



**Diversificación de la Oferta Académica del Centro Regional de  
Estudios Estratégicos en Seguridad (CREES):  
Innovación organizacional  
“Business Case”**

**Anyelly Lizeth Barreto Murcia  
German Camilo Franco Soto  
Alexander García Saavedra**

**Diversificación de la Oferta Académica del Centro Regional de Estudios Estratégicos  
en Seguridad (CREES)**

**Anyelly Lizeth Barreto Murcia  
German Camilo Franco Soto  
Alexander García Saavedra**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
**Magister en Administración de Empresas  
Magister en Gestión de Organizaciones  
Magister en Proyectos de Desarrollo Sostenible**

Director (a):  
Haidy Johanna Moreno Ceballos

Modalidad:  
**Innovación organizacional  
“Business case”**

Universidad EAN  
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas  
Programa de Innovación Organizacional  
Bogotá D.C., Colombia  
25, octubre 2024

## Contenido

Pág.

<b>1. Contexto y desafío de innovación .....</b>	<b>14</b>
1.1. <i>Análisis del ecosistema de innovación del sector y de la solución propuesta .....</i>	<i>14</i>
1.2. <i>Entendimiento de las necesidades del área y/o unidad de negocio.....</i>	<i>14</i>
1.3. <i>Mapa de empatía del cliente/usuario. ....</i>	<i>16</i>
1.4. <i>Definición del problema utilizando "How Might We" (HMW): .....</i>	<i>17</i>
<b>2.Solución Innovadora .....</b>	<b>19</b>
2.1 <i>Solución innovadora .....</i>	<i>19</i>
2.2. <i>Descripción de la solución (storyboard): .....</i>	<i>22</i>
<b>3. Análisis de mercado y competencia .....</b>	<b>22</b>
3.1 <i>Análisis de competidores y entorno de mercado .....</i>	<i>22</i>
3.2 <i>Evaluación de la solución con las partes interesadas .....</i>	<i>26</i>
<b>4. Análisis de la propuesta y de la competencia .....</b>	<b>31</b>
<b>5. Plan de implementación bajo metodologías ágiles.....</b>	<b>34</b>
5.1 <i>Roadmap de innovación y metodología de desarrollo.....</i>	<i>34</i>
<b>6. Análisis Financiero y de Impacto .....</b>	<b>37</b>
6.1 <i>Proyecciones financieras y ROI de innovación .....</i>	<i>37</i>
<i>Análisis de Sensibilidad .....</i>	<i>39</i>
<b>7. Métricas de éxito y KPIs de Innovación .....</b>	<b>40</b>
7.1 <i>OKRs (Objectives and Key Results) del Proyecto .....</i>	<i>40</i>
<b>8. Plan de gestión del cambio y adopción.....</b>	<b>42</b>
<b>9. Cultura de Innovación y Mejora Continua .....</b>	<b>45</b>
<b>10. Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>49</b>

## Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 <i>Análisis FODA</i> .....	15
Figura 2 <i>Análisis PESTEL</i> .....	16
Figura 3 <i>Mapa del cliente</i> .....	17
Figura 4 <i>How might we</i> .....	18
Figura 5 <i>Storyboard de la solución planteada</i> .....	22
Figura 6 <i>Respuestas a la pregunta sobre los aspectos a mejorar en la oferta actual del CREES</i> .....	28
Figura 7 <i>Respuestas a la pregunta sobre el área de conocimiento que más les interesa</i> .....	29
Figura 8 <i>Respuestas a la pregunta sobre las áreas específicas que les gustaría ver en los programas académicos adicionales</i> .....	29
Figura 9 <i>Lluvia de ideas</i> .....	33
Figura 10 <i>Cronograma de actividades</i> .....	36
Figura 11 <i>OKRS del Proyecto</i> .....	40
Figura 12 <i>Valores corporativos</i> .....	45
Figura 13 <i>Programa de incentivos para la innovación</i> .....	45
Figura 14 <i>Métricas a evaluar</i> .....	46

**Lista de Figuras**

*Tabla 1 Identificación de competidores directos e indirectos..... 22*  
*Tabla 2 Análisis de comparativo de metodologías.....24*  
*Tabla 3 Fases de la solución propuesta..... 32*  
*Tabla 4 Fases de la solución propuesta..... 35*  
*Tabla 5 Inversión inicial ..... 37*  
*Tabla 6 Flujo de caja..... 37*  
*Tabla 7 Costos fijos ..... 38*  
*Tabla 8 Proyección de ingresos..... 38*

## **Objetivos y alineación estratégica**

### **Objetivo general**

Diversificar la oferta académica del CREES para aumentar su generación de ingresos y fortalecer su sostenibilidad a largo plazo en el ámbito de la seguridad y defensa.

