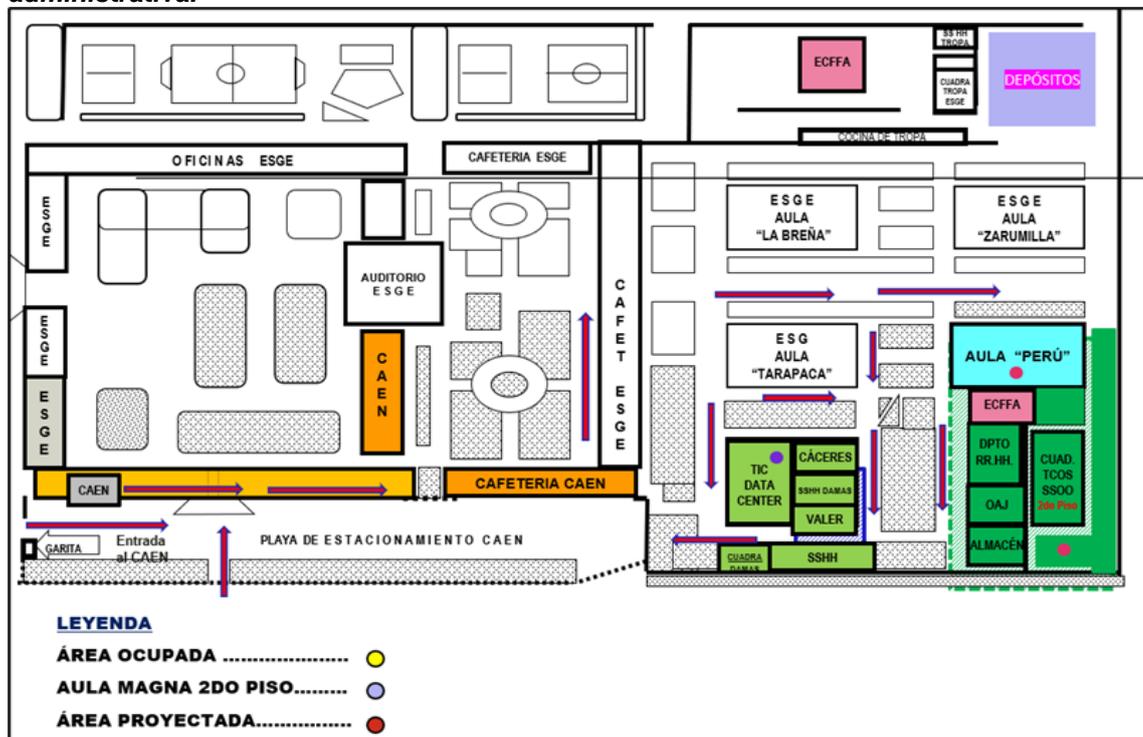
Tabla 03.
Capacidad Instalada del CAEN-EPG

Ambientes	Espacios	Total de Espacios	Capacidad de Ambiente	Capacidad Total
Físicos	Ambientes Académicos	07	40	210
	Ambientes Administrativos	20	22	443
Digitales	Ambientes Virtuales	20	300	6,000

Fuente: Dirección Administrativa del CAEN-EPG.

Asimismo, el área que ocupa el CAEN-EPG y su distribución de espacios es como se presenta a continuación:

Figura 03.
Croquis espacios para el desarrollo de actividades académicas, de investigación y administrativa.



Fuente: Dirección Administrativa del CAEN-EPG.

De la misma manera, el CAEN-EPG cuenta con mobiliarios, equipos de cómputo y módulos para el desarrollo de los programas académicos y de las actividades administrativas, cuyo resumen se describe en la Tabla siguiente, así como, el detalle de la distribución del mobiliario por áreas sea esta académica, de investigación o administrativa.

Tabla 04.
Bienes distribuidos por tipo área en el CAEN-EPG

Descripción del Bien	Cantidad			Total
	Académica	Investigación	Administrativa y otros	
Módulos de Cómputo	192	8	132	332
Escritorios	21	10	50	81
Sillas	343	37	396	776
Computadoras	29	10	91	130
Impresoras	6	2	32	40
Estantes	36	58	148	242
Otros (Micrófonos, Parlantes, Pantallas, Pizarras, Routers, Proyectoros, Mezcladores de audio, Atriles, dispensadores de agua)	218	51	1,518	1,787
Total	845	176	2,367	3,388

Fuente: Dirección Administrativa del CAEN-EPG.

1.3.5. AUTORIDADES

El CAEN-EPG cuenta con una estructura orgánica interna aprobada con Resolución Directoral N° 067-2022/CAEN-EPG del 24 de marzo del 2022, y que, conforme a ello, cuenta con las siguientes autoridades.

Tabla 05.
Autoridades del MINDEF

Cargo	Nombre y Apellidos
Ministro de Defensa	<i>Gral. Walter Astudillo Chávez</i>
Viceministro de Políticas para la Defensa	<i>Dr. César Medardo Torres Vega</i>
Director General de Educación y Doctrina	<i>Contralnte. Pedro Farfan Matellini</i>

Tabla 06.
Autoridades CAEN-EPG

Cargo	Nombre y Apellidos
Presidente del Consejo Superior	<i>Dr. César Medardo Torres Vega</i>
Director General	<i>Dr. José Luis Beas Aranda</i>
Secretario General	<i>Dr. Edwin Cruz Aspajo</i>

Cargo	Nombre y Apellidos
Director Académico	<i>Dr. Sabino Villón Bruno</i>
Director de Investigación Académica	<i>Dr. Carlos Vilchez Román</i>
Director (e) del Instituto de Investigación “José del Carmen Marín Arista”	<i>Dr. Roberto Vizcardo Benavides</i>
Director Administrativo (e)	<i>Dr. Martín José Raúl Heredia Ocharan</i>
Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto	<i>Mg. Ronald Laurente Huaira</i>
Jefe de la Oficina de Calidad Educativa	<i>Dr. César Llontop Sebastiani</i>
Jefe de la Oficina de Asesoría Jurídica	<i>My. Margaret Yolanda Herrera Aliaga</i>
Jefe de la Oficina de Tecnología, Información y Comunicación	<i>Dr. Juan Fernando Ormachea Montes</i>
Jefe de la Oficina de Relaciones Interinstitucionales y Cooperación Internacional	<i>Mtro. Javier Trelles Vizquerra</i>
Jefe de la Oficina de Responsabilidad Social	<i>Dr. Jorge Hidalgo Aguilar</i>

Fuente: Dirección Administrativa del CAEN-EPG.

1.3.6. BENEFICIARIOS Y/O POBLACIÓN OBJETIVO

El CAEN-EPG, en el marco de la función específica atribuida en el artículo 3 de la Ley N° 28830, en el cual determina el perfeccionamiento de los oficiales de las Fuerzas Armadas, Policía Nacional del Perú y Profesionales Civiles, en el área de Desarrollo, Seguridad y Defensa Nacional y en aplicación de los requisitos previstos en la Ley Universitaria.

Bajo esta línea, en la Tabla siguiente se desarrolla el tipo y las características de los usuarios, beneficios y/o población objetivo atendidos por el servicio educativo brindado por el CAEN-EPG.

Tabla 07.
Beneficiarios o usuarios del servicio educativo del CAEN-EPG

Población Objetivo	Tipos de Usuarios o Beneficiarios	Características
Profesionales del sector público y privado	Los profesionales con instrucción mínima de Bachiller.	Aptos para los programas académicos conducentes a la obtención del grado de Maestro y/o Doctor
	Los profesionales con instrucción superior técnica, universitaria y población en general.	Aptos para los programas académicos de diplomados y cursos especiales

Población Objetivo	Tipos de Usuarios o Beneficiarios	Características
Instituciones Nacionales e Internacionales (*)	Instituciones de Defensa y Seguridad	Comprende por ejemplo el Ejército del Perú (EP), Marina de Guerra del Perú (MGP), Fuerza Aérea Peruana (FAP), PNP, INDECI, CENEPRE, Sucamec, entre otros.
	Instituciones del Estado Peruano	<u>Gobierno Nacional:</u> El Congreso de la República del Perú, la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), Ministerios y otras entidades públicas.. <u>Gobierno Subnacional:</u> Gobierno Regionales, Provinciales y Distritales.
	Instituciones Internacionales	Asociación de Colegios de Defensa Iberoamericanos, Universidad de Defensa de Honduras, Universidad de Nueva Granada de Colombia, Universidad de Defensa Nacional del Ejército Popular de Liberación de la República de China, Colegio Iberoamericano de Defensa, entre otros.
	Instituciones Privadas	Comprende todas las entidades, centros, entre otros que tienen objetivos e intereses vinculados al desarrollo, seguridad y defensa nacional.

(*) Este tipo de usuarios se identificó mediante los convenios de colaboración interinstitucional de ámbito nacional e internacional que guardan vinculación con las líneas temáticas en las áreas de desarrollo, seguridad y defensa nacional, desde un enfoque multidimensional.

1.3.7. SERVICIO BRINDADOS POR EL CAEN

El CAEN-EPG como institución que brinda servicios educativos en el marco de sus normas de creación, la Ley universitaria y normas complementarias, además, de sus normativas internas, imparte los siguientes servicios:

Tabla 08.
Servicios ofertados por el CAEN

N°	Servicios	Unidad de medida
01	Servicios académicos de formación.	Personas con grado académico
02	Servicios académicos de especialización y capacitación.	Personas capacitadas
03	Servicio de investigación académica.	Trabajos de investigación académica aprobados
04	Servicio de investigación institucional y especializada.	Estudios y artículos de investigación difundidos
05	Servicio de asesoría y consultorías	Informes de asesoría y consultorías

Elaboración: Oficina de Planeamiento y Presupuesto del CAEN-EPG.

a) Servicio académico de formación y de especialización y capacitación

Uno de los principales productos que brinda el CAEN-EPG es la prestación de servicios educativos a nivel de posgrado académico, conducentes a la obtención del grado de maestro y/o doctor, así como programas de corto plazo que busca el perfeccionamiento y la actualización de habilidades y conocimientos específicos, los cuales son ofertados en sus diversas especialidades y modalidades a profesionales del sector público y privado, incluyendo servidores y funcionarios públicos de los distintos niveles gubernamentales. Los programas académicos son

de tipo: Doctorado, Maestría, Diplomado y Cursos Especiales, los mismos que representan la demanda cubierta de estudiantes.

Tabla 09.
Tipo y modalidades de servicio académico

Servicio	Tipos de Servicio	Modalidad
Servicios académicos de formación	Doctorados y Maestrías	Presencial
		Semipresencial
Servicio académico de especialización y capacitación	Diplomados y Cursos Especiales	Presencial
		No presencial, virtual, a distancia o combinación de ambas

Elaboración: Oficina de Planeamiento y Presupuesto del CAEN-EPG.

A continuación, se muestra el detalle de los programas académicos ofertados por el CAEN, los cuales están diversificados por Doctorados, Maestrías, Diplomados y Cursos, tal como se muestra en la siguiente Tabla.

Tabla 10.
Programas Académicos impartidos por el CAEN

Nº	Programas Académicos
PA.01	Doctorados
01.1	Doctorado en Políticas Públicas y Gestión del Estado
01.2	Doctorado en Desarrollo y Seguridad Estratégica
PA.02	Maestrías
02.1	Maestría en Desarrollo y Defensa Nacional
02.2	Maestría en Inteligencia Estratégica
02.3	Maestría en Administración y Gestión Pública
02.4	Maestría en Ciberseguridad y Ciberdefensa mención en Transformación Digital
02.5	Maestría en Gestión del Riesgo de Desastre
02.6	Maestría en Derechos Humanos, Derecho Internacional Humanitario y Resolución de Conflictos
02.7	Maestrías en el marco de convenios suscritos.
PA.03	Diplomados
03.1	Diplomado en Gestión de Riesgos de Desastres
03.2	Diplomado en Administración y Gestión Pública
03.3	Diplomados a medida en el marco de convenios suscritos
PA.04	Cursos
04.1	Curso de Actualización y Complementación para Optar el Grado de Maestro o Doctor
04.2	Curso Especial en Seguridad y Defensa Nacional (OSDENAS)
04.3	Curso de Altos Estudios en Política y Estrategia - CAEPE
04.4	Curso en Defensa Nacional y Gestión de Riesgo de Desastres
04.5	Cursos de Gestión de Gestión Pública y Defensa Nacional
04.6	Curso – Seminario de Integración: Seguridad Nacional y Alta Dirección
04.7	Cursos a medida en el marco de los convenios suscritos

Elaboración: Dirección Académica del CAEN-EPG.

b) Servicio de investigación Académica

Este tipo de servicio tiene objeto efectivizar el acompañamiento para la culminación satisfactoria del proceso de elaboración de una tesis realizada por los estudiante y egresados, que involucra el asesoramiento y la revisión de los Temas de Tesis, Plan de Tesis e informes finales de Tesis, culminando en la sustentación respectiva, lo mismo que conduce a la obtención del grado de doctor y/o maestro.

Tabla 11.
Productos del servicio de investigación académica

Producto	Definición
Tema de Tesis	Es el área específica de investigación seleccionada por el estudiante de posgrado que aborda un problema o pregunta relevante dentro de su campo de estudio. Este tema debe ser original, significativo y viable para ser investigado en profundidad durante el programa de maestría o doctorado
Plan de Tesis	Es un documento detallado que describe el proyecto de investigación propuesto. Incluye la justificación del tema, los objetivos, la hipótesis o preguntas de investigación, la metodología a emplear, el cronograma de actividades, y una revisión bibliográfica preliminar. Este plan guía la realización de la investigación y debe ser aprobado por el comité respectivo.
Informe final de Tesis	Es el documento escrito que presenta los resultados completos de la investigación realizada. Este informe incluye la introducción, la revisión de la literatura, la metodología, los resultados, la discusión, las conclusiones y las recomendaciones. El informe debe demostrar la contribución original al conocimiento del área de estudio y es defendido ante un jurado para la obtención del grado académico correspondiente

Elaboración: Oficina de Planeamiento y Presupuesto del CAEN-EPG
Fuente: Dirección de Investigación Académica del CAEN-EPG

c) Servicio de investigación institucional y especializada

Este servicio tiene como objeto generar la producción de conocimiento científico (estudios de investigación, artículos científicos y proyectos de investigación), los mismos que son publicados en las revistas indexadas y no indexadas como: Ciencia e Investigación, Cuadernos de Estrategia, entre otros. Esta producción científica es socializada en conferencia, talleres y eventos a fin ampliar el conocimiento y la evidencia científica en las materias de Desarrollo, Seguridad y Defensa, colaborando en la generación de evidencia para las instituciones nacionales e internacionales en el desarrollo de políticas públicas y temas estratégicos de ámbito nacional.

La publicación de estos estudios de investigación, artículos científicos y proyectos de investigación, son efectuadas en la revistas indexadas y no indexadas como la Revista Ciencia e Investigación en Defensa, Revista Científica de Seguridad y Desarrollo, Revista Académica Cuaderno de Trabajo y Revista de Cuaderno de Estrategia, además de publicaciones libros y las actualización de doctrina en seguridad y defensa nacional, los cuales son presentados en conferencia, talleres

y eventos que siempre tienen por finalidad ampliar el conocimiento y la producción científica en las materias de Desarrollo, Seguridad y Defensa, a fin de que dicha producción científica colabore como evidencia para las instituciones nacionales e internacionales públicos y privados vinculados a las temáticas del Desarrollo, la Seguridad y la Defensa.

Tabla 12.
Productos del servicio de investigación Institucional y especializada

Producto	Definición
Estudios y Proyectos de investigación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Artículos científicos indizados 2. Estudios de investigación 3. Proyectos de investigación 4. Artículos de investigación (Cuadernos de Trabajo y Cuaderno de Estrategia)
Publicaciones de investigación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publicaciones de Libros 2. Publicaciones de Revistas Indizadas 3. Publicaciones de Revistas de Investigación 4. Publicaciones de Cuadernos de Trabajo y de Estrategia 5. Publicaciones audiovisuales (seminarios, foros, MOOC y otros).

Elaboración: Oficina de Planeamiento y Presupuesto del CAEN-EPG
Fuente: Instituto de Investigación José del Carmen Marín Arista del CAEN-EPG

Figura 04.
Revistas, Cuadernos de trabajo y Libros publicados



CAPITULO II

ESQUEMA METODOLÓGICO PARA LA DEFINICIÓN DEL PLANEAMIENTO DEL CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES – ESCUELA DE POSGRADO

- 2.1 Análisis SEPT del CAEN-EPG.**
- 2.2 Análisis FODA del CAEN-EPG.**
- 2.3 Análisis de la Propuesta de Valor.**

CAPÍTULO II

ESQUEMA METODOLÓGICO PARA LA DEFINICIÓN DEL PLANEAMIENTO DEL CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES – ESCUELA DE POSGRADO

Este análisis se desarrolló empleando aspectos priorizados de las matriz PESTEL, en lo que corresponde al entorno externo, mientras que se recurrió al análisis descriptivo situacional en lo que respecta al entorno interno. Las fuentes fueron las percepciones de los integrantes de la comunidad académica del CAEN-EPG, así como las apreciaciones de especialistas en cada uno de los factores identificados.

2.1. Análisis SEPT del Centro de Altos Estudios Nacionales

En esta parte se prioriza el análisis descriptivo de cuatro factores del entorno externo: político, económico, social y tecnológico. A partir de estos se identifican tendencias, que se describen a partir del estudio realizado por el CEPLAN (2022), denominado “Perú 2030: tendencias globales y regionales”, actualizado por las consideraciones del estudio prospectivo, también del CEPLAN (2023), “Perú: informe de análisis prospectivo 2024-2050”.

2.1.1. Factor social

Visto desde una perspectiva general, existen aspectos sociales que rodean a la gestión educativa e investigativa de la institución, las cuales son descritas a continuación:

- a. La exacerbación de conflictos sociales internos y la convulsión social tendrían un impacto negativo en el acceso a la educación, ya que para salvaguardar la integridad de los estudiantes podrían suspenderse las clases presenciales, lo cual afectaría sobre todo a la población con menor conectividad a Internet.
- b. Existe desigualdad en el acceso al sistema educativo, la cual está vinculada con el nivel socioeconómico, el género, la ubicación rural o urbana y la lengua de origen. Además, la pertinencia de la educación se mantiene relativamente baja, lo que resulta en que 1 de cada 3 empresas no encuentre los perfiles profesionales con las competencias necesarias.
- c. La inseguridad puede contribuir a generar un ambiente propicio para el aumento de actividades ilícitas, como el crimen organizado y el narcotráfico, lo que puede aumentar los episodios de violencia y perpetuar la desigualdad al afectar desproporcionadamente a comunidades marginadas y vulnerables, que son aprovechados por grupos extremistas ideologizados.

A partir de la contextualización del factor social, caracterizado por la incidencia de la conflictividad social y su efecto en las condiciones de inseguridad, sostenida por escenarios de desigualdad, que alimentan discursos ideologizados en el sistema educativo, los integrantes de la comunidad académica han identificado los siguientes factores críticos priorizados.

Tabla 13.
Resumen de factores sociales priorizados

N°	Social
1	Incremento de los conflictos sociales en el Perú
2	Incremento de la desigualdad en el Perú
3	Incremento de la inseguridad ciudadana
4	Penetración ideológica en el sistema educativo

Nota: Elaborado a partir de las sesiones de especialistas en la Jornada Participativa "Formulación del Plan Estratégico Institucional del CAEN-EPG al 2030", del 03 de mayo del 2024.

Los factores identificados coinciden en ser problemas estructurales que se asocian en la tendencia incremental de la conflictividad social en el Perú, que se complejiza con la incorporación de ideologías extremistas en el sistema educativo que intentan justificarse en el incremento de las brechas de desigualdad en la población, que se torna más vulnerable ante la inseguridad ciudadana.

2.1.2. Factor económico

A pesar de existir una crisis nacional en cuanto a lo económico, se percibe en términos generales que las pensiones son congruentes con los beneficios recibidos por su Institución Educativa, situación que la podemos apreciar a través de los aspectos siguientes:

- La situación económica nacional ha afectado a todos los sectores y particularmente a los padres de familia que ante la escasez de recursos priorizan sus gastos en lo que corresponde a la canasta básica familiar.
- El crecimiento económico se prevé para los próximos años es muy incierto, más aún que el fenómeno del niño y la crisis política podría repercutir en la economía y en los puestos de trabajo.
- El estado en su política económica prevé aumentar los sueldos mínimos en tal sentido se deben de tomar previsiones para el cálculo de planillas del próximo año de aquellos trabajadores que se encuentren en este rubro.
- Bajo un contexto de estancamiento del crecimiento económico y de la productividad laboral, y ante un posible escenario de mayor crisis económica donde habrá también un estancamiento del crecimiento de la calidad de la inversión, se dificultará aún más la creación de empleos dignos.

A partir de la contextualización del factor económico, caracterizado por la persistencia de un escenario de crisis, que, sin acciones gubernamentales estructurales, impulsará el endeudamiento del Estado y la ralentización de las inversiones privadas, con el consecuente incremento del desempleo, los integrantes de la comunidad académica han identificado los siguientes factores críticos priorizados.

Tabla 14.
Resumen de factores económicos

Nº	Económico
1	Profundización de la crisis económica
2	Incremento del endeudamiento público
3	Disminución de la inversión privada
4	Limitada oferta laboral para profesionales

Nota: elaborado a partir de las sesiones de especialistas en la Jornada Participativa "Formulación del Plan Estratégico Institucional del CAEN-EPG al 2030", del 03 de mayo del 2024.

De la tabla anterior se puede colegir que la profundización de la crisis económica desincentivará las inversiones privadas y obligará al Estado Peruano a recurrir al endeudamiento público, con lo cual se impulsará una política de ajuste, que impactará en la población económicamente activa, especialmente profesionales.