### **Objetivos específicos**

- Evaluar la oferta académica actual, analizando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) para identificar áreas de mejora en el portafolio académico.
- Identificar las necesidades y expectativas de los estudiantes actuales y potenciales para adaptar la oferta académica a las demandas del mercado de seguridad y defensa.
- Establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas que fortalezcan y amplíen el alcance del CREES, mejorando la validez y visibilidad de sus programas.
- Implementar estrategias de marketing digital para aumentar la visibilidad del CREES y atraer a nuevos estudiantes, maximizando la captación de alumnos en los nuevos programas.

## **1. Contexto y desafío de innovación**

### **1.1. Análisis del ecosistema de innovación del sector y de la solución propuesta**

Actualmente, el sector de la defensa y seguridad se enfrenta a nuevas amenazas y un concepto denominado guerra de quinta generación o guerra híbrida, en el que diversos fenómenos atacan y alteran la estabilidad y tranquilidad de los pueblos, por eso se ve en la necesidad de diseñar estrategias adecuadas en seguridad y defensa (López, 2016).

Para ello, se requiere elaborar apreciaciones juiciosas y proyectivas actuales desde el orden doméstico y que se articule en un contexto regional y global, concebidas desde la política, el comportamiento de las economías, el ámbito psicosocial, entre otros.

De ahí la importancia de fortalecer los centros de pensamiento, educación y formación en esta área del conocimiento y así garantizar su permanencia y actualización.

Bajo este contexto, surge en el País, a través de la Escuela Superior de Guerra, el Centro Regional de Estudios Estratégicos en Seguridad CREES, según disposición No. 056 de 2014 del Ministerio de Defensa Nacional, que tiene como finalidad el fortalecimiento del entendimiento de los objetivos estratégicos nacionales, la investigación sobre temas doctrinales o de política y el análisis comparado de problemáticas comunes a la región (Escuela Superior de Guerra, 2024).

El CREES se encuentra articulado con otros tres centros de investigación con énfasis en: Defensa Estratégica (CSEDN), Memoria Histórica (CIMHM) y Doctrina Conjunta (CEDCO) en la línea de investigación de las ciencias militares y afines, por representar la rama general del conocimiento al que pertenecen los campos de conocimiento de la seguridad y defensa.

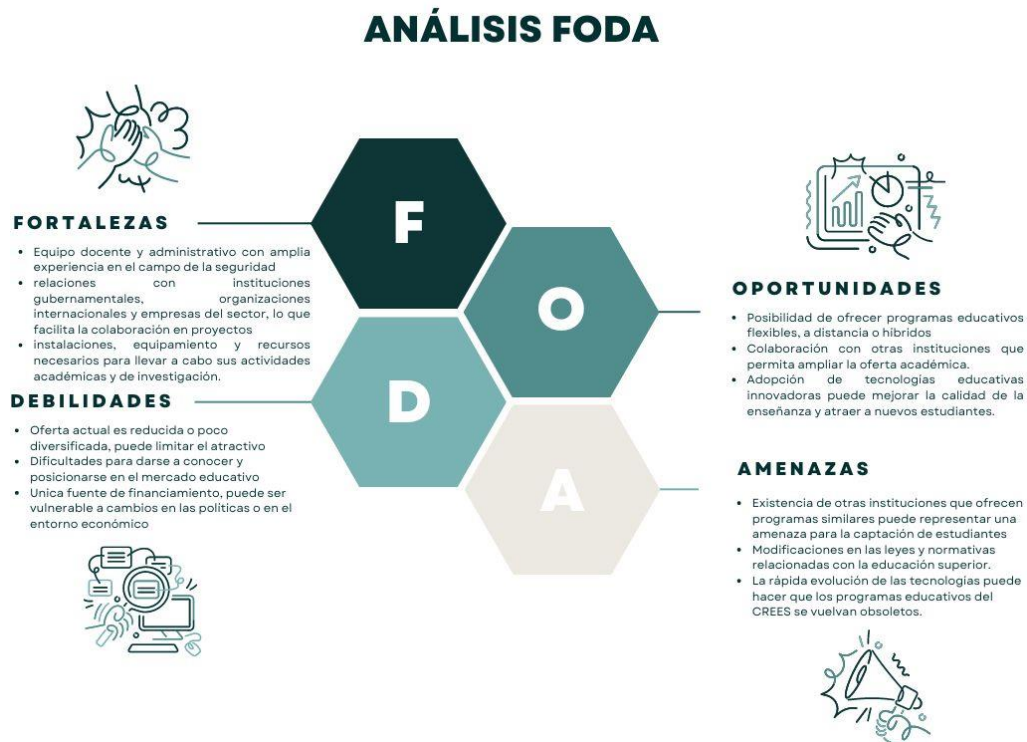
En el desarrollo de su misión, ha logrado establecer una oferta académica y producción teórica a través de diplomados, revistas y publicaciones, que en sus inicios alcanzo altos niveles de aceptación y periodicidad, pero que con el transcurrir del tiempo se ha visto mermado por la disminuida asignación presupuestal otorgada al centro, a lo que se han sumado las nuevas políticas de disminución de los recursos asignados al sector Defensa.

Es así como en el ejercicio académico de este diplomado, se estima pertinente diseñar una diversificación del portafolio de servicios académicos que actualmente ofrece el CREES, buscando la captación de nuevos estudiantes en el mercado colombiano, a partir de la generación de conocimiento de temas de seguridad y defensa, así mismo extender su oferta a otros sectores diferentes como ejercicio de proyección académica y sostenibilidad económica.

### **1.2. Entendimiento de las necesidades del área y/o unidad de negocio**

Con base en los objetivos estratégicos planteados y en busca de proporcionar una visión integral de la situación actual del CREES. El análisis FODA servirá como punto de partida para desarrollar estrategias de diversificación y crecimiento.

**Figura 1**  
Análisis FODA



Fuente: elaboración propia (2024).

De acuerdo al FODA, se realizó una estrategia FO, aprovechando la orientación del centro y se determinó que se debe fomentar la movilidad académica con centros reconocidos mediante alianzas entre los centros homólogos de la región. Así mismo, aprovechando la capacidad instalada, se hace necesario dar un uso más eficiente a las herramientas tecnológicas.

En la estrategia DO se plantea mejorar los canales de distribución, así como también de recursos que le permitan incrementar actividades en I y D, lo cual no debe depender exclusivamente del presupuesto anual asignado a la Escuela Superior de Guerra por parte del Comando General de las Fuerzas Militares, los recursos del Ministerio de Defensa Nacional y/o recursos que pueda llegar a percibir por la cooperación internacional gestionados por el sector defensa.

En la estrategia FA, aprovechando la orientación del centro, se debe buscar alianzas con el centro William J. Perry, el cual depende de la universidad de defensa de los EUA con su sigla JSOU, entidad adscrita al Pentágono.

También es importante, buscar la integración en Suramérica con centros homólogos como: ATHENALAB Chile, el Centro de Altos Estudios Nacionales CAEN del Perú y el Centro de Estudios Superiores Navales CESNAV México, que sirven de una u otra forma para mirar centros homólogos de la región estableciendo vínculos estratégicos.

En la estrategia DA se plantea estudiar la entrega de los canales de distribución actual, con la finalidad de ser distribuidos a través de plataformas de TICS.

Para visualizar de manera más clara cómo la solución propuesta interactúa con el ecosistema de innovación, se utiliza el PESTEL que permite relacionar los diferentes componentes externos.

**Figura 2**  
*Análisis PESTEL*



Fuente: elaboración propia (2024).

El CREES opera en un entorno caracterizado por su dinamismo y complejidad, donde los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales interactúan de manera entrelazada.

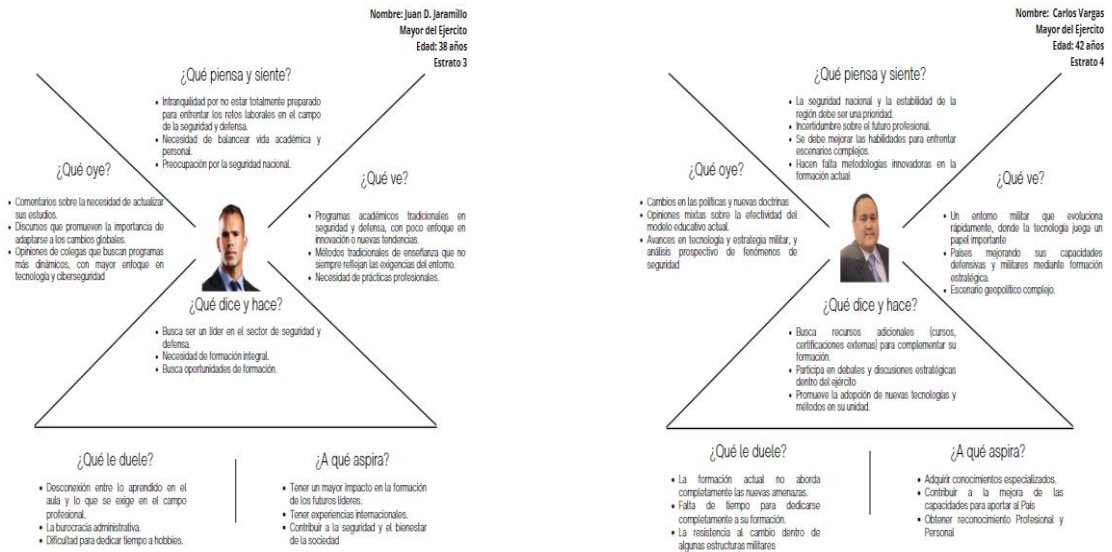
Para alcanzar sus objetivos de diversificación y sostenibilidad, es imperativo que el CREES mantenga una vigilancia constante sobre estos factores cambiantes.