2.1.3. Factor político

De una manera general no existe una política clara del gobierno particularmente en el sector educación, hecho que se ve materializado en los siguientes aspectos:

- a. El tiempo de permanencia de los ministros es muy corto lo que no permite tener políticas a largo plazo en el sector lo que influye de manera incierta en la parte educativa.
- b. La crisis política provocará en el Estado una disminución de su capacidad de gobierno y gobernanza, así como una crisis de representativa estatal, generando inestabilidad económica y social, aumentando la presión sobre los recursos del país, y posiblemente resultando en desplazamientos de población y un aumento de la vulnerabilidad de las comunidades más afectadas.
- c. Surgimiento de poderes políticos demagógicos y de facciones fundamentalistas de la política en el sistema educativo, pueden influir en la toma de decisiones, sin tener en cuenta la atención de las necesidades del país a largo plazo.
- d. El incremento del riesgo asociado al colapso de organismos multilaterales de desarrollo debilitaría la capacidad del país para abordar desafíos ambientales globales, como el cambio climático y la conservación de la biodiversidad.
- e. La expectativa del sistema político y la democracia en el Perú es cada vez más desfavorable, ya que se evidencian tendencias de mayor desconfianza de la población en los partidos políticos, la cual aumentó de 88,8 % a 90,6 % (un incremento de 1,8 p.p.) en el periodo 2010-2022. De igual manera, se observa que más de la mitad de la población considera que el sistema democrático no funciona bien en el país, posición que no ha variado en la última década.

A partir de la contextualización del factor político, caracterizado por el debilitamiento de los liderazgos legitimados en este aspecto que sostienen la crisis política y dificultan el cambio meritocrático en la administración pública que asegure su orientación al cumplimiento de objetivos nacionales, los integrantes de la comunidad académica han identificado los siguientes factores críticos priorizados.

Tabla 15.
Factores políticos

N°	Político
1	Tendencia en limitar el cambio generacional en la administración estatal
2	Persistencia de la crisis política en el Perú
3	Falta de liderazgo político en el fortalecimiento del modelo democrático
4	Limitado compromiso político en el cumplimiento de objetivos de seguridad y defensa nacional
5	Limitada meritocracia en la Administración del Estado

Nota: elaborado a partir de las sesiones de especialistas en la Jornada Participativa "Formulación del Plan Estratégico Institucional del CAEN-EPG al 2030", del 03 de mayo del 2024.

De la tabla anterior se puede deducir que la persistencia de la crisis política en el Perú no solo desacelera el proceso modernizador del aparato estatal, sino que socava progresivamente las bases del sistema democrático que asegura, entre otras cosas, la implementación de las políticas de seguridad y defensa nacional.

2.1.4. Factor tecnológico

Este aspecto ha tenido un desarrollo vertiginoso en los últimos años, existe una progresión geométrica en el avance de la ciencia, telecomunicaciones, informática, inteligencia artificial, ha hecho a las personas participes de este cambio, hechos que se pueden apreciar en los siguientes indicadores:

- a. El estancamiento de la calidad de la inversión en infraestructura afectará la conectividad en el país. Sobre todo, considerando que el incremento de la computación en la nube y la conectividad 5G está generando una demanda adicional en la infraestructura de telecomunicaciones, requiriendo de la instalación de una mayor cantidad antenas, el uso de fibra óptica y un espectro de redes de datos de alta velocidad para satisfacer las necesidades de conectividad que se encuentra en constante evolución.
- b. Mas del 70% de la población hace uso de sus redes sociales como medio de información (Facebook en particular), la difusión bajo estos medios es económica y masiva, a comparación de canales tradicionales como volantes y pancartas.
- c. Dependemos tecnológicamente de los países desarrollados en este campo, pero en la actualidad es más fácil implementar la tecnología en las aulas de clase, más por el hecho de que, debido a las nuevas tecnologías, se

incrementará la demanda de profesionales, principalmente, del ámbito de datos e Inteligencia Artificial.

- d. El avance vertiginoso de la tecnología hace imprescindible desarrollar competencias digitales en el personal docente, dado que existe un incremento del acceso a la educación por el uso de la tecnología.

A partir de la contextualización del factor tecnológico, caracterizado por un escenario dual de oportunidades de incorporación de tecnologías innovadoras a los procesos de enseñanza-aprendizaje frente a las vulnerabilidades en la gestión de datos masivos por las organizaciones criminales, los integrantes de la comunidad académica han identificado los siguientes factores críticos priorizados.

Tabla 16.
Factores tecnológicos

Nº	Tecnológico
1	Alto grado de vulnerabilidad en ciberseguridad y ciberdefensa
2	Incremento de la brecha de infraestructura y conocimientos tecnológicos
3	Evolución de la inteligencia artificial en el proceso de aprendizaje
4	Limitada capacidad de innovación en el sistema educativo

Nota: elaborado a partir de las sesiones de especialistas en la Jornada Participativa "Formulación del Plan Estratégico Institucional del CAEN-EPG al 2030", del 03 de mayo del 2024.

La tabla anterior refleja la distancia en la evolución de la tecnología entre la que experimentan los países desarrollados, del cual se aprovecha la ciberdelincuencia, frente al que gestiona las naciones en desarrollo como el Perú, limitados en infraestructura y producción de conocimiento asociados a este aspecto, lo cual impacta negativamente en la capacidad innovativa del sistema educativo peruano.

Los factores sociales, económicos, políticos y tecnológicos descritos y priorizados anteriormente constituyen parámetros para la consideración de supuestos que pueden ser gestionados por la institución, en la medida que resulten capitalizables para la mejora.

2.2. Análisis FODA del Centro de Altos Estudios Nacionales

Luego del estudio profundo de la Institución a través de encuestas y talleres de trabajo conformado por especialistas de la consultora se determinaron las siguientes. Asimismo, la identificación y valoración de los factores externos e internos se realizó empleando las matrices de evaluación de factores externos (MEFE) e internos (MEFI). Finalmente, la definición de estrategias se realizó mediante la matriz FODA.

2.2.1. Evaluación de Factores externos

A partir de la priorización de los cuatro factores mencionados, derivados de las tendencias globales y regionales, se definieron las oportunidades y amenazas para la institución.

OPORTUNIDADES

- a. La disminución de la oferta laboral obliga a los profesionales a la especialización, con la finalidad de ser más competitivos.
- b. El sector público absorbe anualmente una cantidad mayor de profesionales, bajo distintas modalidades de contratación, dada la disminución de la inversión privada.
- c. La crisis económica, social y política genera una diversidad mayor de problemas públicos, que requiere intervenciones públicas especializadas.
- d. Las áreas rurales del territorio nacional son las que más efectos negativos sufren del incremento de los niveles de pobreza, por lo que sus gobiernos subnacionales necesitan mejorar sus respuestas.
- e. El incremento de la tecnología impacta positivamente en la educación, como el caso de la inteligencia artificial, al mismo tiempo que genera espacios para la ciberdelincuencia.
- f. La profundización y prolongación de la crisis política, obliga a incrementar el nivel técnico de la Administración Pública, para disminuir su vulnerabilidad a los cambios de la alta dirección.
- g. El incremento de la violencia genera problemas asociados a la seguridad nacional, dado que su incremento cuestionaría la capacidad del Estado de proveer servicios al ciudadano.

Tabla 17.
Factores externos claves: oportunidades.

N°	Factores externos claves
	Oportunidades
1	Potencial soporte presupuestal para el mejoramiento de la estructura y tecnología en base a un marco legal
2	Aparición de nuevos temas de formación y producción del conocimiento
3	Interés en la implementación de convenios marcos interinstitucionales a nivel nacional
4	Limitada implementación de normativas y políticas de seguridad y defensa nacional
5	Buena percepción de la ciudadanía respecto a la excelente calidad del CAEN.
6	Posibilidad de ser ente exclusivo certificador en seguridad, defensa y desarrollo
7	Necesidades formativas y de asesoramiento de los gobiernos subnacionales en desarrollo, defensa y seguridad nacional.
8	Prestigio generado a nivel nacional e internacional entre entidades académicas.
9	Interés de la sociedad en los estudios de defensa y seguridad.

N°	Factores externos claves
10	Interés en ofertas académicas descentralizadas en regiones del país.

Nota: elaborado a partir de los talleres de trabajo en la Jornada Participativa "Formulación del Plan Estratégico Institucional del CAEN-EPG al 2030", del 03 de mayo del 2024.

De la tabla se desprende los insumos que puede tomar la institución para generar una oferta educativa que la haga competitiva. En ese sentido, los nuevos problemas, recurrentes en el ámbito nacional y global, representan insumos que pueden ser aprovechados no solo para la generación de programas académicos sino también para producción científica, que fortalezca la imagen de la institución como referente en materia de desarrollo, defensa y seguridad nacional.

AMENAZAS

- El costo de vida se viene incrementando día a día lo que obliga a los profesionales a priorizar la atención de necesidades básicas, más que de formación académica
- La disminución de las inversiones privadas impacta negativamente a los ingresos fiscales, que provoca la disminución del presupuesto para las instituciones del sector público.
- La disminución de los ingresos de las familias obliga a sus integrantes que conforman la población económicamente activa a buscar distintas fuentes de financiamiento.
- El incremento de los niveles de pobreza en la población obliga a los estudiantes a abandonar los estudios.
- El aumento de la precariedad laboral pone en riesgo no solo la continuidad de los estudios sino también el inicio de estos.
- Existe un desincentivo de la población por los temas de desarrollo, seguridad y defensa nacional.

Tabla 18.
Factores externos claves: amenazas.

N°	Factores externos claves
	Amenazas
1	Penetración ideológica en el sistema nacional educativo
2	Mayor diversidad de oferta educativa de la competencia
3	Limitada autonomía administrativa
4	Infiltraciones ideológicas extremistas sin consistencia científica política.
5	Limitada capacidad de retención de los recursos humanos en el sector público.
6	Inestabilidad política
7	Desinformación que provoca el descrédito

8	Deficiente cultura ciudadana en seguridad y defensa nacional
9	Cambio continuo de la administración en el sector defensa
10	Bajo presupuesto asignado en comparación con otras instituciones educativas estatales y privadas

Nota: elaborado a partir de los talleres de trabajo en la Jornada Participativa "Formulación del Plan Estratégico Institucional del CAEN-EPG al 2030", del 03 de mayo del 2024.

La tabla anterior delata la limitada capacidad que tiene la institución para gestionar los factores que le son perjudiciales, especialmente vinculados a la sostenibilidad en la implementación de sus políticas institucionales, que varían por los cambios en la Administración del Sector Defensa y las debilidades en los procesos de retención de recursos humanos.

2.2.2. Evaluación de Factores Internos

A partir de la descripción del estado situacional de la institución se han derivado los siguientes factores internos, divididos en fortalezas y debilidades, según se expresa a continuación:

FORTALEZAS

- La institución tiene un prestigio ganado no solo por el tiempo que opera sino porque algunos de sus egresados han conseguido notoriedad en la política nacional.
- La institución ha desarrollado una trayectoria en la especialización en desarrollo, seguridad y defensa nacional, por la exclusividad con la que maneja estos temas durante un periodo prolongado y por su integración al Sector Defensa.
- La plana docente con que cuenta la institución ha desarrollado una amplia experiencia en la docencia de temas de desarrollo, seguridad y defensa nacional.
- La institución cuenta con alianzas estratégicas con entidades en el extranjero que desarrollan actividades afines.
- La institución se ha posicionado en la producción de investigaciones académicas en seguridad y defensa nacional.

Tabla 19.
Factores internos claves: fortalezas.

N°	Factores internos claves
	Fortalezas
1	Orientación al fortalecimiento de la identidad nacional
2	Cuerpo de docentes experimentado en el sector defensa.
3	Prestigio académico en seguridad y defensa nacional.
4	Permanente línea Institucional estratégica en temas de desarrollo, seguridad y defensa nacional

5	Sólida identidad institucional vinculada al sector defensa.
6	Personal docente especializado en seguridad y defensa nacional
7	Único centro educativo nacional especializado en desarrollo, seguridad y defensa nacional
8	Cumplimiento de estándares de calidad
9	Legado y tradición histórica de la institución y buena imagen
10	Desarrollo de la marca CAEN como identidad institucional

Nota: elaborado a partir de los talleres de trabajo en la Jornada Participativa "Formulación del Plan Estratégico Institucional del CAEN-EPG al 2030", del 03 de mayo del 2024.

En la tabla anterior se destaca que la institución ha desarrollado a su favor una identidad institucional vinculada a la formación especializada en desarrollo, defensa y seguridad nacional, aunque tiene dificultades para captar, integrar y formar una plana docente permanente en estos temas, así como definir un modelo de evaluación de la calidad del servicio educativo en la temática planteada.

DEBILIDADES

- La institución no cuenta con una plana docente que tenga una línea formativa y que pueda participar de la administración y gobierno de esta.
- Los procesos orientados a la atención de los participantes de los programas académicos no se encuentran sistematizados.
- Los procesos de investigación académica no aseguran la calidad científica de los mismos.
- El personal administrativo no cuenta con estabilidad laboral o tienen una alta rotación, por ser servidores públicos destacados del Sector Defensa.
- La institución no ha desarrollado una oferta educativa descentralizada y ajustada a la demanda de profesionales del sector público y privado.
- La institución tiene limitaciones para el posicionamiento en los medios de comunicación.

Tabla 20.

Factores internos claves: debilidades.

Nº	Factores internos claves
	Debilidades
1	Concentración de su público objetivo en la capital
2	Limitado posicionamiento académico e institucional
3	Limitada capacidad administrativa y presupuestal
4	Permeable a la volatilidad política
5	Infraestructura antigua y equipamiento limitado

6	Inestabilidad de la alta dirección
7	Falta de saneamiento en la infraestructura
8	Falta de puesta en valor de la investigación académica aplicada
9	Deficiencia en la investigación en comparación con otras instituciones nacionales e internacionales
10	Bajo presupuesto.

Nota: elaborado a partir de los talleres de trabajo en la Jornada Participativa "Formulación del Plan Estratégico Institucional del CAEN-EPG al 2030", del 03 de mayo del 2024.

En la tabla anterior se destaca que la debilidad mayor que tiene la institución es la falta de saneamiento de la infraestructura, que igualmente es antigua. Junto a esta, se encuentra la concentración de sus servicios en la capital y la limitada autonomía administrativa, que contribuye a gestionar presupuestos progresivamente decrecientes.

2.2.3. Determinación de estrategias

Esta evaluación genera cuatro tipos de estrategias: ofensivas, defensiva, adaptativa y de supervivencia.

Tabla 21.

Estrategias ofensivas

OBJETIVOS		OPORTUNIDADES	
a. Brindar servicios educativos con altos estándares de calidad a profesionales de los sectores públicos y privados b. Posicionar la imagen del CAEN a nivel nacional e internacional como referente de desarrollo, defensa y seguridad nacional. c. Desarrollar alianzas con instituciones nacionales e internacionales d. Producir investigaciones y doctrina con rigor científico para instituciones públicas y privadas. e. Actualizar permanentemente las mallas curriculares.	O1	Potencial soporte presupuestal para el mejoramiento de la estructura y tecnología en base a un marco legal	
	O2	Aparición de nuevos temas de formación y producción del conocimiento	
	O3	Interés en la implementación de convenios marcos interinstitucionales a nivel nacional	
	O4	Limitada implementación de normativas y políticas de seguridad y defensa nacional	
	O5	Buena percepción de la ciudadanía respecto a la excelente calidad del CAEN.	
	O6	Posibilidad de ser ente exclusivo certificador en seguridad, defensa y desarrollo	
	O7	Necesidades formativas y de asesoramiento de los gobiernos subnacionales en desarrollo, defensa y seguridad nacional.	
	O8	Prestigio generado a nivel nacional e internacional entre entidades académicas.	
	O9	Interés de la sociedad en los estudios de defensa y seguridad.	
	O10	Interés en ofertas académicas descentralizadas en regiones del país.	
FORTALEZAS		ESTRATEGIA OFENSIVAS	
F1	Orientación al fortalecimiento de la identidad nacional		

F2	Cuerpo de docentes experimentado en el sector defensa.	F2 O2	Incorporación de docentes calificados en nuevos temas de formación
F3	Prestigio académico en seguridad y defensa nacional.	F3 O3	Priorización de suscripción de convenios de cooperación académica y de investigación
F4	Permanente línea Institucional estratégica en temas de desarrollo, seguridad y defensa nacional	F4 O4	Desarrollo de servicios de asesoría vinculados a la implementación de normativa de seguridad y defensa nacional
F5	Sólida identidad institucional vinculada al sector defensa.	F5 O5	Difusión en medios de posición académica del CAEN ante problemas que afectan a la ciudadanía.
F6	Personal docente especializado en seguridad y defensa nacional		
F7	Único centro educativo nacional especializado en desarrollo, seguridad y defensa nacional	F7 O7	Consultorías a gobiernos subnacionales en materia de desarrollo, defensa y seguridad nacional
F8	Cumplimiento de estándares de calidad	F8 O8	Desarrollo de un modelo de evaluación de estándares de calidad educativa en desarrollo, defensa y seguridad nacional
F9	Legado y tradición histórica de la institución y buena imagen	F9 O9	Desarrollo de un sistema de monitorio de seguridad y defensa nacional
F10	Desarrollo de la marca CAEN como identidad institucional	F10 O10	Desconcentración de los servicios educativos del CAEN-PG

Nota: elaborado a partir de los talleres de trabajo en la Jornada Participativa "Formulación del Plan Estratégico Institucional del CAEN-EPG al 2030", del 03 de mayo del 2024.

Las estrategias ofensivas están orientadas a capitalizar el prestigio ganado por la institución como centro especializado en desarrollo, seguridad y defensa nacional, *descentralizando el servicio educativo y de producción del conocimiento* en estos aspectos a nivel nacional, así como las consultorías, con capacidad para certificar la calidad de esta especialidad.

Tabla 22.

Estrategias defensivas

OBJETIVOS		AMENAZAS	
a.	Brindar servicios educativos con altos estándares de calidad a profesionales de los sectores públicos y privados	A1	Penetración ideológica en el sistema nacional educativo
b.	Posicionar la imagen del CAEN a nivel nacional e internacional como referente de desarrollo, defensa y seguridad nacional.	A2	Mayor diversidad de oferta educativa de la competencia
c.	Desarrollar alianzas con instituciones nacionales e internacionales	A3	Limitada autonomía administrativa
d.	Producir investigaciones y doctrina con rigor científico para instituciones públicas y privadas.	A4	Infiltraciones ideológicas extremistas sin consistencia científica política.
e.	Actualizar permanentemente las mallas curriculares.	A5	Limitada capacidad de retención de los recursos humanos en el sector público.
		A6	Inestabilidad política
		A7	Desinformación que provoca el descrédito
		A8	Deficiente cultura ciudadana en seguridad y defensa nacional
		A9	Cambio continuo de la administración en el sector defensa
		A10	Bajo presupuesto asignado en comparación con otras instituciones educativas estatales y privadas

FORTALEZAS		ESTRATEGIA DEFENSIVA	
F1	Orientación al fortalecimiento de la identidad nacional	F1 A1	Fortalecimiento de perfil humanistas y de conocimiento de la realidad peruana
F2	Cuerpo de docentes experimentado en el sector defensa.	F2 A2	Fortalecimiento de ventaja comparativa en materia de defensa y seguridad nacional
F3	Prestigio académico en seguridad y defensa nacional.		
F4	Permanente línea Institucional estratégica en temas de desarrollo, seguridad y defensa nacional	F4 A4	Limitar la politización del tema de desarrollo, defensa y seguridad nacionales
F5	Sólida identidad institucional vinculada al sector defensa.	F5 A5	Fortalecer la identidad institucional de los recursos humanos
F6	Personal docente especializado en seguridad y defensa nacional		
F7	Único centro educativo nacional especializado en desarrollo, seguridad y defensa nacional	F7 A7	Incorporar la cultura de defensa y seguridad nacional en las entidades educativas.
F8	Cumplimiento de estándares de calidad		
F9	Legado y tradición histórica de la institución y buena imagen		
F10	Desarrollo de la marca CAEN como identidad institucional	F10 A10	Desarrollo de actividades educativas y de investigación con instituciones de los Sectores Defensa y Educación

Nota: elaborado a partir de los talleres de trabajo en la Jornada Participativa "Formulación del Plan Estratégico Institucional del CAEN-EPG al 2030", del 03 de mayo del 2024.

Las estrategias defensivas están enfocadas en *potenciar las relaciones colaborativas entre los integrantes de la comunidad académica*, y la adaptación de la oferta educativa y de investigación a las exigencias de las entidades estatales, incluyendo los gobiernos subnacionales.

Tabla 23.

Estrategias adaptativas

OBJETIVOS	OPORTUNIDADES	
a. Brindar servicios educativos con altos estándares de calidad a profesionales de los sectores públicos y privados b. Posicionar la imagen del CAEN a nivel nacional e internacional como referente de desarrollo, defensa y seguridad nacional. c. Desarrollar alianzas con instituciones nacionales e internacionales d. Producir investigaciones y doctrina con rigor científico para instituciones públicas y privadas. e. Actualizar permanentemente las mallas curriculares.	O1	Potencial soporte presupuestal para el mejoramiento de la estructura y tecnología en base a un marco legal
	O2	Aparición de nuevos temas de formación y producción del conocimiento
	O3	Interés en la implementación de convenios marcos interinstitucionales a nivel nacional
	O4	Limitada implementación de normativas y políticas de seguridad y defensa nacional
	O5	Buena percepción de la ciudadanía respecto a la excelente calidad del CAEN.
	O6	Posibilidad de ser ente exclusivo certificador en seguridad, defensa y desarrollo
	O7	Necesidades formativas y de asesoramiento de los gobiernos subnacionales en desarrollo, defensa y seguridad nacional.
	O8	Prestigio generado a nivel nacional e internacional entre entidades académicas.

		O9	Interés de la sociedad en los estudios de defensa y seguridad.
		O10	Interés en ofertas académicas descentralizadas en regiones del país.
DEBILIDADES		ESTRATEGIA ADAPTATIVA	
D1	Concentración de su público objetivo en la capital	D1 O1	Implementación de cursos virtuales orientados a otras regiones
D2	Limitado posicionamiento académico e institucional	D2 O2	Diseño de programas académicos según necesidades particulares en las regiones
D3	Limitada capacidad administrativa y presupuestal	D3 O3	Desarrollo de servicios educativos y de investigación mediante convenios
D4	Permeable a la volatilidad política		
D5	Infraestructura antigua y equipamiento limitado		
D6	Inestabilidad de la alta dirección		
D7	Falta de saneamiento en la infraestructura		
D8	Falta de puesta en valor de la investigación académica aplicada	D8 O8	Diseño y difusión de investigaciones aplicadas en comunidades académicas nacionales e internacionales
D9	Deficiencia en la investigación en comparación con otras instituciones nacionales e internacionales	D9 O9	Priorización de investigaciones aplicadas en materia de defensa y seguridad nacional
D10	Bajo presupuesto.	D10 O10	Inversión en el desarrollo de programas académicos descentralizados

Nota: elaborado a partir de los talleres de trabajo en la Jornada Participativa "Formulación del Plan Estratégico Institucional del CAEN-EPG al 2030", del 03 de mayo del 2024.