### 1.3. Mapa de empatía del cliente/usuario.

En el análisis del mapa de empatía, se destaca que los profesionales enfrentan intranquilidad constante por la percepción de no estar preparados en los roles actuales o futuros y, por consiguiente, el proyecto se plantea como una solución aplicable para generar mejoras sustanciales.

En la gráfica a continuación se puede observar el mapa del cliente y las expectativas que se encuentran en el contexto actual y el entorno académico y laboral.

**Figura 3**  
*Mapa del cliente*



Fuente: elaboración propia (2024).

Esto revela una desconexión significativa entre la formación académica tradicional y las demandas del entorno profesional, igualmente, la preocupación por la seguridad nacional y la necesidad de actualizar sus estudios es recurrente, lo que subraya la urgencia de implementar programas educativos diferentes. Además, se observa una tensión entre balancear la vida académica y personal, lo que implica una necesidad de modelos educativos más flexibles.

#### 1.4. Definición del problema utilizando "How Might We" (HMW):

A partir de la formulación el problema central del presente análisis, se ha establecido como objetivo general, el siguiente:

Diversificar la oferta académica del Centro Regional de Estudios Estratégicos en Seguridad (CREES) para maximizar la generación de ingresos y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

Mediante la aplicación del modelo HMW se realizó el ejercicio por cada uno de los objetivos específicos propuestos así:

*Evaluar la oferta académica actual, analizando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) para identificar áreas de mejora en el portafolio académico.*

- ¿Por qué es importante la educación en el sector Defensa?
- ¿Cómo está estructurada la educación del CREES en la actualidad?
- ¿Qué oferta académica similar existe en la actualidad?
- ¿Está orientada la oferta académica del CREES a las necesidades del sector?
- ¿Es el mejor en algo?

*Identificar las necesidades y expectativas de los estudiantes actuales y potenciales para adaptar la oferta académica a las demandas del mercado de seguridad y defensa.*

- ¿Es realmente lo que requiere el mercado?
- ¿Se puede replicar el modelo actual?
- QUÉ: ¿Beneficios busca el consumidor al que nos dirigimos?
- CÓMO: ¿Compran los consumidores?
- CUÁNTO: ¿Esperan gastar en el producto o servicio?
- DÓNDE: ¿Se toma la decisión de compra del producto o servicio?

*Establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas que fortalezcan y amplíen el alcance del CREES, mejorando la validez y visibilidad de sus programas.*

- ¿Qué oportunidades existen y a qué iniciativas debemos dar prioridad?
- ¿Cuánto deberíamos presupuestar?

*Implementar estrategias de marketing digital para aumentar la visibilidad del CREES y atraer a nuevos estudiantes, maximizando la captación de alumnos en los nuevos programas.*

- ¿Cuánto tiempo de elaboración deberíamos considerar?
- ¿Quién debe ser responsable de cada iniciativa?
- ¿Qué estrategias de marketing debemos aplicar?

**Figura 4**  
*How might we*



Fuente: elaboración propia (2024).

## 2.Solución Innovadora

### 2.1 Solución innovadora

El Centro Regional de Estudios Estratégicos en Seguridad, enfrenta el desafío de mantener y expandir su oferta académica en un entorno cada vez más competitivo y con recursos que pueden ser limitados.

La disminución de la asignación presupuestal y la aparición de nuevas amenazas a la seguridad, han generado la necesidad de actualizar su oferta académica para satisfacer las demandas de un mercado en constante evolución.

De ahí la importancia de fortalecer al Centro Regional de Estudios Estratégicos en Seguridad CREES, para que pueda desarrollar y/o diversificar el portafolio de servicios académicos, ampliando su oferta más allá de los aportes que hace a la comunidad.