Las estrategias adaptativas se enfocan en *incorporar la tecnología* a los procesos asociados al servicio educativo y a la producción de conocimientos científicos, con un enfoque descentralizado hacia las regiones del país, mediante la implementación de acuerdos interinstitucionales.

Tabla 24.

Estrategias de supervivencia

OBJETIVOS a. Brindar servicios educativos con altos estándares de calidad a profesionales de los sectores públicos y privados b. Posicionar la imagen del CAEN a nivel nacional e internacional como referente de desarrollo, defensa y seguridad nacional. c. Desarrollar alianzas con instituciones nacionales e internacionales d. Producir investigaciones y doctrina con rigor científico para instituciones públicas y privadas. e. Actualizar permanentemente las mallas curriculares.	OPORTUNIDADES	
	A1	Penetración ideológica en el sistema nacional educativo
	A2	Mayor diversidad de oferta educativa de la competencia
	A3	Limitada autonomía administrativa
	A4	Infiltraciones ideológicas extremistas sin consistencia científica política.
	A5	Limitada capacidad de retención de los recursos humanos en el sector público.
	A6	Inestabilidad política
	A7	Desinformación que provoca el descrédito
	A8	Deficiente cultura ciudadana en seguridad y defensa nacional
	A9	Cambio continuo de la administración en el sector defensa

		A10	Bajo presupuesto asignado en comparación con otras instituciones educativas estatales y privadas
FORTALEZAS		ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA	
D1	Concentración de su público objetivo en la capital	D1 A1	Incorporar en los programas académicos descentralizados el modelo de interpretación de la realidad del CAEN
D2	Limitado posicionamiento académico e institucional	D2 A2	Integrar la especialización en Defensa y Seguridad Nacional en otros programas académicos de instituciones educativas
D3	Limitada capacidad administrativa y presupuestal	D3 A3	Reconocimiento como órgano desconcentrado del Ministerio de Defensa
D4	Permeable a la volatilidad política		
D5	Infraestructura antigua y equipamiento limitado		
D6	Inestabilidad de la alta dirección		
D7	Falta de saneamiento en la infraestructura		
D8	Falta de puesta en valor de la investigación académica aplicada	D8 A8	Difusión de las investigaciones académicas aplicadas en medios de comunicación
D9	Deficiencia en la investigación en comparación con otras instituciones nacionales e internacionales		
D10	Bajo presupuesto.	D10 A10	Incremento exponencial de los ingresos por servicios no tradicionales de la institución

Nota: elaborado a partir de los talleres de trabajo en la Jornada Participativa "Formulación del Plan Estratégico Institucional del CAEN-EPG al 2030", del 03 de mayo del 2024.

Las estrategias de supervivencia *priorizan la difusión en medios* de la posición académica de la institución, con la finalidad de llamar la atención de una propuesta diversificada de servicios académicos, de investigación y consultorías descentralizadas.

En definitiva, el eje central de la estrategia del CAEN, en el próximo quinquenio, es la descentralización de sus servicios educativos y de producción de investigaciones en seguridad y defensa nacional hacia los sectores estatales y gobiernos subnacionales, mediante plataformas virtuales y la difusión de sus resultados en medios.

Estas estrategias orientan la construcción de una propuesta de valor para sus servicios educativos y producción científica, que impacte positivamente no solo en el desarrollo profesional de los participantes de los programas, sino también en los procesos de toma de decisiones en el Estado.

En ese sentido, en el primer año de implementación del plan estratégico se desarrollará sosteniblemente actividades claves, que en conjunto conforman la ruta estratégica de la institución. Estas estrategias están orientadas a satisfacer las necesidades formativas de los potenciales participantes de los diferentes programas académicos, a partir de arquetipos diseñados según la orientación definida por los agentes de interés externo.

Tabla 25.

Hoja de ruta de estrategias por meses

	Hoja de ruta de estrategias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
EO1	Selección e incorporación de docentes altamente calificados con las competencias definidas por el CAEN.	X	X				X						X
EO2	Priorización de suscripción de convenios de cooperación académica y de investigación		X		X		X		X		X		X
EO3	Oferta de servicios de asesorías sobre la implementación de la normativa de seguridad y defensa nacional				X		X		X		X		X
EO4	Corriente de opinión académica del CAEN ante problemas de ámbito nacional e internacional.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
EO5	Consultorías a gobiernos subnacionales en materia de desarrollo, defensa y seguridad nacional				X				X				X
EO6	Desarrollo de un modelo de evaluación de estándares de calidad educativa en desarrollo, defensa y seguridad nacional				X		X		X		X		X
EO7	Implementación de un observatorio para el monitoreo de seguridad y defensa nacional				X				X				X
EO8	Desconcentración de los servicios educativos del CAEN-PG				X	X		X		X		X	
ED1	Orientación de la formación bajo un enfoque humanistas y centrado en la realidad peruana				X		X		X		X		X
ED2	Ventaja diferencial basada en la especialización en defensa y seguridad nacional				X		X		X		X		X
ED3	Objetividad académica en los temas de desarrollo, defensa y seguridad nacionales				X		X		X		X		X
ED4	Fortalecer la cultura organizacional del CAEN.			X		X		X		X		X	
ED5	Incorporar la cultura de defensa y seguridad nacional en las instituciones educativas.				X	X		X		X		X	
ED6	Desarrollo de actividades educativas y de investigación con instituciones de los Sectores Defensa y Educación.		X		X		X		X		X		X
EA1	Implementación de cursos virtuales orientados a otras regiones.				X	X	X	X		X	X	X	
EA2	Diseño de programas académicos según necesidades particulares en las regiones.				X		X		X		X		X
EA3	Desarrollo de servicios educativos y de investigación mediante convenios.		X		X		X		X		X		X
EA4	Diseño y difusión de investigaciones aplicadas en comunidades académicas nacionales e internacionales.		X		X		X		X		X		X
EA5	Priorización de investigaciones aplicadas en materia de defensa y seguridad nacional.		X	X	X		X	X	X		X	X	X
EA6	Inversión en el desarrollo de programas académicos descentralizados.				X		X		X		X		X
ES1	Incorporar en los programas académicos descentralizados el modelo de interpretación de la realidad del CAEN.			X			X		X		X		X
ES2	Integrar la especialización en Defensa y Seguridad Nacional en otros programas académicos de instituciones educativas superiores.						X		X		X		X
ES3	Obtener el reconocimiento como órgano desconcentrado del Ministerio de Defensa.							X					
ES4	Difusión de las investigaciones académicas aplicadas en medios de comunicación.				X	X		X		X		X	
ES5	Incremento exponencial de los ingresos por servicios no tradicionales de la institución.						X		X		X		X

Nota: elaborado a partir de los talleres de trabajo en la Jornada Participativa "Formulación del Plan Estratégico Institucional del CAEN-EPG al 2030", del 03 de mayo del 2024.

2.3. Análisis de la Propuesta de Valor del Centro de Altos Estudios Nacionales

2.3.1. Arquetipo del Participante

En base a la información generada de los datos brindados por 86 encuestados durante el mes de mayo del 2024 se procede a estructurar el arquetipo o perfil del participante, para el usuario de los servicios educativos:

Figura 05.
Arquetipo del Participante de Doctorado

 <p>Juan Carlos Barrientos es un General en retiro de las Fuerzas Armadas con 52 años, casado con 2 hijos. Su principal objetivo es alcanzar el más alto nivel académico en seguridad y defensa, a fin de contribuir con investigaciones relevantes e influir en la formulación de políticas públicas a nivel nacional e internacional.</p>	<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> Alcanzar el más alto nivel académico en seguridad, defensa, riesgos y desastres. Insertarse laboralmente Contribuir con investigaciones relevantes y publicarlas. Influir en la formulación de políticas públicas. Ampliar su red de contactos
	<p>Perfil del estudiante CAEN</p> <ul style="list-style-type: none"> Público objetivo: Profesionales, funcionarios públicos y privados, miembros del Cuerpo Diplomático, así como miembros de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional del Perú; y consultores. Requisitos académicos: Poseer el grado de Magister registrado en SUNEDU. Perfil del estudiante actual Funcionario-servidor público y profesional del sector privado, con el principal objetivo de lograr un avance profesional y desarrollo personal. Rango de edad 35 - 65 Años de experiencia laboral Más de 20 años Género 70% varones y 30 % damas Estado civil Casado y soltero Sector en la que trabaja Gobierno, Defensa y Educación Ubicación Lima y provincia
<p>Personalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> Analítico Meticuloso Ambicioso Persistente 	<p>Motivaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> Insertión laboral e ingresos económicos adicionales. Reconocimiento académico y profesional. Contribuir al bienestar nacional y global. Lograr un legado en su campo y ser ejemplo a seguir para sus hijos.
	<p>Lugares que frecuenta</p> <ul style="list-style-type: none"> Eventos gratuitos Librerías especializadas Conferencias internacionales Foros de Gestión Pública, Riesgos y Desastres y Ciberseguridad Redes sociales profesionales (LinkedIn), facebook y youtube

Figura 06.
Arquetipo del Participante de Maestría

 <p>Grace Romero es una especialista en gestión de contrataciones con 30 años de edad y soltera. Su principal objetivo es fortalecer sus habilidades de liderazgo y gestión de crisis, a fin de ascender a una posición de liderazgo en su organización, permitiéndoles ampliar su red de contactos profesionales e incrementar su red de contactos.</p>	<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejorar habilidades en liderazgo y gestión de crisis. Ascender a una posición directiva en su organización. Incrementar sus oportunidades laborales en docencia o investigación Ampliar su red de contactos profesionales.
	<p>Perfil del estudiante CAEN</p> <ul style="list-style-type: none"> Público objetivo: Profesionales, funcionarios públicos y privados, miembros del Cuerpo Diplomático, así como miembros de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional del Perú. Requisitos académicos: Poseer el grado de Bachiller registrado en SUNEDU. Perfil del estudiante actual Funcionario-servidor público y profesional del sector privado, con el principal objetivo de lograr un avance profesional y desarrollo personal. Rango de edad 28 - 54 Años de experiencia laboral De 6 a más años Género 70% varones y 30 % damas Estado civil Casado y soltero Sector en la que trabaja Gobierno, Educación, Consultoría y Salud Ubicación Lima y provincia
<p>Personalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> Organizada Proactiva Empática Comunicativa 	<p>Motivaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> Ascender y crecimiento profesional Contribuir de manera efectiva en su organización y en proyectos sociales. Obtener un título de una institución prestigiosa para mejorar su currículum vitae. Ampliar su impacto en el ámbito social y humanitario.
	<p>Lugares que frecuenta</p> <ul style="list-style-type: none"> Cenas entre amigos Cafeterías con wifi Redes sociales profesionales (LinkedIn), facebook, youtube, tiktok e instagram

Figura 07.
Arquetipo del Participante de Diplomado

 <p>Carlos Mendoza es una especialista en gestión de riesgos y desastres en una entidad del estado con 28 años de edad, casado y con un hijo. Su principal objetivo es incrementar sus ingresos salariales, por ello desea especializarse, fortalecer sus habilidades técnicas y ampliar su red de contactos.</p>	<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> Incrementar sus ingresos Adquirir conocimientos especializados en áreas específicas de su trabajo. Mejorar su desempeño laboral y sus habilidades técnicas. Ampliar sus oportunidades de promoción y desarrollo profesional.
	<p>Perfil del estudiante CAEN</p> <ul style="list-style-type: none"> Público objetivo: Profesionales, funcionarios públicos y privados, miembros del Cuerpo Diplomático, así como miembros de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional del Perú. Requisitos académicos: Poseer el grado de Bachiller registrado en SUNEDU. Perfil del estudiante actual Funcionario-servidor público y profesional del sector privado, con el principal objetivo de lograr un avance profesional y desarrollo personal. Rango de edad 24 - 64 Años de experiencia laboral De 3 a más años Género 70% varones y 30 % damas Estado civil Casado y soltero Sector en la que trabaja Gobierno, Educación, Salud y Tecnología Ubicación Lima
<p>Personalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> Comunicativo Responsable Metódico Ambicioso Empático 	<p>Motivaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> Asegurar la estabilidad laboral y el crecimiento en su carrera. Superación profesional y personal. Reconocimiento dentro de su institución y por sus superiores. Adquirir habilidades prácticas aplicables directamente a su trabajo.
	<p>Lugares que frecuenta</p> <ul style="list-style-type: none"> Instituciones gubernamentales y administrativas. Centros de estudios y capacitación profesional. Seminarios y talleres locales Redes sociales profesionales (LinkedIn), facebook, youtube, tiktok e instagram

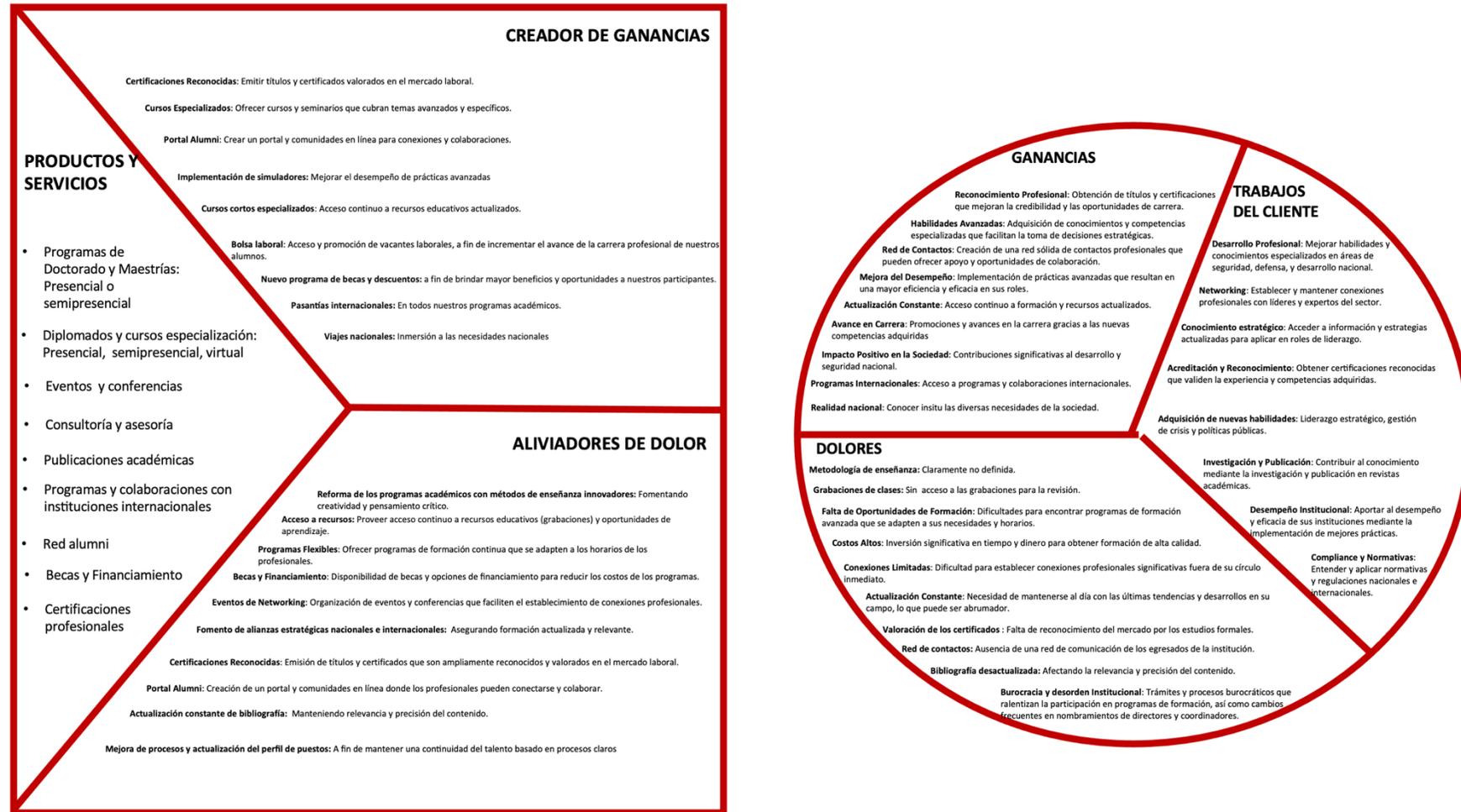
Figura 08.
Arquetipo del Participante de Cursos

 <p>José Carlos Ramírez es Director de una entidad pública. Tiene 50 años de edad, divorciado y con 2 hijos. Su principal objetivo agilizar su aprendizaje para alcanzar sus objetivos profesionales y personales.</p>	<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> Incrementar sus ingresos Adquirir conocimientos puntuales y específicos. Mejorar su currículum vitae. Obtener una certificación rápida.
	<p>Perfil del estudiante CAEN</p> <ul style="list-style-type: none"> Público objetivo: Ciudadanos en general Requisitos académicos: Sin requisitos académicos Perfil del estudiante actual Servidor público y profesional del sector privado, con el principal objetivo de lograr un avance profesional y desarrollo personal. Rango de edad 45 - 54 Años de experiencia laboral Más de 20 años Género 70% varones y 30 % damas Estado civil Casado y divorciado Sector en la que trabaja Gobierno Ubicación Lima
<p>Personalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> Proactivo Responsable Empático 	<p>Motivaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de habilidades prácticas. Mejora de su empleabilidad. Certificación en áreas de demanda laboral.
	<p>Lugares que frecuenta</p> <ul style="list-style-type: none"> Plataformas de aprendizaje en línea Centros de capacitación Eventos de networking Redes sociales profesionales (LinkedIn), facebook, youtube, tiktok e instagram

2.3.2. Lienzo de la Propuesta de Valor

De la misma forma se procede a graficar el Lienzo de la propuesta de valor, teniendo como punto de base el segmento del cliente y la propuesta de valor. En el segmento del cliente se detallan las ganancias, trabajos del cliente y dolores, por otro lado, en la propuesta del valor, se detallan las creaciones de ganancias, aliviadores de dolores y el producto y servicio producto de la intersección de ambas, un producto o servicio identificado en función de la necesidad del usuario. El gráfico se detalla a continuación:

Figura 09.
Lienzo de la Propuesta de Valor



Descripción del lienzo de la propuesta de valor

CAPITULO III INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y DEL ESTUDIO DE CAMPO

- 3.1 Visión, Misión y Valores.**
- 3.2 Líneas estratégicas y Objetivos Previstos.**
- 3.3 Resultados e Interpretación de Encuestas.**

3.1. Visión, Misión y Valores

La definición de la misión, visión y valores elaborado a partir de los talleres de trabajo en la Jornada Participativa “Formulación del Plan Estratégico Institucional del CAEN-EPG al 2030”, del 03 de mayo del 2024:

3.1.1. Misión

“Capacitar, perfeccionar y especializar a profesionales líderes en la producción de estrategias basadas en el conocimiento e investigación científica en seguridad, defensa y desarrollo”

3.1.2. Visión

“Al 2030, ser considerado un Think Tank líder en América Latina en la producción de conocimiento científico, tecnológico y humanístico, y reconocido por la especialización de profesionales en desarrollo, seguridad y defensa”

3.1.3. Valores

Tabla 29.
Valores del CAEN-EPG

Valor	Definición
<i>Ética</i>	Los integrantes de la comunidad académica del CAEN-EPG desarrollan los procesos en correspondencia a lo establecido por las normas, principios y valores,
<i>Lealtad</i>	Apoyo constante a la institución, identificándose con ella, actuando con dedicación y transparencia en la gestión.
<i>Responsabilidad</i>	La comunidad académica cuenta con una sola visión, identificada con un objetivo común.
<i>Trabajo en equipo</i>	Los integrantes del CAEN-EPG acompañan sus actividades con la identificación de espacios de mejora.
<i>Innovación</i>	La comunidad académica busca establecer métodos orientados para la mejora de los servicios educativos y de investigación.
<i>Respeto a los demás</i>	La comunidad académica del CAEN-EPG acepta y valora las ideas, sin condicionantes ni restricciones.

Nota: elaborado a partir de los talleres de trabajo en la Jornada Participativa “Formulación del Plan Estratégico Institucional del CAEN-EPG al 2030”, del 03 de mayo del 2024.

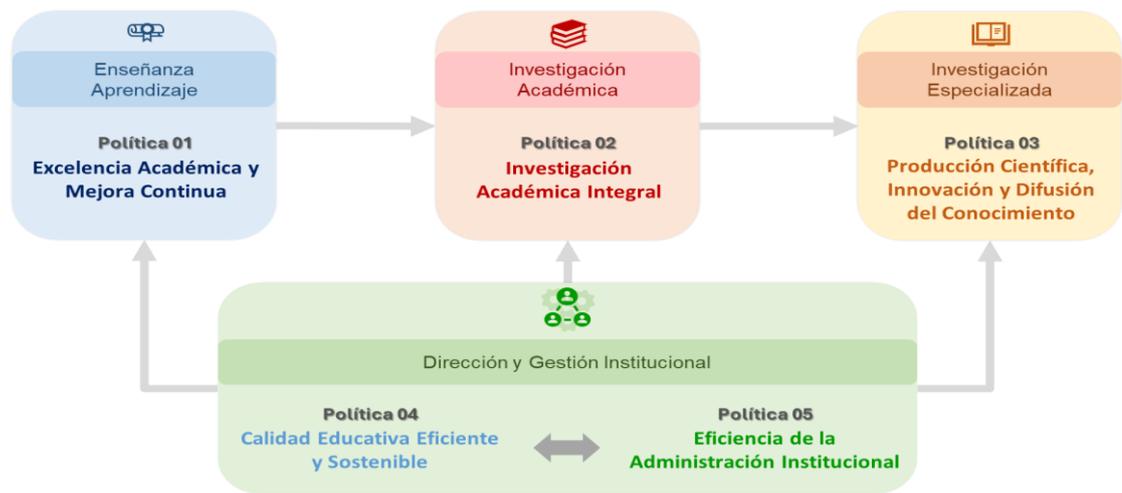
3.2 Declaración de Política Institucional, Líneas de política, objetivos, acciones y actividades previstos para el Centro de Altos Estudios Nacionales

Siguiendo la metodología establecida por el CEPLAN (2018), la política institucional se orienta a resolver un problema identificado en ese ámbito, el cual se expresa de la siguiente manera:

Limitada sostenibilidad de la calidad educativa y la producción de investigación científica en seguridad y defensa nacional.

Figura 05.

Declaración de la Política Institucional del CAEN-EPG



Nota: Validadas en talleres realizados con los representantes de las áreas del CAEN-EPG, del diciembre del 2023.

Las estrategias identificadas se consolidan en las líneas de política institucional, validadas en talleres realizados con los representantes de las áreas del CAEN-EPG, que se articulan a los objetivos y acciones estratégicas del MINDEF, de las cuales se desprenden las actividades que son prioritarias en los planes internos de trabajo.

A partir del establecimiento de esta política institucional se derivan las líneas de política institucional, como lineamientos orientadores de la implementación de las estrategias definidas anteriormente.

Tabla 30.

Política y líneas de políticas institucional alineadas a la visión del CAEN-EPG

Política Institucional		Líneas de Política Institucional	
Cód	Descripción	Cód	Descripción
P.1	Excelencia Académica y Mejora Continua	LP.1.1	Fortalecer los espacios físicos y virtuales idóneos para el desarrollo de los procesos de enseñanza – aprendizaje.
		LP.1.2	Proponer la mejora continua de los planes de estudios articulados al modelo educativo didáctico e innovador.

Política Institucional		Líneas de Política Institucional	
		LP.1.3	Optimizar metodologías didácticas donde el alumno sea el protagonista del proceso enseñanza aprendizaje.
		LP.1.4	Consolidar una planta docente altamente calificada y dedicada a la investigación, que promueva la integración efectiva entre la enseñanza y la investigación.
		LP.1.5	Fomentar la calidad en la admisión del talento profesional aspirante a los programas académicos de la institución.
P.2	Investigación Académica Integral	LP.2.1	Fortalecer el sistema de investigación para la formulación y evaluación de los trabajos de investigación académica.
		LP.2.2	Proporcionar mecanismos de asesoramiento y acompañamiento, que efectivicen y garanticen la calidad y utilidad de los trabajos de investigación académica.
		LP.2.3	Optimizar la integración entre la investigación académica y los planes curriculares asociados a la metodología de investigación.
P.3	Producción Científica, Innovación y Difusión del Conocimiento	LP.3.1	Vincular las necesidades de investigación en diversos ministerios, estableciendo grupos multidisciplinarios especializados en Seguridad y Defensa Nacional, y temas de Desarrollo asociadas, a nivel estratégico nacional e internacional.
		LP.3.2	Promover y difundir la generación de conocimiento en Seguridad y Defensa Nacional, y temas de Desarrollo, dirigido a la comunidad académica, científica y organizaciones a nivel nacional e internacional.
		LP.3.3	Investigar, proponer y sustentar la doctrina de seguridad y defensa nacional dentro del contexto de las políticas de Estado.
P.4	Calidad Educativa Eficiente y Sostenible	LP.4.1	Fomentar la consolidación de una cultura de calidad, en el marco de la difusión y capacitación de los principios del sistema de aseguramiento de la calidad educativa.
		LP.4.2	Calidad de los procesos institucionales, como base sostenible del sistema de gestión de la calidad educativa.
		LP.4.3	Fortalecer los procesos de autoevaluación y mecanismos de aseguramiento de la calidad educativa, y su mejora continua.
P.5	Eficiencia de la Administración Institucional	LP.5.1	Promover el avance tecnológico en la gestión académica, de investigación y administrativa.
		LP.5.2	Interiorizar una cultura organizacional de trabajo en equipo y mejora continua.
		LP.5.3	Sistematizar y sincronizar eficazmente los procesos de enseñanza – aprendizaje con los de investigación académica e institucional.
		LP.5.4	Promover la internacionalización institucional y su posicionamiento en la enseñanza y generación de conocimiento en SDN y temas de desarrollo vinculados
		LP.5.5	Promover en los estudiantes y comunidad académica valores orientados al respeto y servicio a la sociedad.

Nota: Validadas en talleres realizados con los representantes de las áreas del CAEN-EPG, del diciembre del 2023.

Tabla 31.
Políticas, Líneas de Política Institucional, estrategias y actividades por áreas del CAEN-EPG

Política Institucional	Líneas de Política	Estrategia	Actividades	APLICACIÓN			ÁREA
				CP	MP	LP	
P.1	LP.1.1	Excelencia académica	Diseñar espacios físicos y virtuales de colaboración académica para la reunión de estudiantes y profesores	X			Dirección Académica
		Excelencia académica	Desarrollo de talleres de métodos de estudio y administración del tiempo.	X			Dirección Académica
	LP.1.2	Excelencia académica	Actualizar el plan curricular de acuerdo con las tendencias actuales y las necesidades del mercado laboral.	X			Dirección Académica
		Excelencia académica	Impulsar la internacionalización de los programas académicos en colaboración con instituciones extranjeras	X			Dirección Académica
		Excelencia académica	Promover la doble titulación en maestrías y doctorados.		X		Dirección Académica
		Excelencia académica	Premiar los logros de los estudiantes, en eventos académicos, deportivos, culturales o de servicio comunitario.	X			Dirección Académica
		Excelencia académica	Establecer desayunos de retroalimentación permanente con alumnos sobre la calidad del servicio.	X			Dirección Académica
	LP.1.3	Excelencia académica	Promover metodologías de enseñanza activas y participativas que fomenten el pensamiento crítico.	X			Dirección Académica
		Excelencia académica	Organizar reuniones trimestrales con los docentes para discutir la implementación o reformulación de estrategias pedagógicas efectivas.	X			Dirección Académica
		Excelencia académica	Implementar metodologías ágiles, como Scrum o Kanban, para el trabajo de docentes y alumnos.		X		OTIC

Política Institucional	Líneas de Política	Estrategia	Actividades	APLICACIÓN			ÁREA
				CP	MP	LP	
		Excelencia académica	Desarrollar estrategias interactivas que aprovechen las últimas tendencias en storytelling digital, videos, infografías dinámicas y experiencias inmersivas		X		OTIC
		Excelencia académica	Ofrecer talleres de liderazgo estratégico a los participantes de los programas académicos de maestría y doctorado.	X			ORS
	LP.1.4	Excelencia académica	Seleccionar rigurosamente a los docentes con experiencia, conocimientos y habilidades para cursos de posgrado.	X			Dirección Académica
		Excelencia académica	Integrar progresivamente en los programas académicos una plana docente internacional.	X			Dirección Académica
		Excelencia académica	Implementar un plan de formación docente continua, especialmente orientado en técnicas pedagógicas e investigación.	X			Dirección Académica
	LP.1.5	Excelencia académica	Ofrecer seminarios de reforzamiento en horarios flexibles para adaptarse a las necesidades de los participantes o cerrar brechas de conocimiento.		X		Dirección Académica/Dirección de Investigación.
		Excelencia académica	Desarrollar capacitaciones sobre la importancia de la ética académica y la integridad intelectual.	X			Dirección Académica
		Excelencia académica	Organizar jornadas académicas antes del inicio de cada semestre.	X			Dirección Académica
P.2	LP.2.1	Promoción y fomento de una cultura de investigación innovadora	Establecer transversalmente asesorías temáticas, metodológicas y estadísticas en los programas académicos.	X			Dirección de investigación académica
	LP.2.2	Promoción y fomento de una cultura de investigación innovadora	Preparar docentes y alumnos en el proceso de redacción de artículos científicos.	X			Dirección de investigación académica

Política Institucional	Líneas de Política	Estrategia	Actividades	APLICACIÓN			ÁREA
				CP	MP	LP	
		Promoción y fomento de una cultura de investigación innovadora	Formular un Manual de Investigación Científica aplicada al desarrollo de estudio en desarrollo, seguridad y defensa nacional.	X			Dirección de investigación académica
		Promoción y fomento de una cultura de investigación innovadora	Realizar simulacros de exposición de tesis de grado para preparar a los graduandos.	X			Dirección de investigación académica
	LP.2.3	Promoción y fomento de una cultura de investigación innovadora	Actualizar permanentemente a los docentes en metodología y habilidades para la investigación, con soporte tecnológico.	X			Dirección de investigación académica
		Promoción y fomento de una cultura de investigación innovadora	Mejorar el proceso de investigación académica para que el estudiante sustente su tesis al finalizar el programa académico (modificar normativa y procesos).	X			Dirección de investigación académica
P.3	LP.3.1	Investigación aplicada traslacional en áreas estratégicas con impacto en la sociedad	Promover la investigación entre profesores y estudiantes, ofreciendo incentivos para la publicación de artículos en revistas académicas.	X			Instituto de Investigación
		Investigación aplicada traslacional en áreas estratégicas con impacto en la sociedad	Establecer grupos de investigación multidisciplinarios con los participantes orientados a desarrollar estudios aplicados.	X			Instituto de Investigación
	LP.3.2	Cumplimiento normativo y proactividad en la legislación y políticas de gobierno	Vincular las necesidades de Investigación de los organismos del Estado con las investigaciones de los alumnos, incluidas su publicación.	X			Dirección de investigación académica
		Investigación aplicada traslacional en áreas estratégicas con impacto en la sociedad	Organizar simposios académicos donde estudiantes y profesores puedan presentar sus investigaciones.		X		Instituto de Investigación

Política Institucional	Líneas de Política	Estrategia	Actividades	APLICACIÓN			ÁREA
				CP	MP	LP	
		Investigación aplicada traslacional en áreas estratégicas con impacto en la sociedad	Crear un programa de incentivos que reconozcan y recompensen los logros en investigación de los integrantes de la comunidad académica.		X		Instituto de Investigación
		Investigación aplicada traslacional en áreas estratégicas con impacto en la sociedad	Desarrollar el análisis de tendencias y escenarios futuros para identificar desafíos emergentes y oportunidades en el ámbito de seguridad y defensa nacional.			X	Instituto de Investigación
		Investigación aplicada traslacional en áreas estratégicas con impacto en la sociedad	Convocar a los mejores investigadores nacionales e internacionales con capacidad de generar corriente de opinión.	X			Instituto de Investigación
		Investigación aplicada traslacional en áreas estratégicas con impacto en la sociedad	Desarrollar propuestas de innovación política orientadas a brindar soluciones creativas para problemas sociales y políticos.			X	Instituto de Investigación
		Investigación aplicada traslacional en áreas estratégicas con impacto en la sociedad	Implementación de un observatorio de prospectiva sobre aspectos de seguridad y defensa nacional.			X	Instituto de Investigación
	LP.3.3	Investigación aplicada traslacional en áreas estratégicas con impacto en la sociedad	Desarrollo de investigaciones especializadas que sirva de diagnóstico para la toma de decisiones en los gobiernos regionales, provinciales y locales.		X		Instituto de Investigación
		Investigación aplicada traslacional en áreas estratégicas con impacto en la sociedad	Promover investigaciones conjuntas con otros institutos y centros de investigación nacionales e internacional.		X		Instituto de Investigación

Política Institucional	Líneas de Política	Estrategia	Actividades	APLICACIÓN			ÁREA
				CP	MP	LP	
		Investigación aplicada traslacional en áreas estratégicas con impacto en la sociedad	Participar en comités consultivos orientados a la formulación y mejora de políticas públicas.			X	Instituto de Investigación
P.4	LP.4.1	Gestión de la calidad institucional y acreditación internacional	Promover una cultura institucional que valore la excelencia académica y fomente la innovación.		X		Oficina de Calidad Educativa
		Optimización de los procesos administrativos con una gestión eficiente y eficaz	Programar y desarrollar auditorias de gestión para la optimización de procesos.		X		Oficina de Calidad Educativa
		Gestión de la calidad institucional y acreditación internacional	Promover una cultura institucional que valore la excelencia académica y fomente la mejora continua.			X	Oficina de Calidad Educativa
	LP.4.2	Benchmarking y diseño de estrategias competitivas	Incorporar buenas prácticas enfocadas para mejorar la interacción y satisfacción de los alumnos.			X	Oficina de Calidad Educativa
		Gestión de la calidad institucional y acreditación internacional	Obtener la certificación ISO 21001 para la gestión de calidad educativa.			X	Oficina de Calidad Educativa
		Benchmarking y diseño de estrategias competitivas	Implementar estándares orientados a garantizar un servicio de alta calidad.		X		Oficina de Calidad Educativa
	LP.4.3	Gestión de la calidad institucional y acreditación internacional	Realizar encuestas de satisfacción de alumnos al intermedio de cada semestre y al final de cada curso para identificar brechas.		X		Oficina de Calidad Educativa
		Gestión de la calidad institucional y acreditación internacional	Implementar sistemas de monitoreo continuo de indicadores de calidad institucional.		X		Oficina de Calidad Educativa

Política Institucional	Líneas de Política	Estrategia	Actividades	APLICACIÓN			ÁREA
				CP	MP	LP	
		Gestión de la calidad institucional y acreditación internacional	Acreditar internacionalmente con organizaciones reconocidas			X	Oficina de Calidad Educativa
		Gestión de la calidad institucional y acreditación internacional	Definir los indicadores clave de rendimiento (KPIs) que se utilizarán para comparar el desempeño del CAEN con el de las instituciones de referencia.		X		Oficina de Calidad Educativa
		Gestión de la calidad institucional y acreditación internacional	Establecer métricas de seguimiento del cumplimiento de metas vinculados a estándares de calidad educativa.		X		Oficina de Calidad Educativa
P.5	LP.5.1	Innovación tecnológica integrada a tecnologías emergentes	Implementar un sistema informático para verificar la asistencia, actividades y cumplimiento del silabo.		X		OTIC
		Innovación tecnológica integrada a tecnologías emergentes	Desarrollar sistemas tecnológicos en la investigación, como herramientas de análisis de datos, software de simulación y modelos computacionales.		X		OTIC
		Innovación tecnológica integrada a tecnologías emergentes	Reforzar los mecanismos de control interno y fiscalización para garantizar la transparencia y sostenibilidad en la gestión administrativa y financiera.		X		Secretaría General
		Optimización de los procesos administrativos con una gestión eficiente y eficaz.	Implementar plataformas electrónicas para emitir comprobantes de pago, gestionar cobranzas y mantener registros de los ingresos actualizados.	X			OTIC / Dirección Administrativa
		Optimización de los procesos administrativos con una gestión eficiente y eficaz.	Implementar estrategias efectivas para la gestión de deudas y la reducción de morosidad entre los participantes de los programas académicos	X			Dirección Administrativa
		Optimización de los procesos administrativos con una gestión eficiente y eficaz.	Establecer políticas claras de cobranza, ofrecer opciones de pago flexibles y realizar un seguimiento proactivo de las cuentas por cobrar.	X			Dirección Administrativa

Política Institucional	Líneas de Política	Estrategia	Actividades	APLICACIÓN			ÁREA
				CP	MP	LP	
		Optimización de los procesos administrativos con una gestión eficiente y eficaz.	Promover la transparencia y el acceso a la información sobre la gestión.		X		ORRII
		Optimización de los procesos administrativos con una gestión eficiente y eficaz.	Formular un presupuesto anual orientado a reducir gastos innecesarios, sin comprometer la calidad educativa	X			Oficina de Planeamiento y Presupuesto
		Optimización de los procesos administrativos con una gestión eficiente y eficaz.	Establecer un sistema de control de costos para rastrear y reducir gastos de manera eficiente	X			OPP / Dirección Administrativa
		Optimización de los procesos administrativos con una gestión eficiente y eficaz.	Realizar auditorías internas regulares para garantizar la integridad financiera		X		Dirección Administrativa
		Optimización de los procesos administrativos con una gestión eficiente y eficaz.	Identificar fuentes de ingreso pasivos para incrementar la recaudación		X		ORRII / Dirección Administrativa
		Optimización de los procesos administrativos con una gestión eficiente y eficaz.	Implementar un sistema de gestión de compras eficiente.		X		Dirección Administrativa
		Optimización de los procesos administrativos con una gestión eficiente y eficaz.	Realizar un monitoreo semanal de ingresos y rentabilidad	X			Dirección Administrativa
		Optimización de los procesos administrativos con una gestión eficiente y eficaz.	Programar mantenimientos regulares de las instalaciones, gasfitería y equipos.	X			Dirección Administrativa
		Optimización de los procesos administrativos con una gestión eficiente y eficaz.	Mantener un registro de todas las reparaciones y mejoras realizadas	X			Dirección Administrativa

Política Institucional	Líneas de Política	Estrategia	Actividades	APLICACIÓN			ÁREA
				CP	MP	LP	
		Optimización de los procesos administrativos con una gestión eficiente y eficaz.	Establecer un equipo de seguridad para garantizar la vigilancia constante.	X			Dirección Administrativa
		Optimización de los procesos administrativos con una gestión eficiente y eficaz.	Establecer un programa de limpieza rutinario que incluya la limpieza diaria de aulas, pasillos, baños, áreas comunes y espacios exteriores	X			Dirección Administrativa
		Optimización de los procesos administrativos con una gestión eficiente y eficaz.	Realizar inspecciones regulares de las instalaciones para identificar áreas críticas, particularmente baños	X			Dirección Administrativa
		Optimización de los procesos administrativos con una gestión eficiente y eficaz.	Implementar un tópic, o botiquín de primeros auxilios y procedimientos de evacuación al Centro de salud cercano	X			Dirección Administrativa
		Optimización de los procesos administrativos con una gestión eficiente y eficaz.	Implementar programas que aborden salud emocional, la alimentación saludable y la actividad física de los integrantes del CAEN-EPG	X			Dirección Administrativa
		Optimización de los procesos administrativos con una gestión eficiente y eficaz.	Disponer de tachos ecológicos e información sobre el uso correcto.	X			Dirección Administrativa
		Optimización de los procesos administrativos con una gestión eficiente y eficaz.	Actualizar el Reglamento de General de la institución	X			OPP
		Innovación tecnológica integrada a tecnologías emergentes	Implementar tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático	X			OTIC
		Innovación tecnológica integrada a tecnologías emergentes	Desarrollar soluciones autónomas reduciendo la dependencia del soporte humano	X			OTIC

Política Institucional	Líneas de Política	Estrategia	Actividades	APLICACIÓN			ÁREA
				CP	MP	LP	
		Innovación tecnológica integrada a tecnologías emergentes	Constituir una infraestructura virtualizada y basada en la nube para aumentar la flexibilidad, escalabilidad y eficiencia de los recursos informáticos		X		OTIC
		Innovación tecnológica integrada a tecnologías emergentes	Implementar experiencias inmersivas con nuevas formas de interacción con los contenidos académicos		X		OTIC
		Innovación tecnológica integrada a tecnologías emergentes	Integrar tecnologías educativas emergentes como la gamificación, la realidad virtual o la inteligencia artificial en las plataformas de aprendizaje virtual		X		OTIC
		Innovación tecnológica integrada a tecnologías emergentes	Establecer un registro preciso de cargos y materiales con que cuenta la Institución	X			Dirección Administrativa
		Innovación tecnológica integrada a tecnologías emergentes	Implementar y mantener activo el sistema cerrado de vigilancia	X			Dirección Administrativa
		Optimización de los procesos administrativos con una gestión eficiente y eficaz.	Tercerizar con franquicias reconocidas los servicios de alimentación para el bienestar de los alumnos			X	Dirección Administrativa
		Innovación tecnológica integrada a tecnologías emergentes	Desarrollar e implementar un sistema de certificación académica y digital con tecnología blockchain		X		Secretaría General
		Optimización de los procesos administrativos con una gestión eficiente y eficaz	Liderar la digitalización y automatización de procesos administrativos clave, como la gestión de expedientes, el trámite de titulación y la emisión de certificados	X			OTIC
		Innovación tecnológica integrada a tecnologías emergentes	Implementar un sistema de respuesta activa (chatboot) a los requerimientos de nuestros usuarios	X			OTIC
		Optimización de los procesos administrativos con una gestión eficiente y eficaz	Gestión documental electrónica y automatización de procesos	X			OTIC

Política Institucional	Líneas de Política	Estrategia	Actividades	APLICACIÓN			ÁREA
				CP	MP	LP	
		Innovación tecnológica integrada a tecnologías emergentes	Fortalecer e implementar un Portal de Servicios Integrados para facilitar los trámites y el acceso a la información			X	OTIC
		Innovación tecnológica integrada a tecnologías emergentes	Simplificar los procedimientos y la documentación	X			OTIC
		Innovación tecnológica integrada a tecnologías emergentes	Crear una plataforma digital interactiva y colaborativa para egresados y graduados del CAEN-EPG, que facilite la interacción y el networking	X			OTIC / ORRII
	LP.5.2	Implementación de una visión clara alineada con los objetivos estratégicos	Medir periódicamente el clima organizacional para mejorarlo.	X			Dirección Administrativa
		Implementación de una visión clara alineada con los objetivos estratégicos	Implementar el Premio "El Catedrático del Semestre", con reglas sobre la obtención		X		Dirección Académica
		Implementación de una visión clara alineada con los objetivos estratégicos	Implementación de estrategias de fortalecimiento institucional al personal en el desarrollo de la Visión, Misión y valores	X			Dirección Administrativa
		Implementación de una visión clara alineada con los objetivos estratégicos	Organizar reuniones regulares entre el personal docente y administrativos		X		Dirección Administrativa
		Implementación de una visión clara alineada con los objetivos estratégicos	Implementar un el Modelo de Gestión Integral por Competencias		X		Dirección Administrativa
		Implementación de una visión clara alineada con los objetivos estratégicos	Definir los perfiles de puestos para cada posición existente en el CAEN-EPG		X		Dirección Administrativa