Es así que se busca implementar una metodología que pueda ser aplicada a los distintos países de la región, donde se debatan aspectos como: causas, impactos y tendencias de fenómenos que afecten la seguridad de la región.

Estos análisis deberán servir como insumos para apoyar a los gobiernos a fortalecer sus procesos de planeación, a facilitar la toma de decisiones y la construcción de una adecuada visión prospectiva en el ejercicio de la gobernanza, donde se tenga en cuenta aspectos como:

Los retos geopolíticos y de seguridad globales que pueden afectar a América Latina y el Caribe de diferentes maneras puesto que puede sostenerse que Estados Unidos ya no es el único país con poder global y con intereses tanto económicos como de seguridad en la región, “Los países de América del Sur todavía tienen que superar su fuerte dependencia de las exportaciones de materias primas, y ningún país se ha convertido en un líder mundial reconocido en la economía del conocimiento” (Marczak y Engelke, 2016. p.53).

En este sentido, se entiende que la inseguridad reinante relacionada con las redes criminales transnacionales, que a menudo actúan abiertamente en las numerosas ciudades de la región, seguiría erosionando el tejido de muchos países que de otra manera estarían progresando (United Nations Office on Drugs and Crime, 2024).

La solución propuesta consiste en diversificar el portafolio de servicios académicos del CREES, ampliando su oferta más allá de los aportes que hace a la comunidad académica a través del grupo de investigación “masa crítica” y de la línea de investigación “Estrategia, Geopolítica y Seguridad Hemisférica”, lo cual puede lograrse con la producción de documentos especializados y el desarrollo de programas tradicionales en la línea de investigación propia. Esto implica:

- Identificar nuevas áreas de conocimiento: explorar temas emergentes como protección al medio ambiente e inteligencia estratégica.
- Desarrollar nuevos productos académicos: crear nuevos programas de formación, cursos cortos, diplomados y certificaciones en línea.
- Establecer alianzas estratégicas: colaborar con instituciones públicas y privadas, empresas del sector y organizaciones internacionales para desarrollar proyectos de investigación y programas de formación.
- Implementar estrategias de marketing digital: utilizar las herramientas digitales para aumentar la visibilidad del CREES en el contexto digital.

### **Análisis de Tendencias Emergentes y Tecnologías Disruptivas**

El sector de la seguridad se encuentra en un proceso de transformación constante, vinculado a “otros problemas, como la proliferación de noticias falsas (fake news) y los ataques cibernéticos, el creciente riesgo para la privacidad y la seguridad de los datos personales” (Naciones Unidas, 2021. p.7) lo cual ha impulsado la aparición de nuevas tecnologías y la evolución del concepto de seguridad, algunas de las tendencias más relevantes incluyen:

- Ciberseguridad: la creciente dependencia de sistemas informáticos ha generado una demanda cada vez mayor de profesionales especializados en ciberseguridad.
- Inteligencia artificial: la aplicación de la inteligencia artificial en la seguridad está revolucionando la forma en que se recolectan, analizan y utilizan los datos para prevenir y responder a amenazas.
- Gestión de riesgos: la necesidad de anticiparse y gestionar los riesgos asociados a eventos naturales, crisis humanitarias y conflictos armados.
- Sostenibilidad: la seguridad y la sostenibilidad están cada vez más interconectadas, lo que ha generado la necesidad de desarrollar programas que aborden otros temas.

**La solución propuesta para el CREES se diferencia de otras iniciativas por:**

- Enfoque en la seguridad: la diversificación de la oferta se centrará en áreas relacionadas con la estrategia, la geopolítica y protección al medio ambiente
- Articulación con las necesidades del mercado: los nuevos programas se diseñarán en función de las demandas del sector y de las tendencias emergentes.
- Enfoque en la innovación: se promoverá la investigación y el desarrollo de nuevas soluciones.
- Colaboración con diferentes actores: se establecerán alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, empresas y organizaciones internacionales.

**Principales Características y Beneficios de la Solución:**

- Mayor relevancia: la oferta académica del CREES será más relevante y atrayente para los estudiantes al abordar temas de actualidad.
- Mayor sostenibilidad financiera: la diversificación de las fuentes de ingresos permitirá al CREES reducir su dependencia de los fondos públicos y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.
- Fortalecimiento de la marca: el CREES se posicionará como un centro de referencia en el ámbito de la seguridad.