Política Institucional	Líneas de Política	Estrategia	Actividades	APLICACIÓN			ÁREA
				CP	MP	LP	
		Implementación de una visión clara alineada con los objetivos estratégicos	Realizar procesos de selección de personal eficaces de acuerdo con los perfiles de puestos y funciones	X			Dirección Administrativa
		Implementación de una visión clara alineada con los objetivos estratégicos	Desarrollar políticas y procedimientos específicos en materia de seguridad y salud	X			Dirección Administrativa
		Benchmarking y diseño de estrategias competitivas	Implementar una estrategia orientada al cliente para garantizar un servicio de alta calidad		X		OCE
		Implementación de una visión clara alineada con los objetivos estratégicos	Desarrollar el Taller de Planeamiento estratégico del CAEN	X			OPP
			Implementar un Sistema de Balance Scorecard para el CAEN		X		OPP
		Implementación de una visión clara alineada con los objetivos estratégicos	Realizar benchmarking del entorno educativo nacional e internacional para identificar instituciones líderes		X		Dirección Académica
		Implementación de una visión clara alineada con los objetivos estratégicos	Recolectar información relevante sobre las prácticas, procesos y resultados de las instituciones de referencia		X		Dirección Académica
		Benchmarking y diseño de estrategias competitivas	Desarrollar estrategias competitivas basadas en los hallazgos del benchmarking			X	Dirección Académica
		Implementación de una visión clara alineada con los objetivos estratégicos	Establecer una Auditoría de Planes, estricto para su cumplimiento		X		OPP

Política Institucional	Líneas de Política	Estrategia	Actividades	APLICACIÓN			ÁREA
				CP	MP	LP	
		Implementación de una visión clara alineada con los objetivos estratégicos	Fomentar actividades de integración para visitas culturales, deportivas y otras actividades	X			Dirección Administrativa
		Implementación de una visión clara alineada con los objetivos estratégicos	Fortalecer el sistema de seguridad y salud en el trabajo	X			Dirección Administrativa
		Implementación de una visión clara alineada con los objetivos estratégicos	Capacitar al personal en servicio al cliente y comunicación efectiva	X			Dirección Administrativa
	LP.5.3	Innovación en la gestión de los procesos internos y para alumnos egresados	Diseñar plataformas electrónicas para el seguimiento realizado por las direcciones académicas y de investigación de los procesos de desarrollo de proyectos de tesis e informes finales dentro de los programas académicos.	x			Dirección Administrativa
	LP.5.4	Cumplimiento normativo y proactividad en la legislación y políticas de gobierno	Establecer programas de investigación colaborativa con Instituciones del Estado relevantes en su campo de estudio	X			Instituto de Investigación
		Cooperación global y redes de colaboración	Mantener presencia permanente y constante en redes sociales y compartir material relevante.	X			ORRI
		Cooperación global y redes de colaboración	Crear una Plataforma de Inteligencia colectiva con participación de ciudadanos, expertos y líderes de opinión en la identificación y análisis de problemas nacionales e internacionales (juegos de política y estrategias internacionales en temas de seguridad, desarrollo y defensa nacional)			X	Instituto de Investigación
		Cooperación global y redes de colaboración	Ampliar los convenios internacionales con Instituciones Top, para compartir experiencias y Know How			X	ORRI
		Cooperación global y redes de colaboración	Diseñar programas de intercambio estudiantil y académico			X	Dirección Académica

Política Institucional	Líneas de Política	Estrategia	Actividades	APLICACIÓN			ÁREA
				CP	MP	LP	
		Cooperación global y redes de colaboración	Llevar a cabo conferencias, seminarios web y simposios en línea sobre temas relevantes para el CAEN	X			Instituto de Investigación
		Cooperación global y redes de colaboración	Desarrollar y promover protocolos virtuales innovadores para la organización de eventos institucionales	X			ORRI
		Cooperación global y redes de colaboración	Organizar ceremonias híbridas que combinen eventos presenciales con elementos virtuales	X			ORRI
		Cooperación global y redes de colaboración	Establecer un programa de embajadores institucionales que incluya a profesores y exalumnos del CAEN-EPG, encargados de promover la imagen		X		ORRI
		Cooperación global y redes de colaboración	Organizar hackathons internacionales sobre temas de seguridad y defensa		X		Instituto de Investigación
		Cooperación global y redes de colaboración	Establecer alianzas estratégicas con otras instituciones académicas y organismos internacionales para compartir buenas prácticas	X			ORRI
		Cooperación global y redes de colaboración	Establecer convenios con otras Instituciones que cuenten mejores instalaciones o más grandes		X		ORRI
	LP.5.5	Sostenibilidad ambiental con compromiso cívico y comunitario	Organizar eventos y actividades para fomentar la interacción entre el personal de diferentes áreas y departamentos		X		Dirección Administrativa
		Sostenibilidad ambiental con compromiso cívico y comunitario	Habilitar la Asociación de Alumni CAEN con una base de datos actualizada	X			ORRI
		Sostenibilidad ambiental con compromiso cívico y comunitario	Promover el desarrollo de un almuerzo anual para los Alumni CAEN		X		ORRI
		Sostenibilidad ambiental con compromiso cívico y comunitario	Diseñar un sistema de referidos e incentivos por logros específicos, como mantener alumnos o motivar el programa		X		Dirección Académica

Política Institucional	Líneas de Política	Estrategia	Actividades	APLICACIÓN			ÁREA
				CP	MP	LP	
		Sostenibilidad ambiental con compromiso cívico y comunitario	Planificar y organizar eventos y encuentros periódicos dirigidos a los egresados del CAEN-EPG		X		ORRI
		Sostenibilidad ambiental con compromiso cívico y comunitario	Organizar reuniones virtuales, webinars y conferencias en línea sobre temas de interés profesional y académico	X			ORRI / Dirección Académica
		Sostenibilidad ambiental con compromiso cívico y comunitario	Organizar un Evento Anual Inter promociones			X	ORRI / Dirección Académica
		Innovación en la gestión de los procesos internos y para alumnos egresados	Mantener una base de datos actualizada de egresados del CAEN-EPG, con información relevante.	X			ORS
		Sostenibilidad ambiental con compromiso cívico y comunitario	Identificar y capacitar a los mejores exalumnos para proponerlos como docentes		X		Dirección Académica
		Sostenibilidad ambiental con compromiso cívico y comunitario	Facilitar el acceso a oportunidades de empleo, y programas de desarrollo para los egresados del CAEN-EPG		X		ORS

3.3 Resultados e Interpretación de Encuestas

3.3.1. Identificación de la demanda educativa vinculada al CAEN-EPG

La encuesta se realizó a 87 participantes del Sector Defensa, del 01 al 15 de mayo del 2024. El objetivo fue analizar las características de la demanda del servicio educativo y de investigación vinculados a los que brinda el mencionado centro de estudios, como insumo para la determinación de los factores estratégicos.

1. Perfil del potencial participante

Figura 06.
Participantes según género

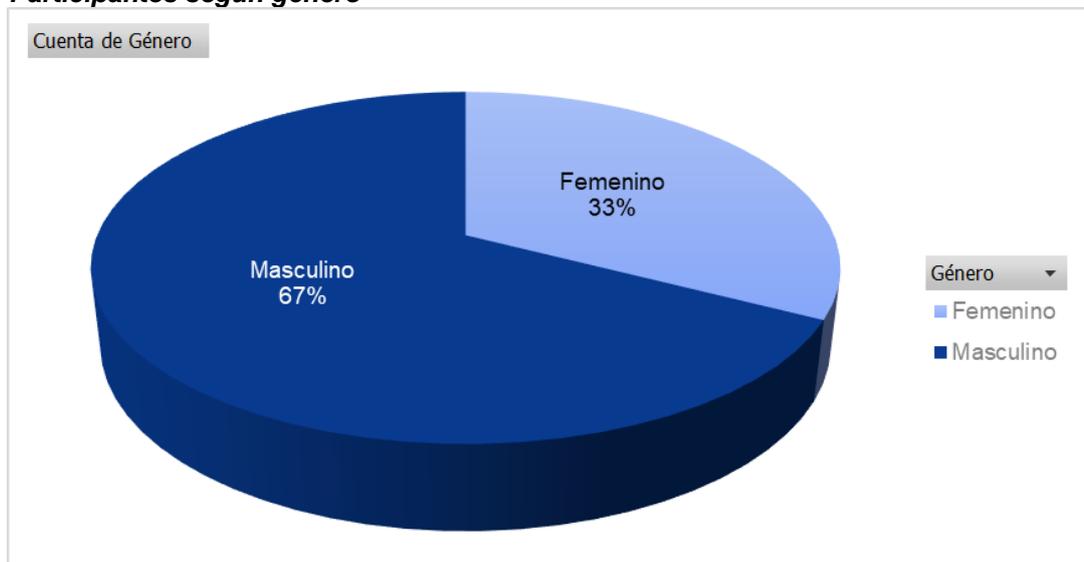


Figura 07.
Participantes según edad

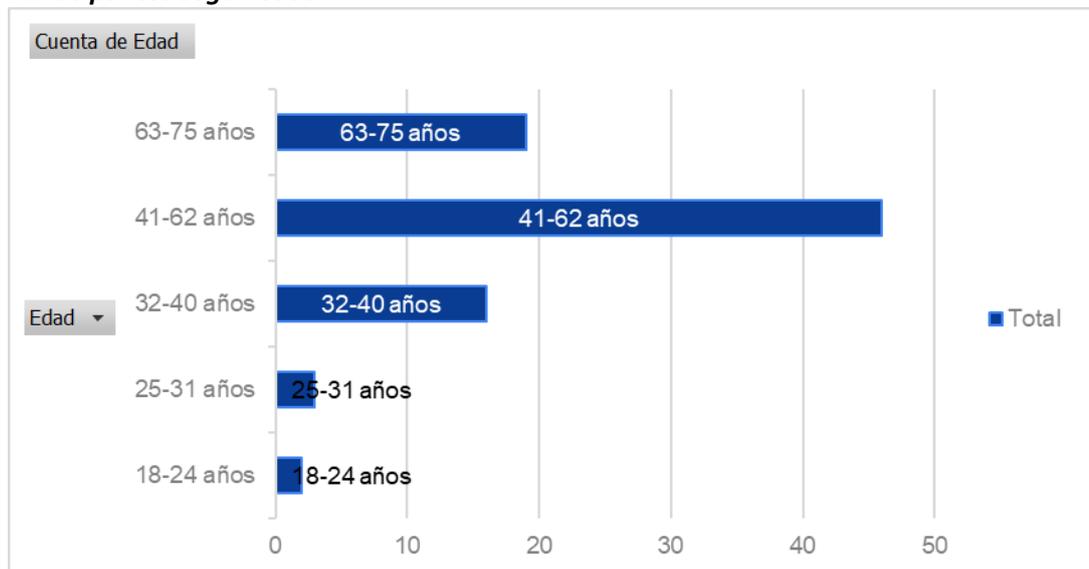
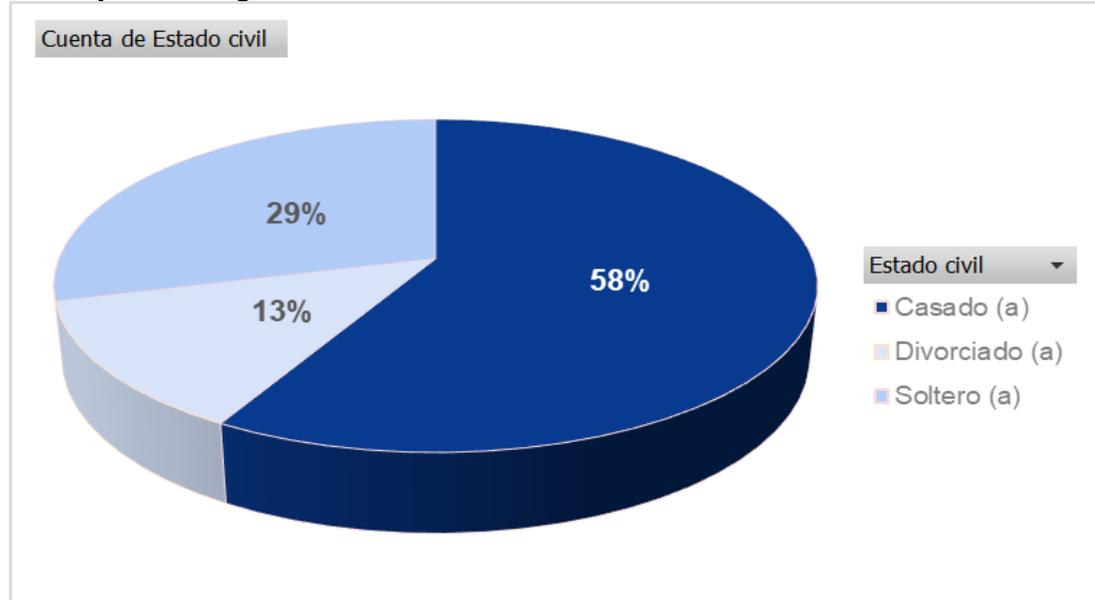


Figura 08.
Participantes según estado civil



De las tres últimas ilustraciones se puede deducir que el perfil del potencial participante de los programas académicos del CAEN-EPG es en su mayoría de género masculino, entre 41-62 años, y de estado civil casado.

Figura 09.
Participantes según lugar de labores

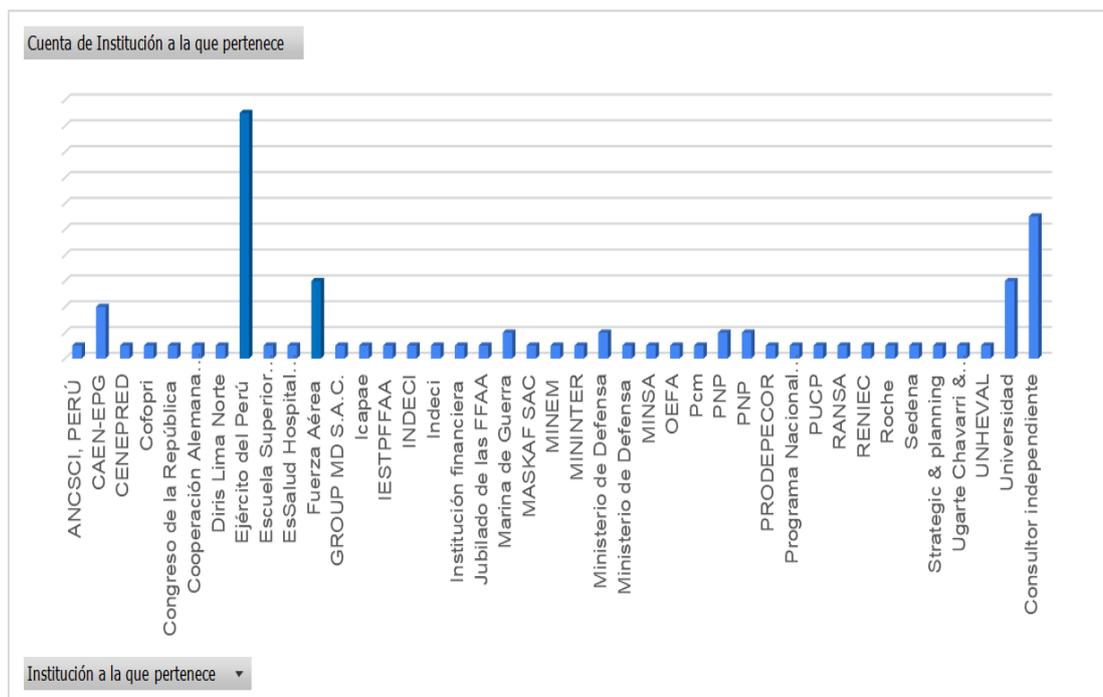
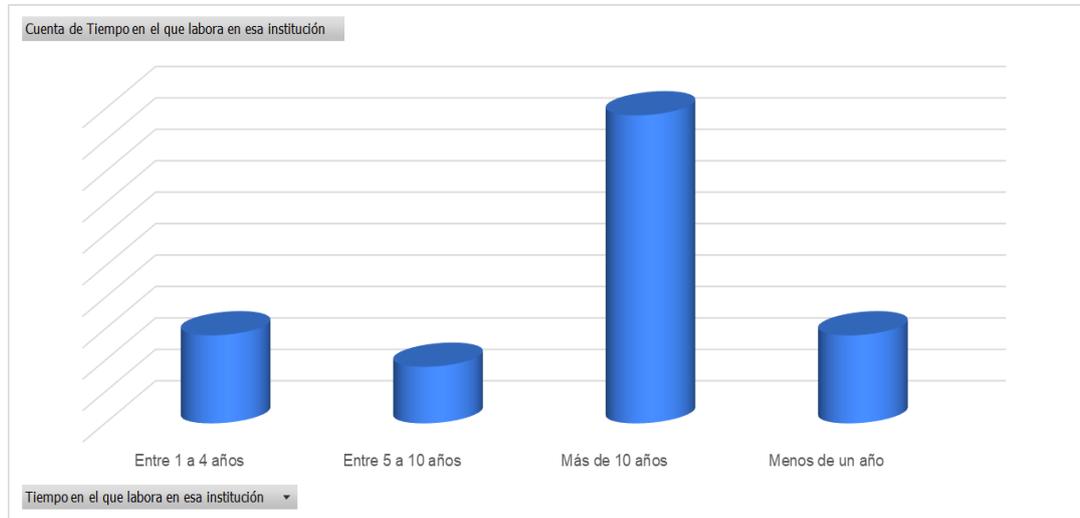
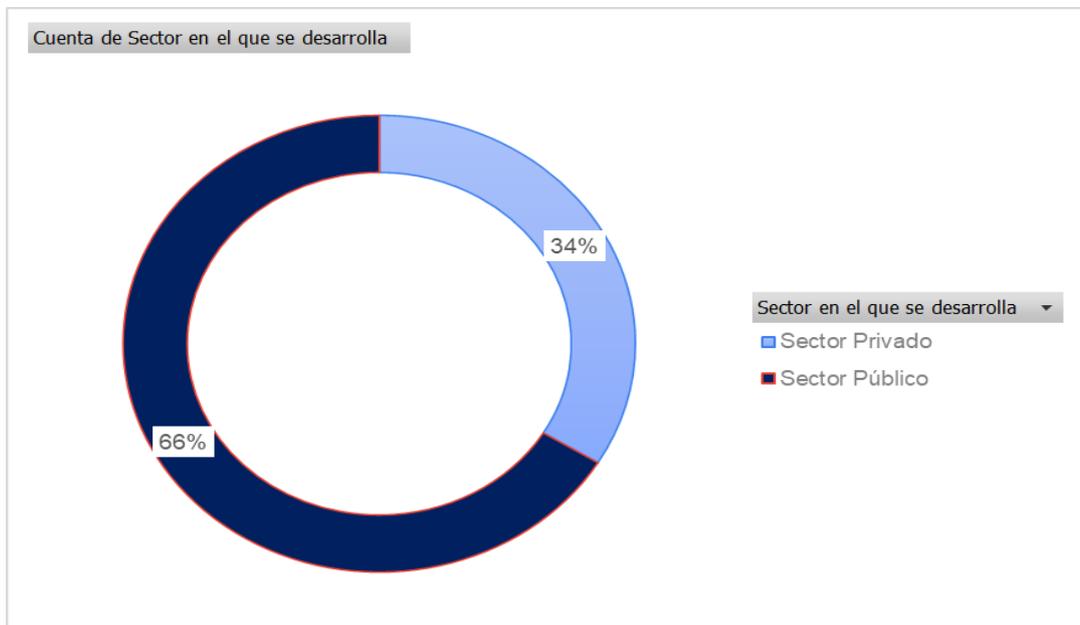
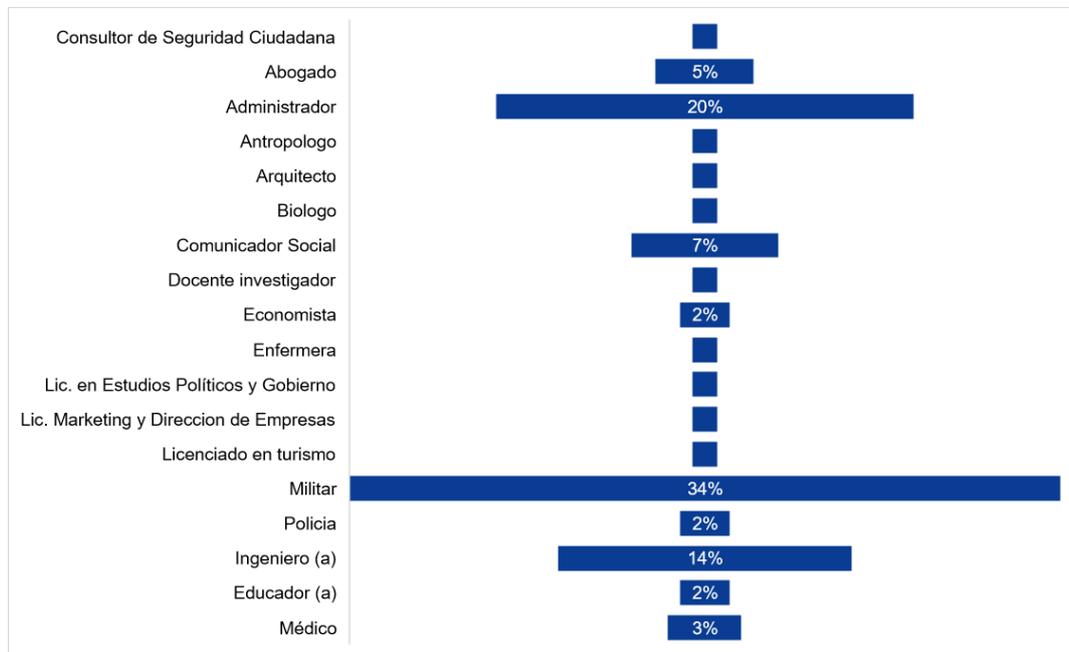
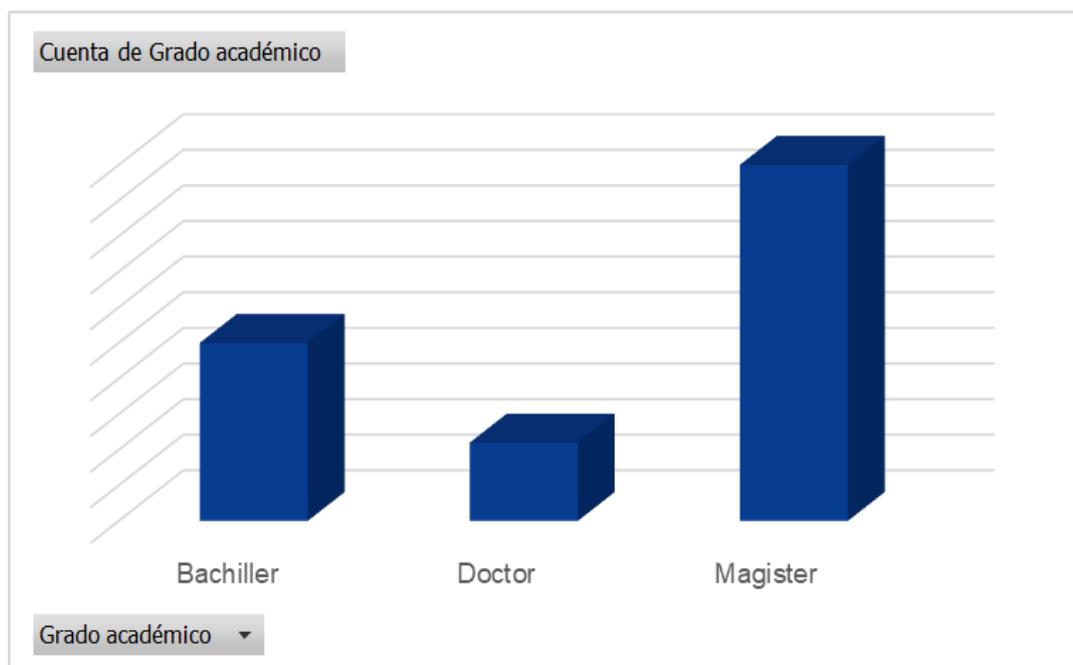


Figura 10.**Participantes según tiempo de permanencia en centro de labores****Figura 11.****Participantes según sector donde labora**

De las tres últimas figuras se puede colegir que el potencial participante de los programas académicos, si bien se encuentra vinculado en su mayoría a las Fuerzas Armadas, en la cual tiene varios años de servicios, existe un porcentaje significativo de profesionales que desarrollan labores de manera independiente o se encuentran asociados a una universidad, ya sea pública o privada.

Figura 12.**Participantes según profesión****Figura 12.****Participantes según grado académico**

Las dos últimas ilustraciones, describen el perfil académico del potencial participante de los programas vinculados a la línea de especialización del

CAEN-EPG, el cual tiene como predominancia la profesión militar, seguido por la administración y la ingeniería, con un nivel mayoritario de grado de maestría.

2. Interés formativo

Figura 13.

Preferencia por nivel de programa académico

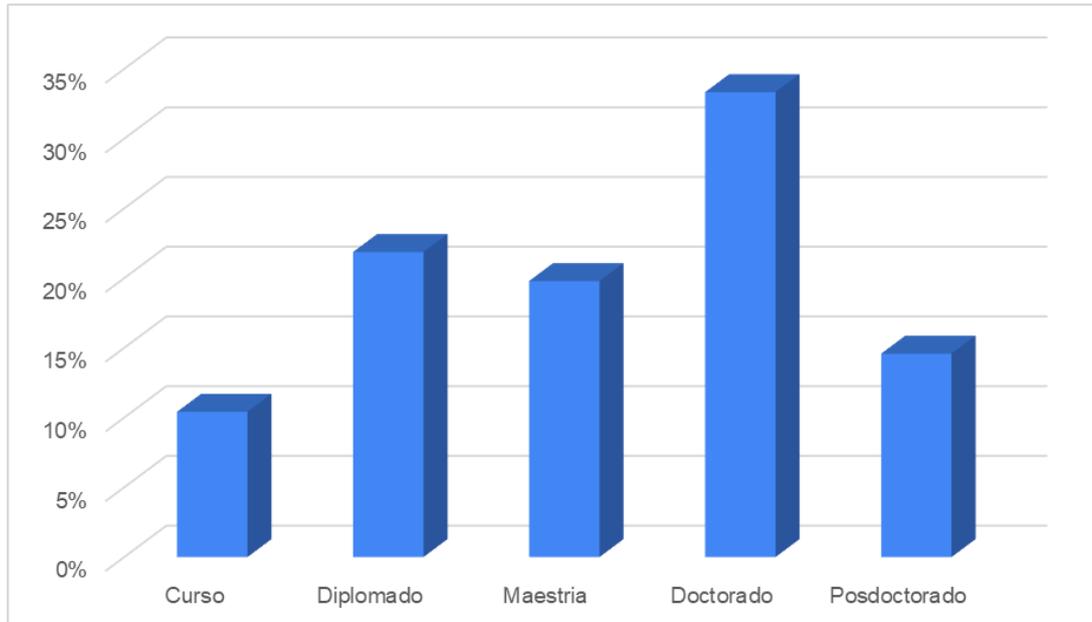
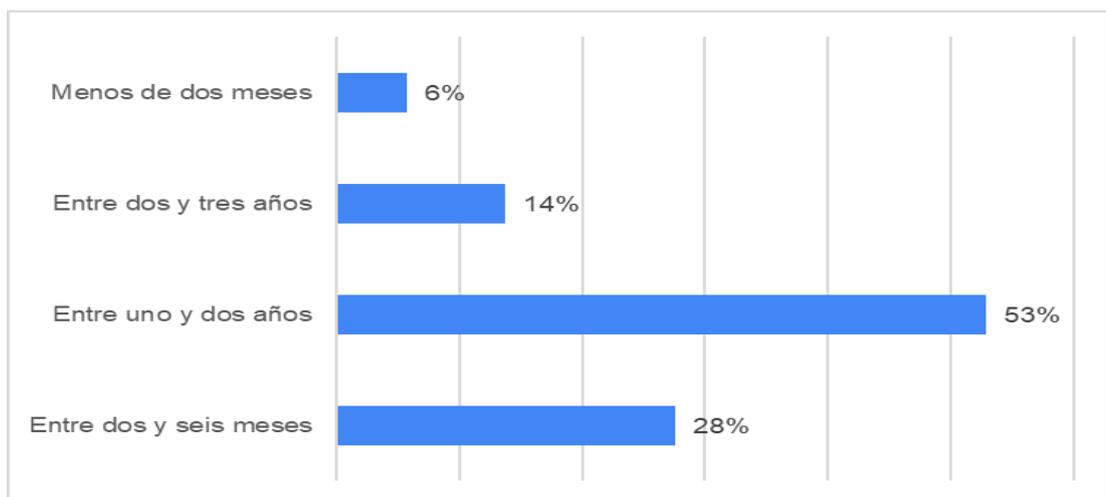
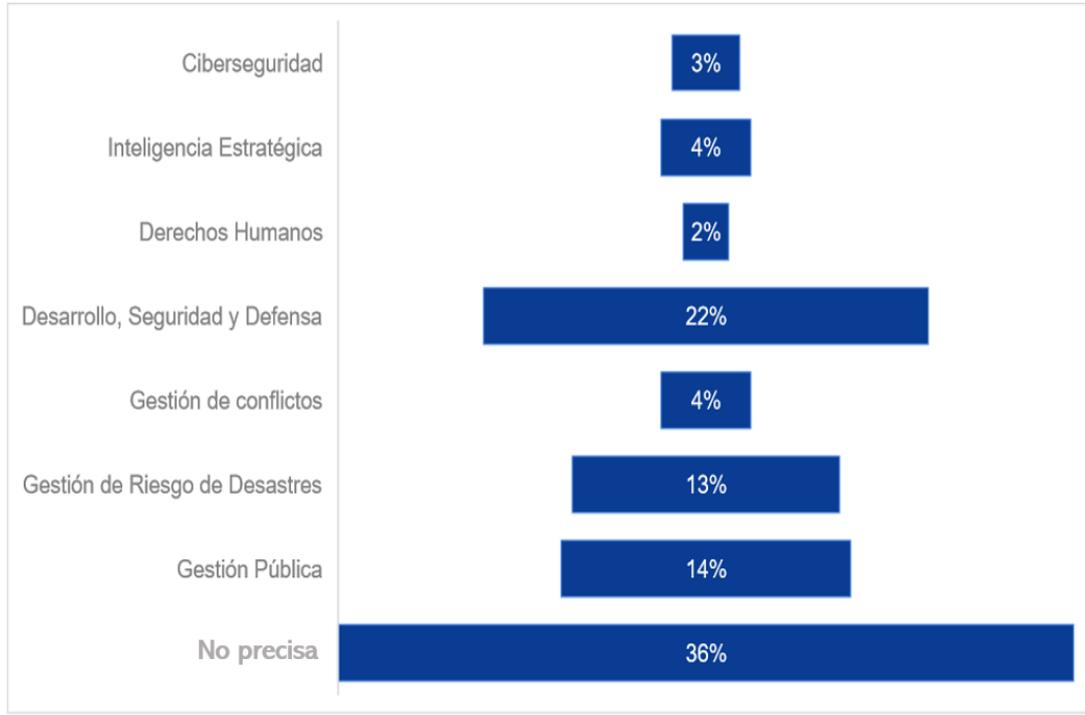
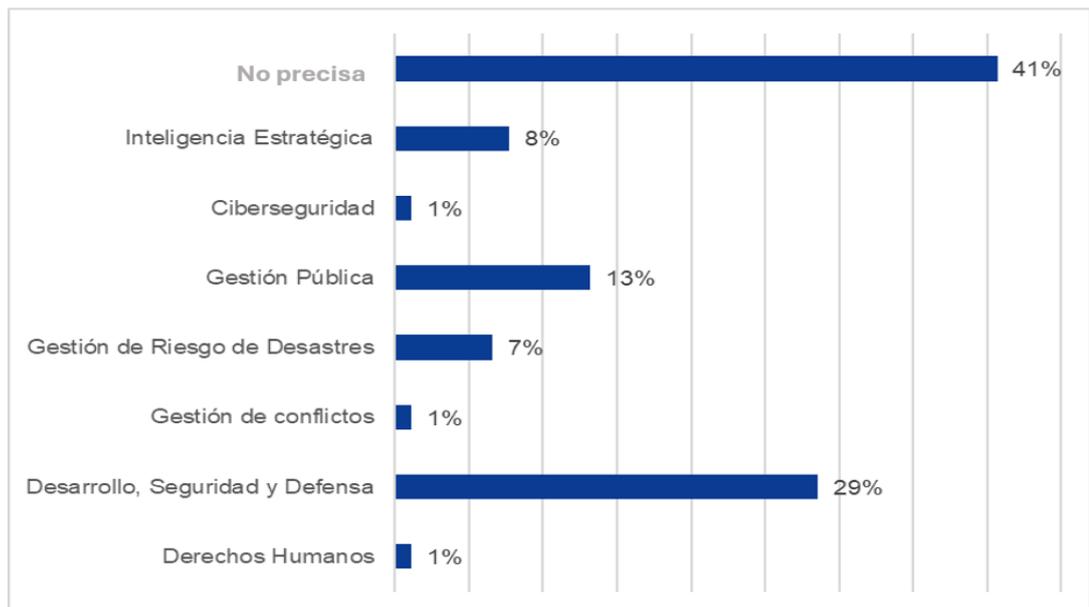


Figura 14.

Preferencia por periodo de programa académico



Las dos ilustraciones anteriores describen que la preferencia de los potenciales participantes por procesos formativos de especialización se encuentre dentro de los dos años, por lo que su elección sería preferentemente por doctorados y diplomados.

Figura 15.**Preferencia de especialidad de programa académico Doctorado****Figura 16.****Preferencia de especialidad de programa académico Maestrías**

Las dos ilustraciones anteriores describen que la preferencia mayor de los potenciales participantes no se encuentra en la cartera actual de servicios que brinda el CAEN-EPG; sin embargo, aquellos que sí elegirían alguna de las

opciones que ofrece la institución, se inclinarían mayoritariamente por la formación en desarrollo, seguridad y defensa nacional.

Figura 17.

Preferencia por determinada especialidad

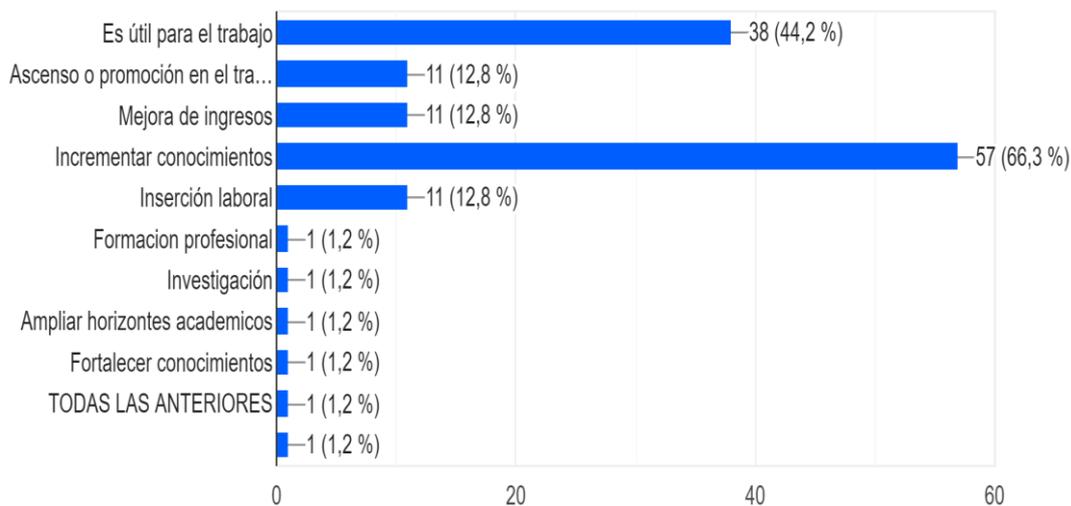
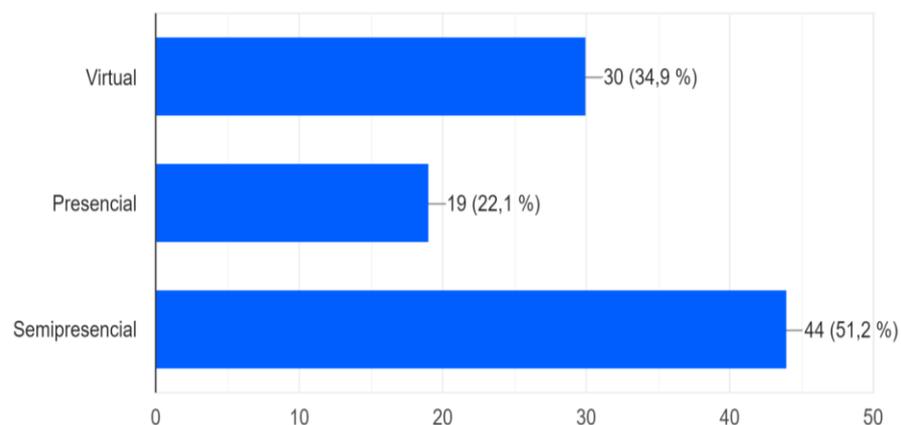


Figura 18.

Modalidad de enseñanza de preferencia



Las dos ilustraciones anteriores describen que para los participantes la modalidad de enseñanza semipresencial es la que más se ajusta a su expectativa formativa, la cual se orienta a incrementar sus conocimientos, al mismo tiempo que se le sea útil para el trabajo.

Figura 19.

Que factores es importante para hacer uso del servicio

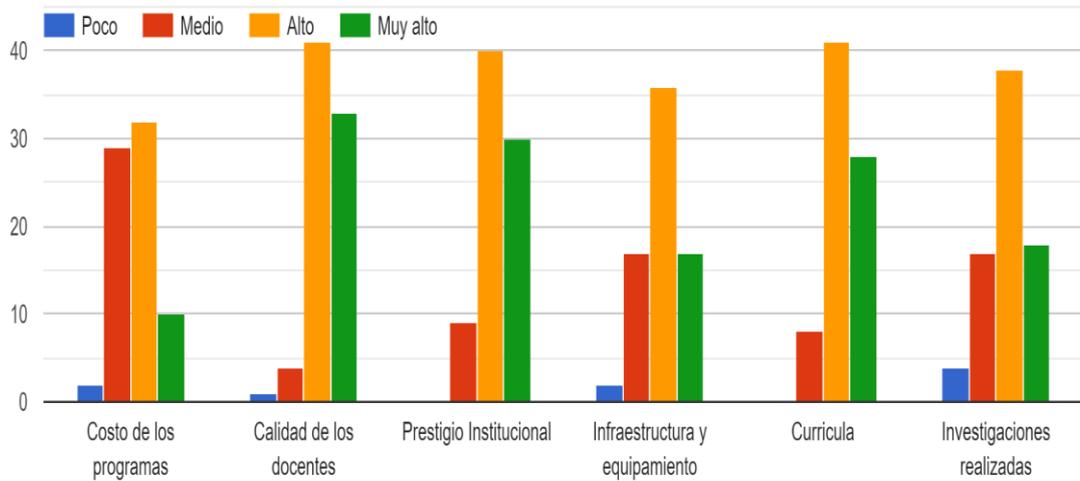
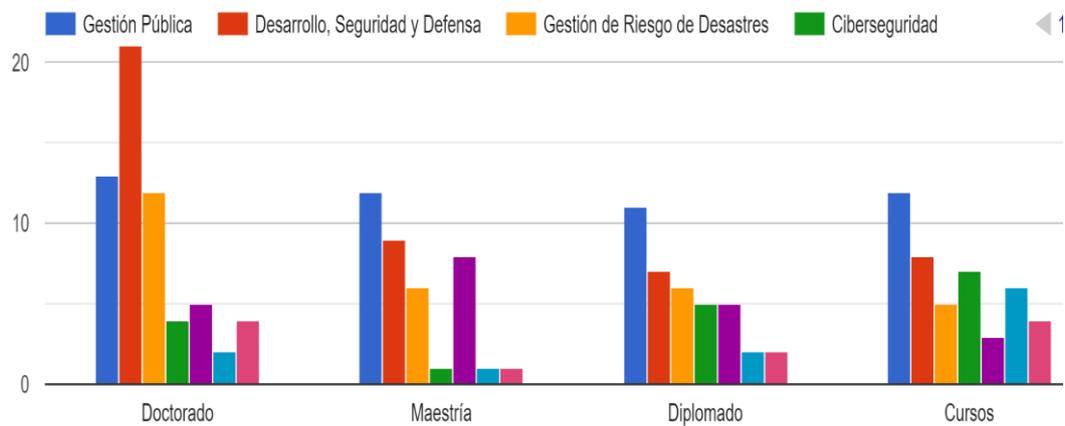


Figura 20.

Preferencia en la especialidad por programa académico



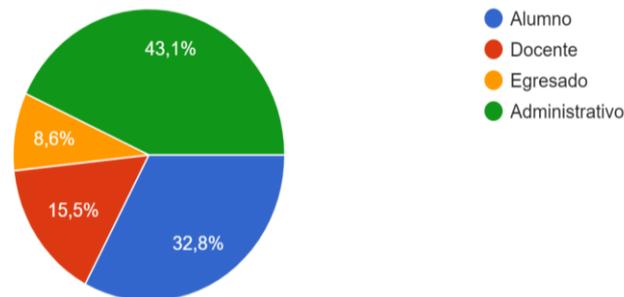
Las dos ilustraciones anteriores describen que para los participantes los aspectos que más valoran del servicio prestado por la institución son la calidad del docente, el prestigio institucional y la currícula educativa, especialmente en lo que corresponde a los doctorados asociados al desarrollo, seguridad y defensa, en menor medida a las líneas formativas de gestión pública y gestión de riesgo de desastres.

3.3.2. Identificación de las características del servicio educativo del CAEN-EPG

La encuesta se realizó a 58 integrantes de la comunidad educativa del CAEN-EPG o grupo de interés interno (estudiantes, docentes y personal administrativo), del 16 al 30 de mayo del 2024. El objetivo fue analizar las características del servicio educativo y de investigación que brinda el mencionado centro de estudios, como insumo para la determinación de los factores estratégicos internos.

Figura 21.

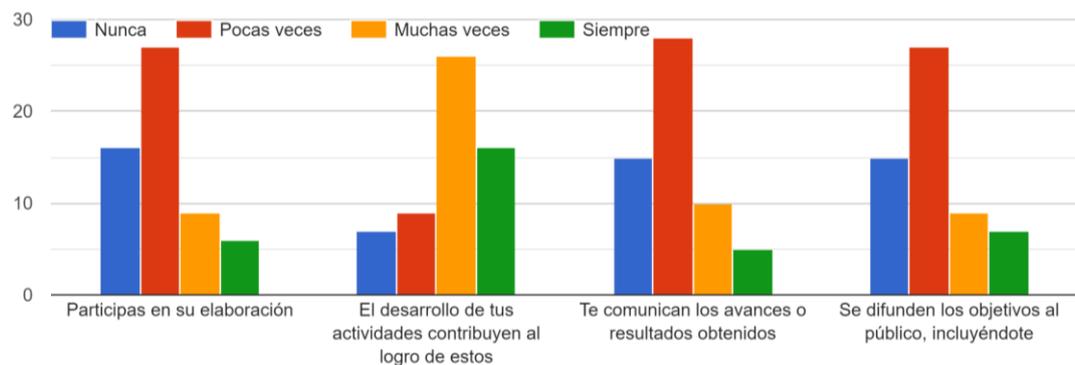
Rol que cumple en la comunidad académica



La mayoría de participantes está integrado por administrativos y alumnos, lo cual constituye una apreciación cercana de la cotidianidad del servicio académico, que incluye el de investigación.

Figura 22.