**Innovación y Diferenciación**

La solución propuesta se caracteriza por su enfoque innovador, que se basa en:

- La combinación de conocimientos teóricos y prácticos: los programas se diseñarán en colaboración con expertos del sector, asegurando de esta forma que los estudiantes adquieran las competencias necesarias para enfrentar los desafíos actuales y futuros.
- La utilización de tecnologías educativas: se emplearán herramientas digitales para facilitar el aprendizaje y la interacción entre los estudiantes.
- El fomento de la investigación aplicada: se promoverán proyectos de investigación que generen nuevos conocimientos

**Mercado Objetivo e Impacto Potencial**

El mercado objetivo del CREES incluye:

- Estudiantes universitarios: graduados en ciencias sociales, relaciones internacionales, derecho y otras disciplinas afines.
- Profesionales en áreas del conocimiento a fines: militares, funcionarios públicos y empleados de empresas del sector de la seguridad.
- Empresas del sector: empresas de seguridad privada, consultoras, fabricantes de equipos de seguridad.

El impacto potencial de la solución propuesta es:

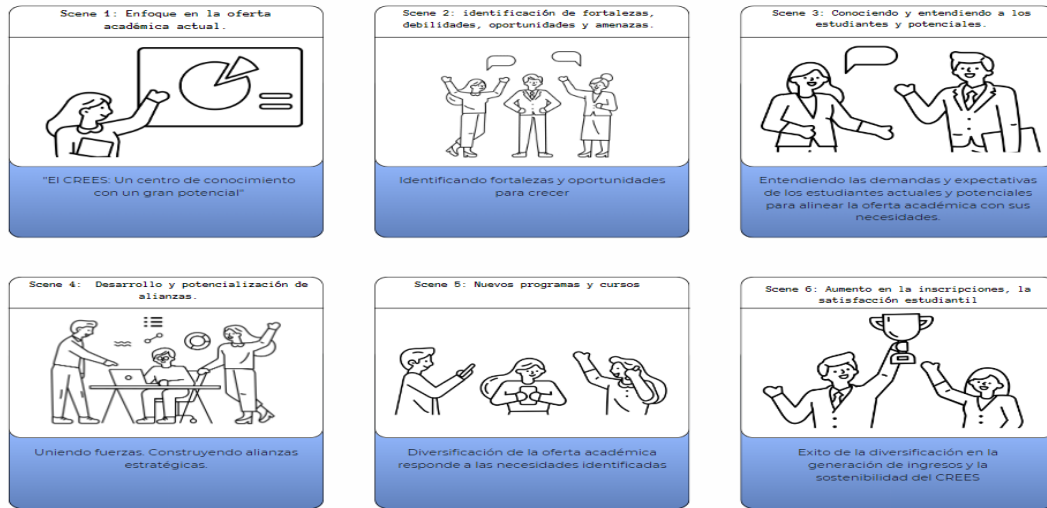
- Valor de la matrícula competitiva: atracción para los nuevos estudiantes

- Fortalecimiento de las relaciones con el sector empresarial: desarrollo de proyectos conjuntos y generación de oportunidades laborales.
- Mayor visibilidad y reconocimiento: posicionamiento del CREES como un centro de referencia a nivel nacional.

**2.2. Descripción de la solución (storyboard):**

**Figura 5**

*Storyboard de la solución planteada*



Fuente: elaboración propia (2024).

El diversificar la oferta académica y productos del Centro Regional de Estudios Estratégicos en Seguridad, expuesto en este storyboard, evidencia la necesidad de adaptarse a los desafíos contemporáneos en seguridad y defensa, mediante la diversificación del conocimiento.

Este enfoque no solo garantiza la captación de nuevos estudiantes, sino que también posiciona al CREES como un referente en formación avanzada para distintos sectores.

**3. Análisis de mercado y competencia**

**3.1 Análisis de competidores y entorno de mercado**

**Tabla 1**

*Identificación de competidores directos e indirectos*

Programa	Institución	Título	Duración	Énfasis
----------	-------------	--------	----------	---------