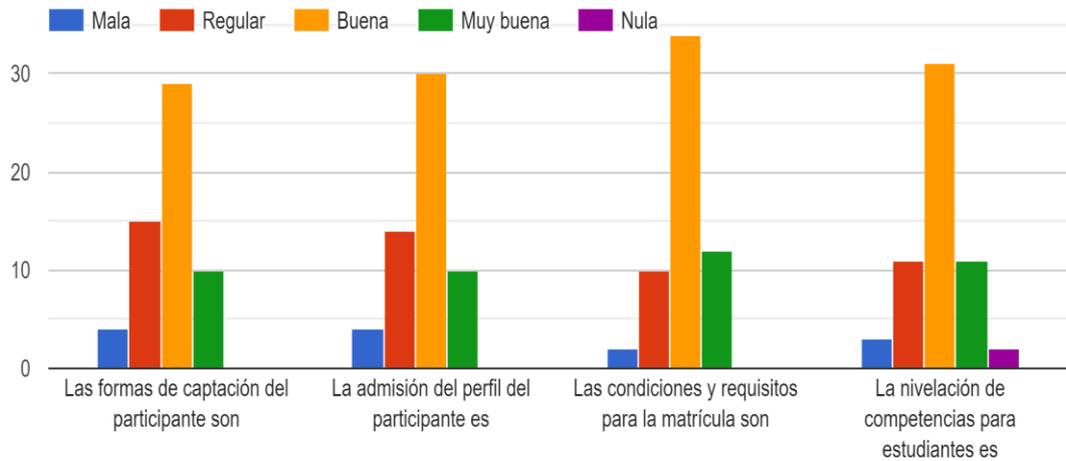
Participación en la formulación en objetivos y acciones



Los participantes han identificado una brecha en su intervención en los procesos de elaboración de los objetivos y acciones estratégicas, así como en la comunicación de los avances en la consecución de estos y en su difusión interna y externa; sin embargo, reconoce que las actividades que desarrolla contribuyen al logro de estos.

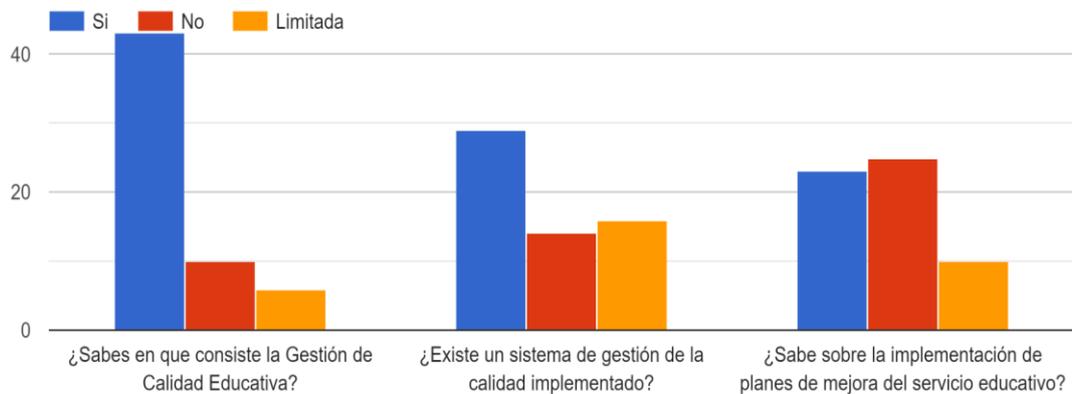
Figura 23

Percepción sobre el proceso de admisión y matrícula



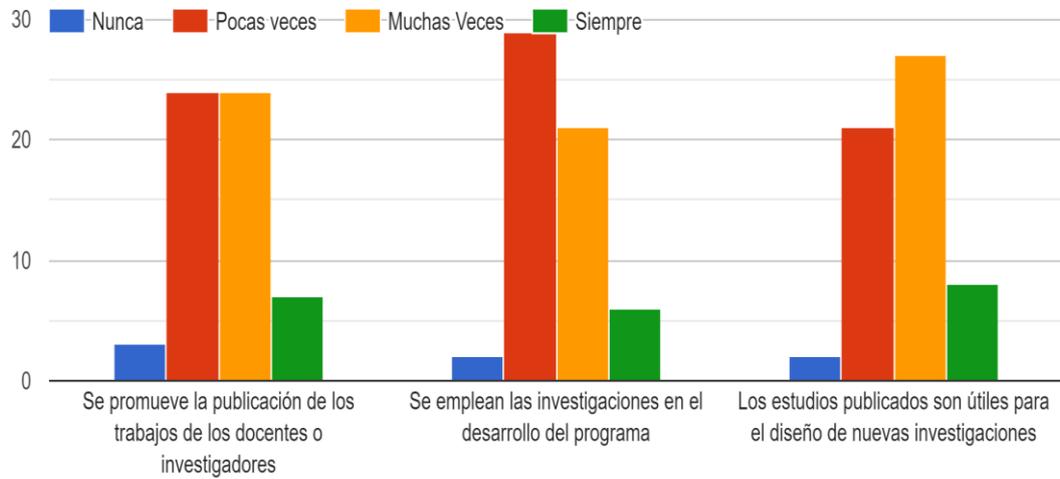
Los participantes consideran que en términos generales el proceso de admisión y matrícula que se lleva a cabo en la institución es bueno, con algunos niveles de insatisfacción en las formas de captación de los potenciales estudiantes y la calificación del perfil del ingresante.

Figura 24
Percepción sobre la gestión de la calidad educativa



La mayoría de los participantes se identifica como conocer de las implicancias de la gestión de la calidad educativa, por lo que su apreciación tiene mayor asidero conceptual. En ese sentido, no se ha generado un consenso con relación a la existencia de un sistema implementado como soporte de dicha gestión; más aún, un porcentaje significativo no ha identificado la implementación de planes de mejora del servicio educativo.

Figura 24
Percepción sobre el proceso de investigación institucional



Los participantes identifican mayores limitaciones en el empleo de investigaciones institucionales en el desarrollo del programa, y en menor medida en la promoción de publicaciones de las investigaciones de los docentes e investigadores.



PERÚ

Ministerio de Defensa

Despacho Viceministerial
de Políticas para la
Defensa

Dirección General de
Educación y Doctrina

Centro de Altos
Estudios Nacionales

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Las conclusiones corresponden al resultado de las encuestas aplicadas a agentes internos y externos del CAEN-EPG:

1. El potencial participante del CAEN-EPG está integrado en su mayoría por el grupo etario de 41-62 años de edad, de estado civil casado y con personas dependientes de él o de ella. Este participante es un profesional de las ciencias militares, la administración o la ingeniería, con grado de Magister, y se encuentra principalmente vinculado por más de 10 años a una entidad del sector Defensa o es un consultor independiente que ofrece servicios al sector público.
2. Las preferencias del potencial usuario del servicio educativo que brinda el CAEN-EPG se centra en su mayoría en los programas académicos de doctorados y diplomados; aunque por el tiempo máximo que desean invertir (hasta dos años), estos últimos terminarían siendo la alternativa más recurrente.
3. La maestría de elección más frecuente es la especialización en desarrollo, seguridad y defensa, gestión pública y gestión de riesgo de desastres, aunque es importante señalar que existe un interés por otros temas, que no forman parte de la cartera del centro de estudios. Todas ellas valoradas especialmente por la calidad de los docentes, el prestigio y el plan curricular.
4. La finalidad que tiene la formación para el usuario final está orientada en el incremento de sus conocimientos, que al mismo tiempo le resulten útiles para el desarrollo de su trabajo, que a largo plazo le ayude en su ascenso laboral o el incremento de sus ingresos,
5. El potencial usuario de los servicios educativos prefiere en su mayoría las opciones híbridas, por razones laborales, la disposición de tiempo, ahorro en movilidad.
6. El CAEN-EPG necesita integrar a la comunidad académica en el proceso de planeamiento estratégico y difundir al público en general los resultados del mismo con la finalidad de atraer aliados.
7. Es necesario optimizar los criterios de selección de sus estudiantes con la finalidad de mejorar el networking de las promociones y disminuir el nivel de deserción en los programas académicos.
8. El CAEN-EPG necesita evidenciar la implementación del sistema de gestión de calidad con el diseño y ejecución de planes de mejora de los servicios educativos.
9. Es importante fortalecer la investigación académica con alternativas que motiven el desarrollo de nuevos conocimientos y la solución a problemas de la realidad nacional.

10. Es necesario automatizar de manera integral todos los procesos, a fin de buscar la eficiencia y la eficacia de la gestión institucional.
11. El CAEN-EPG necesita mantener su orientación de la formación docente hacia la incorporación de competencias digitales, que fortalezcan las modalidades híbridas de formación.
12. Es importante consolidar el impulso al desarrollo de investigaciones aplicadas, que asegure la formación de un *think tank* en el sector público.



PERÚ

Ministerio de Defensa

Despacho Viceministerial
de Políticas para la
Defensa

Dirección General de
Educación y Doctrina

Centro de Altos
Estudios Nacionales

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. Realizar un estudio de mercado sobre la demanda del servicio educativo en especializaciones de posgrado en materias desarrolladas por el CAEN-EPG en entidades públicas del sector Defensa.
2. Generar programas académicos de diplomados y doctorados de acuerdo a la demanda del mercado y las necesidades identificadas en la política de desarrollo, seguridad y defensa nacional.
3. Mejorar los criterios de selección de docentes y la temática contenida en los planes curriculares orientando al fortalecimiento de la empleabilidad de los estudiantes en el sector público.
4. Desarrollar en los programas académicos investigaciones operativas que estén orientadas a la solución de problemas públicos o de la gestión pública.
5. Mejorar las propuestas formativas híbridas de los diplomados y maestrías, incorporando docentes especialistas con cargos en el Estado, fortalecidas con investigaciones operativas en distintos temas de la gestión del Estado.
6. Actualizar anualmente el plan estratégico con la participación de la comunidad académica y difundirlo por las redes sociales con la finalidad de captar el interés de nuevos stakeholders.
7. Generar en cada programa académico redes de contactos entre los egresados orientadas a fortalecer su empleabilidad.
8. Implementar planes de mejora continua orientadas a desarrollar acciones integrales para que el proceso de investigación especializada obtenga la certificación ISO 9001, y el de investigación académica la ISO 21001.
9. Generar investigaciones participativas con entidades públicas que se orienten a contribuir en la generación de conocimientos, vinculados a la realidad nacional.



PERÚ

Ministerio de Defensa

Despacho Viceministerial
de Políticas para la
Defensa

Dirección General de
Educación y Doctrina

Centro de Altos
Estudios Nacionales

10. Desarrollar pilotos de automatización en los procesos críticos del CAEN-EPG.

11. Desarrollar programas de formación continua de docentes.



PERÚ

Ministerio de Defensa

Despacho Viceministerial
de Políticas para la
Defensa

Dirección General de
Educación y Doctrina

Centro de Altos
Estudios Nacionales

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. CEPLAN (2024). *Guía para la elaboración de indicadores. De políticas nacionales y planes estratégicos*. Lima: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Aprobada por Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 0046-2024-CEPLAN/PCD (actualizada al 24 de junio 2024). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6409808/5614517-ceplan-guia-para-la-elaboracion-de-indicadores-de-politicas-nacionales-y-planes-estrategicos-actualizada-2024-sin-diagramar.pdf?v=1716910802>.
2. CEPLAN (2023). *Plan estratégico de desarrollo nacional al 2050*. Lima: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5133337/Peru%20-%20Plan%20Estrategico%20de%20Desarrollo%20Nacional%20al%202050.pdf?v=1694719008>.
3. CEPLAN (2023). *Guía de prospectiva para políticas y planes del SINAPLAN*. Lima: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5602220/4971943-guia-prospectiva-8-marzo.pdf?v=1709920129>.
4. CEPLAN (2022). *Perú 2050: tendencias globales y regionales*. Lima: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3325072/CEPLAN%20-%20Per%C3%BA%202050%3A%20Tendencias%20globales%20y%20regionales.pdf?v=1656629726>.
5. CEPLAN (2020). *Perú 2050: Propuesta de imagen territorial*. Lima: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3325201/CEPLAN%20-%20Peru%202050%20Propuesta%20de%20imagen%20territorial_.pdf.pdf?v=1672951635.
6. CEPLAN (2019). *Guía de Planeamiento Institucional*. Lima: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1057135/Gu%C3%ADa->

[para-el-planeamiento-institucional- 26marzo2019w20200728-16199-13d0lk2.pdf?v=1664482949.](#)

7. CID (2023). *Planificación estratégica*. Paraguay: Centro de Investigación y Desarrollo. https://doi.org/10.37811/cli_w838.
8. D'Alessio, Fernando. (2008). *Planeamiento Estratégico. Un enfoque de Gerencia*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
9. Díaz Pérez, A., & Villafuerte Álvarez, C. A. (2022). Planeamiento Estratégico de la Educación. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 13(2), 161-171. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.681>.
10. Paguay, Félix (2019). *Planificación estratégica en la gestión de la educación superior*. Ecuador: Centro de Investigación y Desarrollo Profesional. <https://orcid.org/0000-0002-8079-5784>.
11. Vizcarra, Nina y Boza, Edwin (2023). *Planificación estratégica universitaria*. Puno: Instituto Universitario de Innovación, Ciencia y Tecnología. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.103>.



PERÚ

Ministerio de Defensa

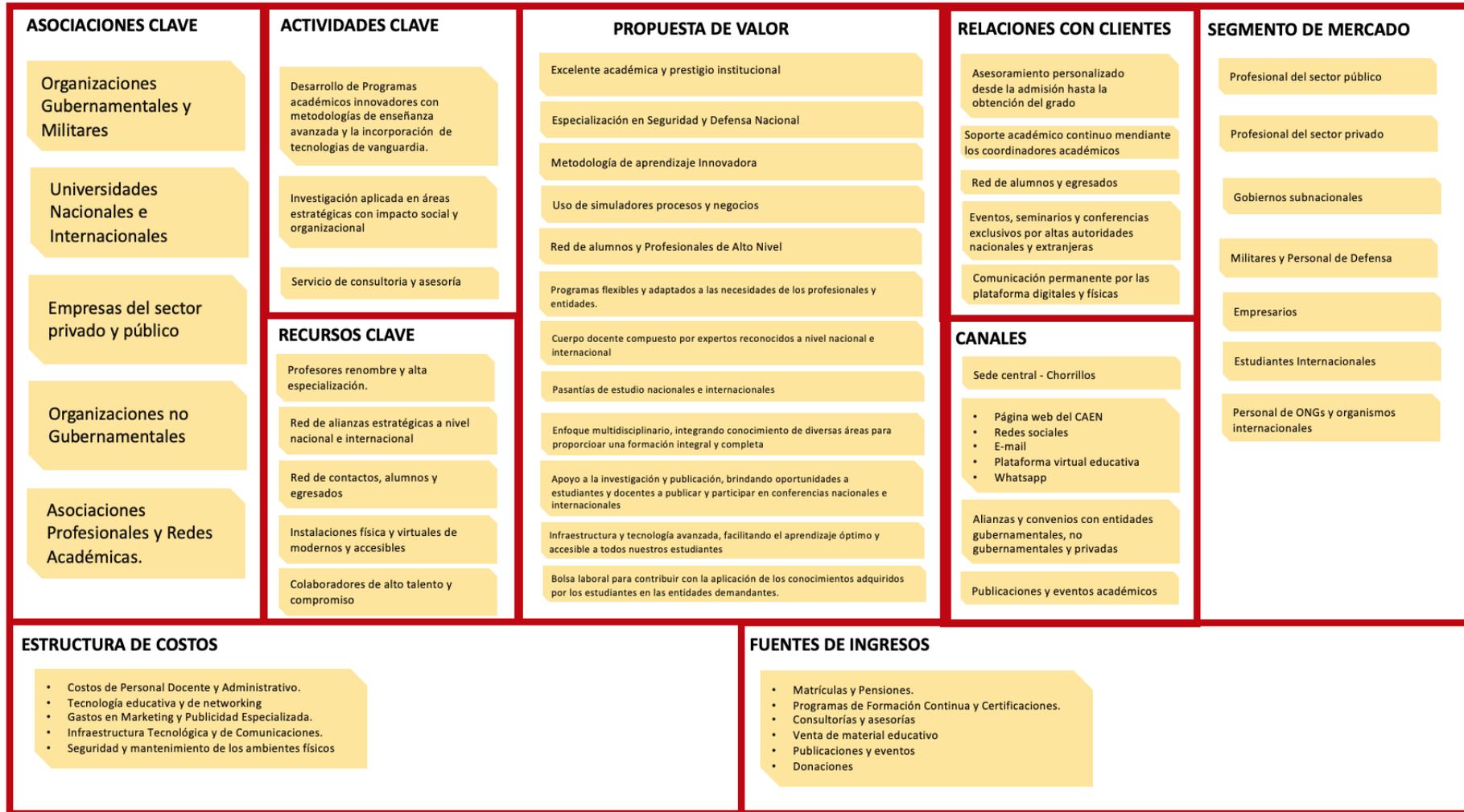
Despacho Viceministerial
de Políticas para la
Defensa

Dirección General de
Educación y Doctrina

Centro de Altos
Estudios Nacionales

1.4 ANEXOS

ANEXO 01: Business Model Canvas para el Centro de Altos Estudios Nacionales.





PERÚ

Ministerio de Defensa

Despacho Viceministerial
de Políticas para la
Defensa

Dirección General de
Educación y Doctrina

Centro de Altos
Estudios Nacionales

ANEXO 02: Estrategia Océano Azul.

3 niveles de “no clientes”

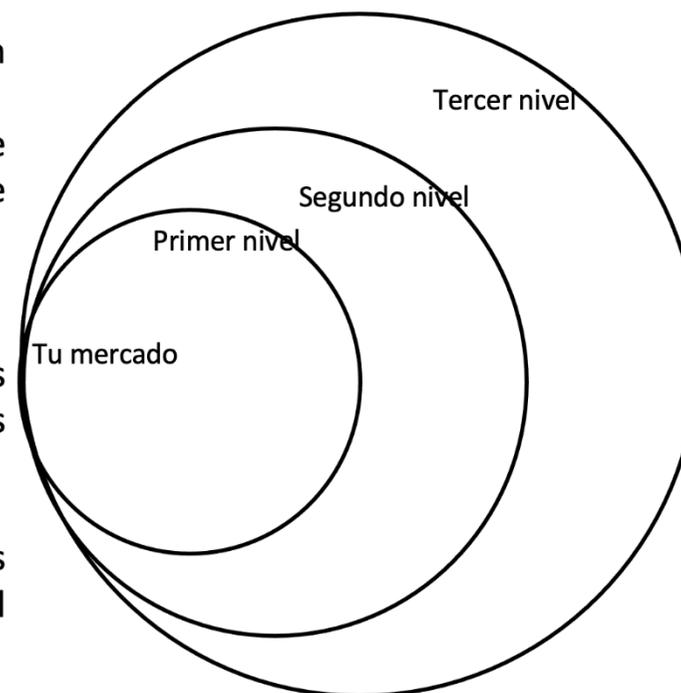
PRIMER NIVEL: NO CLIENTES CERCANOS

CARACTERÍSTICAS:

- **Perfil:** Profesionales que conocen el CAEN-EPG pero no están matriculados actualmente.
- **Razones para no ser clientes:** Están considerando la posibilidad de inscribirse pero aún no han tomado la decisión, quizás por dudas sobre la propuesta de valor o la modalidad de enseñanza.

ESTRATEGIAS:

- **Ofertas Promocionales:** Crear ofertas promocionales y sesiones informativas que expliquen los beneficios y las oportunidades de los programas.
- **Nuevo reglamento de descuentos:** Brindarle mayores beneficios.
- **Pruebas Gratuitas:** Ofrecer clases de prueba o módulos introductorios gratuitos para que los potenciales clientes experimenten la calidad del CAEN-EPG.
- **Visitas académicas guiadas:** Experimentar la cultura académica CAEN
- **Testimonios y Casos de Éxito:** Compartir historias de éxito de exalumnos y testimonios para generar confianza y credibilidad.



3 niveles de “no clientes”

SEGUNDO NIVEL: NO CLIENTES NEGATIVOS

CARACTERÍSTICAS:

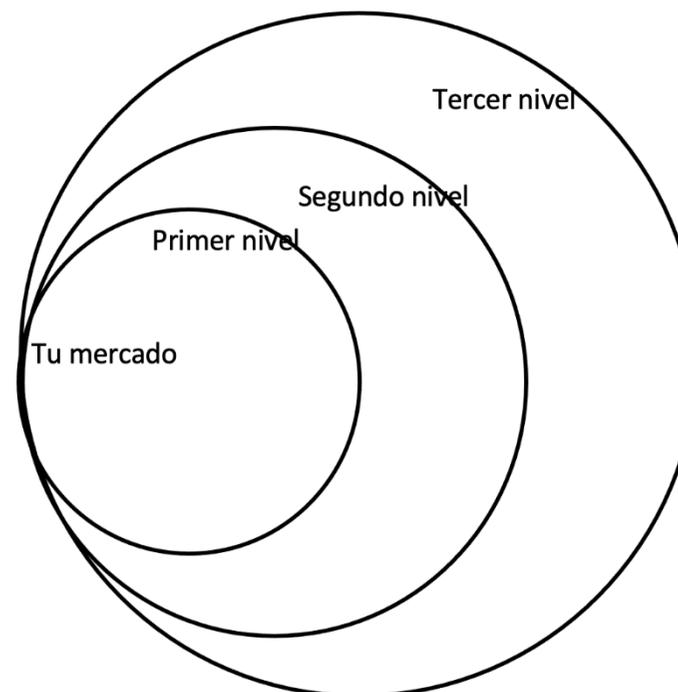
- Perfil:** Profesionales que son conscientes del CAEN-EPG pero han decidido activamente no matricularse.
- Razones para no ser clientes:** Percepciones negativas sobre la institución, preferencia por otras instituciones, o barreras como el costo o la modalidad de enseñanza.

ESTRATEGIAS:Rebranding y Comunicación: Mejorar la comunicación y rebranding para cambiar percepciones negativas y destacar los aspectos diferenciadores y únicos del CAEN-EPG.

•**Feedback y Mejoras:** Recoger feedback de este grupo para identificar y abordar las barreras o percepciones negativas que tienen.

•**Colaboraciones y Alianzas:** Establecer alianzas con organizaciones e instituciones respetadas para mejorar la reputación y atractivo del CAEN-EPG.

•**Nuevo reglamento de descuentos:** Brindarle mayores beneficios.



3 niveles de “no clientes”

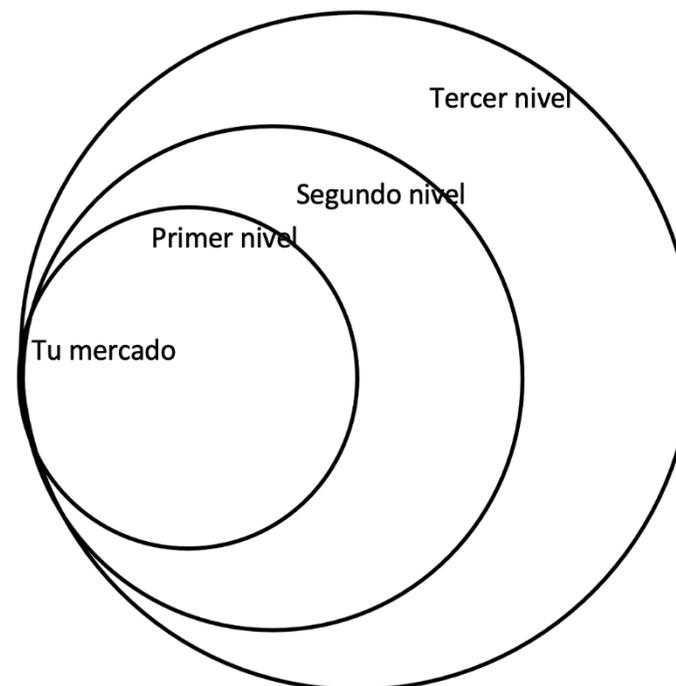
TERCER NIVEL: NO CLIENTES INEXPLORADOS

CARACTERÍSTICAS:

- **Perfil:** Profesionales que no conocen el CAEN-EPG o no han considerado sus programas como una opción.
- **Razones para no ser clientes:** Desconocimiento total de la existencia del CAEN-EPG o percepción de que los programas no son relevantes para su carrera o intereses.

ESTRATEGIAS:

- **Campañas de Marketing y Concientización:** Desarrollar campañas de marketing específicas para aumentar la visibilidad y concientización del CAEN-EPG en nuevos segmentos de mercado.
- **Nuevos Programas y Modalidades:** Crear programas y modalidades de estudio que atraigan a estos profesionales, como programas especializados en áreas emergentes y relevantes para diferentes sectores.
- **Eventos y Conferencias:** Organizar eventos, seminarios y conferencias en diversas industrias y regiones para presentar el CAEN-EPG a una audiencia más amplia.



La innovación en valor

DISMINUIR COSTES

A. Implementación de Tecnologías Educativas

•**Plataforma de Aprendizaje Online:** Desarrollar y mantener una plataforma de aprendizaje en línea robusta y escalable que permita ofrecer programas semipresenciales y online. Esto reduce costos de infraestructura física y permite llegar a un mayor número de estudiantes.

•**Uso de Inteligencia Artificial y Automatización:** Implementar herramientas de IA para la administración académica y la personalización del aprendizaje, reduciendo costos operativos y mejorando la eficiencia administrativa.

B. Optimización de Recursos Humanos

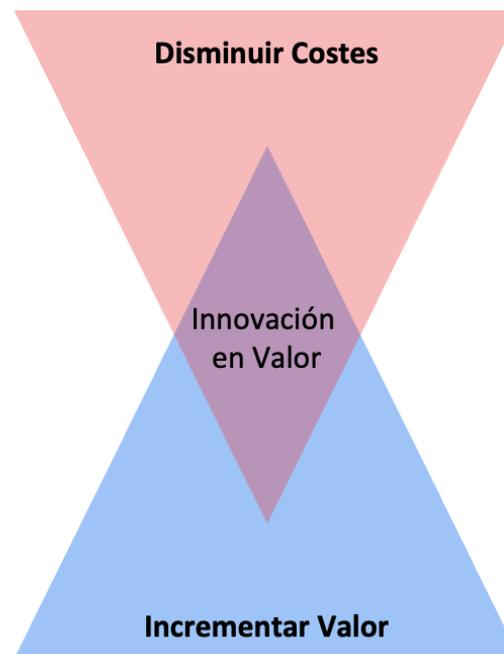
•**Docentes Internacionales y Virtuales:** Integrar docentes internacionales a través de modalidades virtuales, reduciendo costos de traslado y alojamiento, y enriqueciendo la calidad educativa con perspectivas globales.

•**Formación Continua de Docentes:** Invertir en la formación continua de los docentes para mantener altos estándares educativos sin necesidad de recurrir constantemente a consultores externos.

C. Gestión Eficiente de Infraestructura

•**Espacios de Colaboración Virtuales:** Diseñar y utilizar espacios virtuales para reuniones y colaboraciones académicas, minimizando la necesidad de inversiones en infraestructura física.

•**Mantenimiento Preventivo:** Implementar programas de mantenimiento preventivo para infraestructuras y equipos, reduciendo costos a largo plazo y evitando gastos imprevistos.



INCREMENTAR VALOR

A. Programas Académicos Innovadores

•**Interdisciplinariedad:** Ofrecer programas que integren disciplinas como inteligencia artificial, ciberseguridad y geopolítica digital con las áreas tradicionales de seguridad, defensa y desarrollo.

•**Certificaciones y Microcredenciales:** Introducir certificaciones y microcredenciales en áreas específicas de alta demanda, permitiendo a los profesionales mejorar sus competencias de manera flexible y rápida.

B. Experiencia de Aprendizaje Personalizada

•**Modalidad Semipresencial:** Ampliar la oferta de programas semipresenciales que permitan a los profesionales continuar trabajando mientras estudian, mejorando su satisfacción y aplicabilidad del conocimiento adquirido.

•**Metodologías Activas:** Implementar metodologías de enseñanza activas y participativas que fomenten el pensamiento crítico y la aplicación práctica del conocimiento.

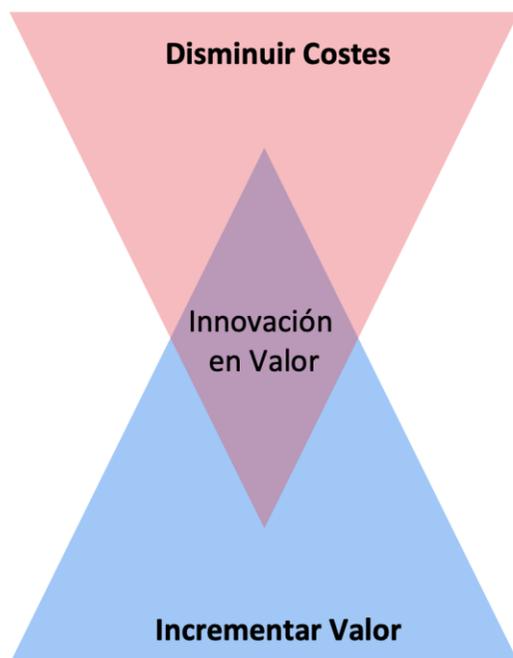
C. Reconocimiento y Prestigio Internacional

•**Alianzas Estratégicas Globales:** Establecer alianzas con instituciones académicas de renombre internacional para ofrecer programas conjuntos y oportunidades de intercambio, aumentando el prestigio y la visibilidad del CAEN-EPG.

•**Difusión y Publicación de Investigación:** Promover la investigación y publicación de artículos en revistas académicas internacionales, destacando la producción de conocimiento innovador.

La innovación en valor

INNOVACION EN VALOR



A. Integración de Tecnología

- Ecosistema Digital Educativo inclusivo:** Proporcionar recursos y conectividad en múltiples lenguas originarias, asegurando inclusión y accesibilidad para todos los estudiantes, a fin de aumentar la accesibilidad y promover la diversidad cultural.
- Simuladores de procesos estratégicos:** Tecnología avanzada para mejorar la preparación práctica de los estudiantes
- Laboratorio de innovación:** Ambiente estratégico que permitirá co-crear soluciones a problemáticas estratégicas nacionales e internacionales.
- Enfoque en Transformación Digital:** Incorporación de las nuevas tecnologías basados en la cuarta revolución industrial en nuestros programas académicos, tales como inteligencia artificial y blockchain.

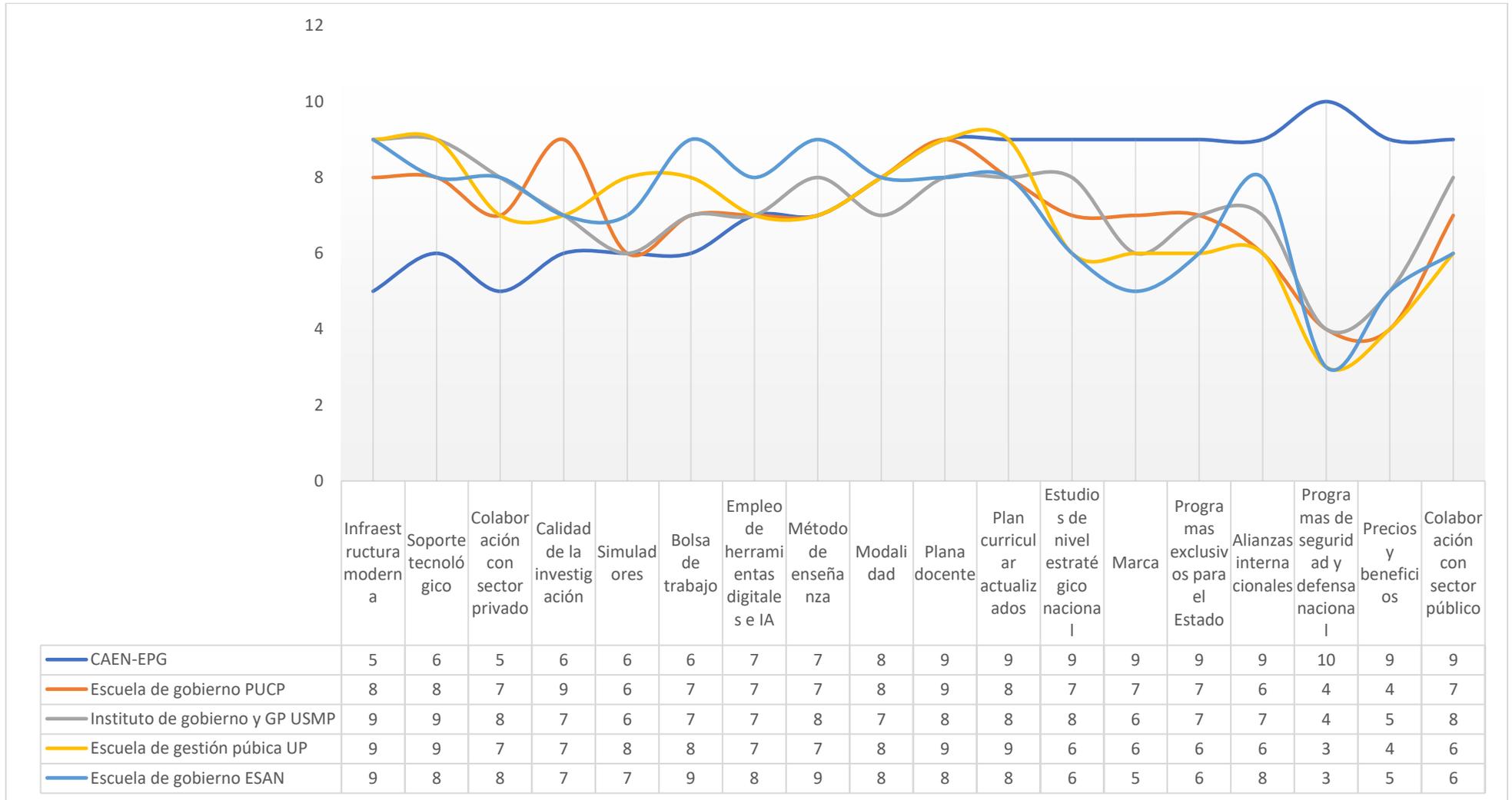
B. Modelos ágiles:

Fortalecimiento de capacidades en modelos ágiles: Incorporar cursos y talleres intensivos en modelos ágiles, incluyendo certificaciones en metodologías como Scrum y Kanban para aumentar la capacidad de respuesta y adaptabilidad de los graduados ante cambios y emergencia.

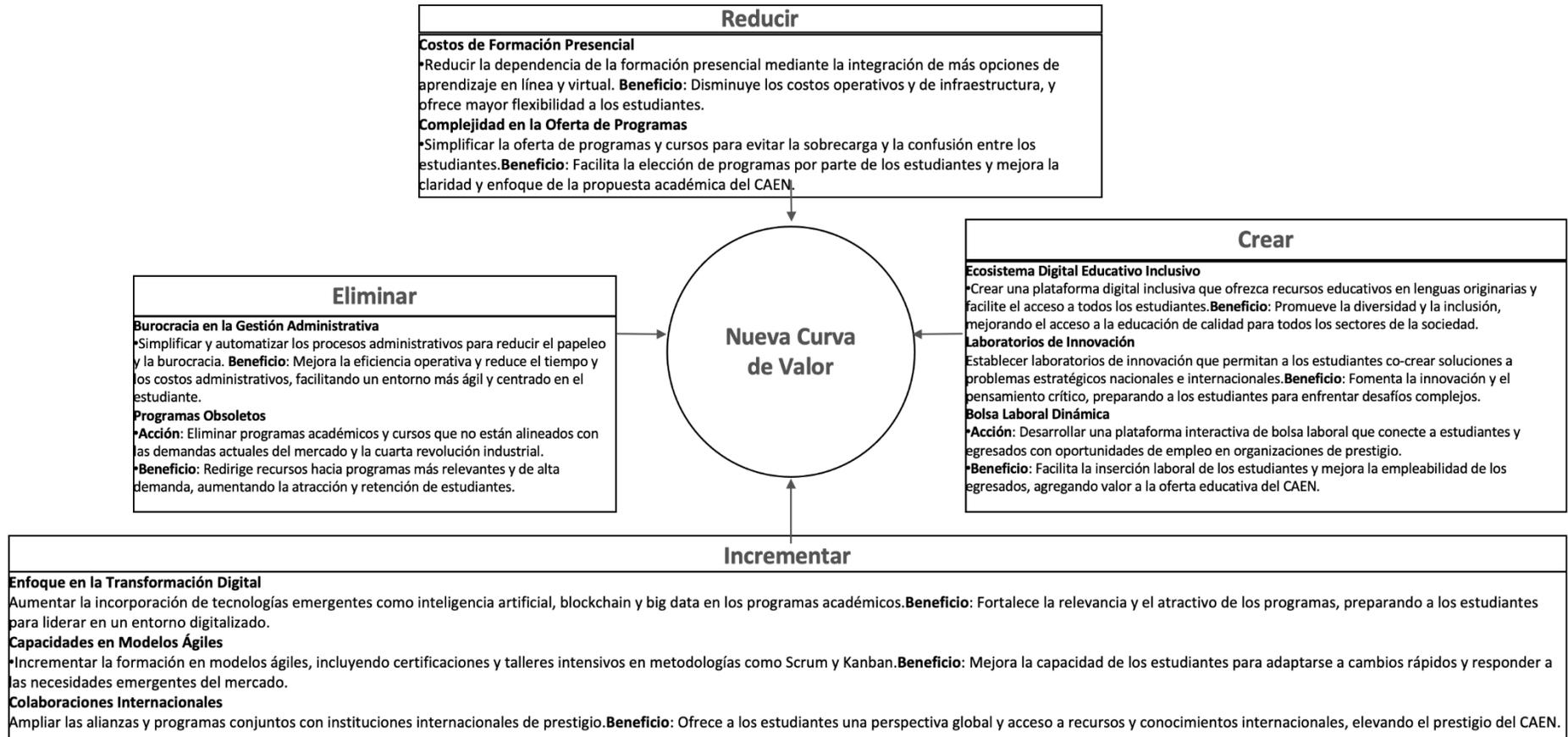
C. Alianzas y Colaboraciones Estratégicas

- Programas Conjuntos con Instituciones Internacionales:** Establecer más programas conjuntos con instituciones internacionales y facilitar visitas guiadas a instituciones de renombre mundial.
 - Visitas guiadas a instituciones nacionales y extranjeras:** Acceso a ambientes privilegiados de difícil acceso al público en general.
 - Colaboración a nivel de país con embajadas:** Acceso preferente a tecnologías, cultura y profesionales para enriquecer el ciclo de aprendizaje estudiantil.
 - Certificaciones y/o acreditaciones nacionales e internacionales:** Reconocer los conocimientos de los alumnos brindando elementos que lo acrediten para su desarrollo profesional.
 - Bolsa laboral:** Plataforma interactiva de bolsa laboral que conecte a estudiantes y egresados con oportunidades de empleo en organizaciones de prestigio que facilite la inserción laboral de los estudiantes y mejora la empleabilidad de los egresados
- ### D. Optimización de Recursos Humanos y Procesos
- Docentes Internacionales y Virtuales:** Al incorporar docentes internacionales de manera virtual, se reduce significativamente el costo asociado con la contratación y se ofrece a los estudiantes una perspectiva global y diversa, mejorando la calidad educativa.

Strategy Canvas - Curva de Experiencia



Marco de 4 acciones



Implementación del Marco de las Cuatro Acciones del Océano Azul para el CAEN

Eliminar (Eliminate)

1. Burocracia en la Gestión Administrativa

- **Acción:** Simplificar y automatizar los procesos administrativos.
- **Implementación:**
 - **Automatización de Procesos:** Implementar software de gestión administrativa para digitalizar procesos como matriculación, seguimiento de asistencia y gestión de documentos.
 - **Capacitación del Personal:** Capacitar a los empleados administrativos en el uso de nuevas herramientas tecnológicas.
 - **Monitoreo y Evaluación:** Establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir la eficiencia de los procesos automatizados y realizar ajustes continuos.

2. Programas Obsoletos

- **Acción:** Eliminar programas académicos y cursos que no estén alineados con las demandas actuales del mercado.
- **Implementación:**
 - **Revisión Curricular:** Formar un comité académico para evaluar y actualizar el currículo basado en las tendencias del mercado y la cuarta revolución industrial.
 - **Consulta con Expertos:** Consultar con líderes de la industria y empleadores para identificar habilidades y conocimientos demandados.
 - **Comunicación Transparente:** Informar a los estudiantes sobre los cambios curriculares y las razones detrás de la eliminación de ciertos programas.

Reducir (Reduce)

1. Costos de Formación Presencial

- **Acción:** Reducir la dependencia de la formación presencial mediante la integración de opciones de aprendizaje en línea.
- **Implementación:**
 - **Desarrollo de Contenidos en Línea:** Crear y adaptar cursos para plataformas de e-learning.

- **Inversión en Infraestructura Digital:** Mejorar la infraestructura tecnológica para soportar la educación en línea, incluyendo plataformas LMS (Learning Management System).
- **Promoción de Cursos Online:** Promocionar los beneficios del aprendizaje en línea entre los estudiantes y el personal.

2. Complejidad en la Oferta de Programas

- **Acción:** Simplificar la oferta de programas y cursos.
- **Implementación:**
 - **Racionalización del Catálogo de Cursos:** Revisar y reducir la cantidad de cursos similares o redundantes.
 - **Orientación Académica:** Proporcionar orientación clara y personalizada a los estudiantes para ayudarles a elegir los programas adecuados.
 - **Feedback Continuo:** Implementar sistemas de retroalimentación para evaluar la satisfacción de los estudiantes con la oferta de programas.

Elevar (Raise)

1. Enfoque en la Transformación Digital

- **Acción:** Aumentar la incorporación de tecnologías emergentes en los programas académicos.
- **Implementación:**
 - **Actualización de Contenidos:** Integrar módulos sobre inteligencia artificial, blockchain, big data, y otras tecnologías emergentes en el currículo.
 - **Asociaciones Tecnológicas:** Colaborar con empresas tecnológicas para proporcionar recursos y formación específica.
 - **Workshops y Seminarios:** Organizar talleres y seminarios sobre transformación digital.

2. Capacidades en Modelos Ágiles

- **Acción:** Incrementar la formación en modelos ágiles.
- **Implementación:**
 - **Cursos y Certificaciones:** Ofrecer cursos y certificaciones en metodologías ágiles como Scrum y Kanban.
 - **Capacitación del Personal Docente:** Capacitar a los docentes en la implementación de metodologías ágiles en sus clases.
 - **Proyectos Prácticos:** Incorporar proyectos prácticos en los que los estudiantes puedan aplicar modelos ágiles.

3. Colaboraciones Internacionales

- **Acción:** Ampliar las alianzas y programas conjuntos con instituciones internacionales.
- **Implementación:**
 - **Convenios Internacionales:** Firmar convenios con universidades y organizaciones internacionales para programas de intercambio y colaboración.
 - **Programas Conjuntos:** Desarrollar programas conjuntos y dobles titulaciones con instituciones de prestigio.
 - **Fomentar Movilidad Estudiantil y Docente:** Proporcionar becas y financiamiento para la movilidad internacional de estudiantes y docentes.

Crear (Create)

1. Ecosistema Digital Educativo Inclusivo

- **Acción:** Crear una plataforma digital inclusiva que ofrezca recursos educativos en lenguas originarias.
- **Implementación:**
 - **Desarrollo de la Plataforma:** Diseñar e implementar una plataforma educativa digital que incluya recursos multilingües.
 - **Colaboración con Expertos en Lenguas:** Trabajar con lingüistas y expertos en lenguas originarias para desarrollar contenidos apropiados.
 - **Promoción de Inclusión Digital:** Fomentar la adopción de la plataforma entre estudiantes de diversas regiones y culturas.

2. Laboratorios de Innovación

- **Acción:** Establecer laboratorios de innovación.
- **Implementación:**
 - **Infraestructura y Equipamiento:** Invertir en la infraestructura y equipamiento necesario para los laboratorios de innovación.
 - **Alianzas con la Industria:** Formar alianzas con empresas y organizaciones para co-crear soluciones innovadoras.
 - **Proyectos Colaborativos:** Implementar proyectos colaborativos entre estudiantes, docentes y profesionales de la industria.

3. Bolsa Laboral Dinámica

- **Acción:** Desarrollar una plataforma interactiva de bolsa laboral.
- **Implementación:**
 - **Diseño de la Plataforma:** Crear una plataforma digital interactiva para la bolsa laboral.
 - **Colaboración con Empresas:** Colaborar con empresas y organizaciones para ofertar oportunidades laborales y prácticas.
 - **Soporte y Seguimiento:** Proporcionar soporte y seguimiento continuo a los estudiantes y egresados en su búsqueda de empleo.