Defensa y seguridad nacional	Universidad Sergio arboleda	Diplomado	100 horas presencial-virtual	Desarrollar una cultura política sobre defensa y seguridad nacionales dentro de los ciudadanos, para que, desde sus diferentes campos de acción político, académico o laboral, aporten a la construcción de las políticas públicas integrales en estas vitales y trascendentales aéreas del conocimiento.
Seguridad nacional inteligencia estratégica y derechos humanos	Universidad javeriana	Diplomado	100 horas virtual	Contribuir al desarrollo de la cultura estratégica, desde la visión de la seguridad y defensa nacionales, desatacando la necesidad de la promoción y protección de los derechos humanos, como el eje transversal en el ejercicio de la inteligencia estratégica de carácter civil.
Seguridad y defensa nacional	Universidad pontificia bolivariana	Diplomado	100 horas online	Con el propósito de convertir la reflexión sobre seguridad y defensa nacional como un asunto público, la escuela superior de guerra y la universidad pontificia bolivariana se unen para ofrecer al público civil el diplomado sobre seguridad y defensa nacional. Este diplomado busca fortalecer la reflexión académica entre estas dos instituciones de educación superior, y llegar a través de la extensión a diferentes sectores de la sociedad civil colombiana, consolidando una cultura de seguridad y defensa en los ciudadanos.
Contextualización de defensa nacional codenal	Escuela superior de guerra	Diplomado	Tres meses-virtual	Proveer conocimientos esenciales en el marco de la seguridad y la defensa nacionales, aplicables al ámbito público y privado.
Seguridad nacional, inteligencia estratégica y derechos humanos	DNI en convenio con la puj	Diplomado	100 horas virtual	El diplomado tiene por objeto ofrecer un espacio de formación de alta calidad, que contribuya a la generación de conciencia en la ciudadanía sobre la necesidad del estado de poseer infraestructuras sólidas de seguridad y defensa nacional en un entorno dinámicamente cambiante.

Fuente: elaboración propia (2024).

En el análisis de mercado realizado, se observa que la mayoría de las instituciones educativas que ofertan estos diplomados, realizan una sola cohorte anual, otros que han sido lanzados no se encuentran activos como es el caso del ofertado (DNI-UTB) y se reservan el derecho de iniciarlos acorde el número de aspirantes inscritos.

En cuanto a la temática, todos confluyen en desarrollar una visión amplia en materia de defensa y seguridad nacional, con énfasis en estrategia y la mayoría en derechos humanos.

Sin embargo, al no poseer continuidad la mayoría se encuentran inactivos, desactualizados y se aperturaron con una duración no mayor a 100 horas.

**Tabla 2**

Análisis de comparativo de metodologías

Programa	Institución	Costos	Duración	Metodología
Diplomado en Defensa y seguridad nacional	Universidad Sergio Arboleda	Dos Millones de pesos	100 horas presencial-virtual  Activo	La metodología de la Universidad Sergio Arboleda se desarrolla bajo un esquema bimodal. Dicho esquema consiste en realizar una sesión presencial de apertura, es decir una primera etapa conformada por 2 días de clases presenciales, sesión intermedia virtual, que utilizara herramienta de e-learning LMS Moodle, una segunda etapa presencial la cual se maneja de la misma manera como la de apertura, seguidamente clases virtuales, y una tercera etapa de sesión de cierre los mismos 2 días completamente presenciales.

Diplomado Seguridad nacional inteligencia estratégica y derechos humanos	Universidad Javeriana	Un millón novecientos mil pesos (2022)	100 horas presencial-virtual  Inactivo	La metodología parte de clases magistrales y talleres, que permitirán al estudiante conocer los elementos teóricos y la estructura institucional de la inteligencia estratégica de carácter civil en la actualidad, donde los Derechos Humanos juegan un factor esencial de legitimidad en la seguridad y defensa nacionales.
Diplomado Seguridad y defensa nacional	Universidad pontificia bolivariana	Dos millones seiscientos cincuenta mil pesos	100 horas online  Inactivo	Metodología telepresencial con el fin de consolidar una cultura de seguridad y defensa en los ciudadanos.
Diplomado Contextualización de defensa nacional codenal	Escuela superior de guerra	Incluido en el curso CODENAL	Tres meses-virtual  Activo	Metodología virtual dirigida al personal militar con el fin de proveer conocimientos esenciales en el marco de la seguridad y la defensa nacionales, aplicables al ámbito público y privado.
Diplomado Seguridad nacional, inteligencia estratégica y derechos humanos	DNI en convenio con la Universidad Javeriana	Un millón novecientos mil pesos (2019)	100 horas - virtual  Inactivo	Metodología virtual en convenio con la Universidad Javeriana.

Fuente: elaboración propia (2024).

### **Cuota de mercado de los principales actores**

Del análisis de mercado se encuentra que de los cinco diplomados ofertados, tres se encuentran inactivos, uno es ofrecido por la ESDEG solo para personal militar y otro en convenio de la ESDEG con la universidad Pontificia Bolivariana para la ciudad de Medellín.

La universidad Sergio Arboleda lo dicta de manera autónoma sin la colaboración de la ESDEG y La Universidad Javeriana uno autónomo y otro en convenio con la ESDEG.

De ahí la importancia de ofertar un nuevo producto que brinde la posibilidad a la comunidad académica en general, una alternativa distinta a las ya conocidas y que este tenga la posibilidad de ofrecerlo de manera sincrónica y asincrónico, tal como está descrito en la “Solución Propuesta”.

De esta manera el CREES sería la única institución que, de acuerdo a su misión, ofertaría un diplomado *que tiene como finalidad el fortalecimiento del entendimiento de los objetivos estratégicos nacionales, la investigación sobre temas doctrinales o de política y el análisis comparado de problemáticas comunes a la región* (Escuela Superior de Guerra, 2024)

La solución propuesta consiste en diversificar el portafolio de servicios académicos del CREES, ampliando su oferta más allá de los aportes que hace a la comunidad académica a través del grupo de investigación “masa crítica” y de la línea de investigación “Estrategia, Geopolítica y Seguridad Hemisférica”, lo cual puede lograrse con la producción de documentos especializados y el desarrollo de programas tradicionales en la línea de investigación propia.

## **3.2 Evaluación de la solución con las partes interesadas**

### **Identificación de las partes interesadas clave (stakeholders)**

En el marco de la diversificación de la oferta académica del Centro Regional de Estudios Estratégicos en Seguridad (CREES), la identificación de las partes interesadas clave (stakeholders) es un aspecto fundamental para garantizar el éxito del proyecto. Estas partes interesadas pueden agruparse de la siguiente manera:

Estudiantes Actuales y Potenciales:

- Graduados en ciencias sociales, relaciones internacionales, derecho y disciplinas afines: constituyen una parte esencial del mercado objetivo del CREES. Su

participación y retroalimentación son clave para el diseño de programas académicos que respondan a sus necesidades y expectativas.

- Profesionales en áreas de conocimiento relacionadas: militares, funcionarios públicos y empleados del sector de la seguridad requieren de una actualización constante y programas de formación especializados para mantenerse competitivos en el mercado laboral.
- Jóvenes profesionales interesados en especializarse en seguridad: representan un segmento clave en el crecimiento futuro del CREES, dado que buscan programas de formación de alto nivel que les permitan destacarse en un sector altamente especializado.

Empleados de Instituciones Públicas y Privadas:

- Empleados gubernamentales: Empleados del Ministerio de Defensa, el Ministerio del Interior, y otras agencias relacionadas con la seguridad y la defensa desempeñan un papel para identificar las necesidades del sector y fuerzas militares.

Exalumnos y Redes de Egresados

- Alumno del CREES: Son embajadores naturales del centro y representan un activo clave para la promoción de los nuevos programas académicos, así como para la creación de vínculos con el sector empresarial y la generación de nuevas oportunidades laborales para los estudiantes.

La identificación y la gestión efectiva de estas partes interesadas son elementos cruciales para la implementación exitosa de la estrategia de diversificación de la oferta académica del CREES, asegurando que los programas propuestos respondan a las demandas del mercado, fomenten la innovación, y refuercen la posición del centro como referente en el ámbito de la seguridad a nivel nacional e internacional.

La metodología utilizada para la evaluación consistió en la aplicación de encuestas a una muestra de 23 personas. Las encuestas fueron diseñadas para recoger información cualitativa y cuantitativa sobre las percepciones, necesidades y expectativas de los estudiantes y potenciales estudiantes en relación con la oferta académica del CREES. El proceso incluyó preguntas estructuradas que abordan aspectos clave como la relevancia de los programas actuales, las áreas de interés emergente, y la calidad percibida de los servicios académicos ofrecidos. La selección de los participantes se realizó con el fin de garantizar la representatividad de diferentes grupos de interés, incluyendo estudiantes actuales, profesionales del sector de la seguridad, y egresados.

Este enfoque permitió obtener una visión integral que guiará las propuestas de diversificación de la oferta académica, asegurando que las decisiones estratégicas estén alineadas con las necesidades del mercado y las tendencias del sector.

- Criterios de evaluación utilizados y filtro de las audiencias de interés:

Los criterios de evaluación utilizados incluyeron la relevancia del contenido académico, la flexibilidad de los programas, las alianzas estratégicas y la calidad percibida de los programas actuales. Para filtrar las audiencias, se segmentaron los participantes en función de su nivel educativo, experiencia profesional y ocupación, lo que permitió realizar un análisis específico de las necesidades y expectativas de cada grupo.

Los resultados de las entrevistas revelan que el 65.2% de los encuestados son hombres, con un rango de edad entre 22 y 44 años. La mayoría reside en Bogotá, y todos los participantes son profesionales, con el 69.6% de ellos habiendo cursado estudios de posgrado. Un 39.1% de los encuestados pertenece a las Fuerzas Militares, y el 91.3% trabaja en el sector público.

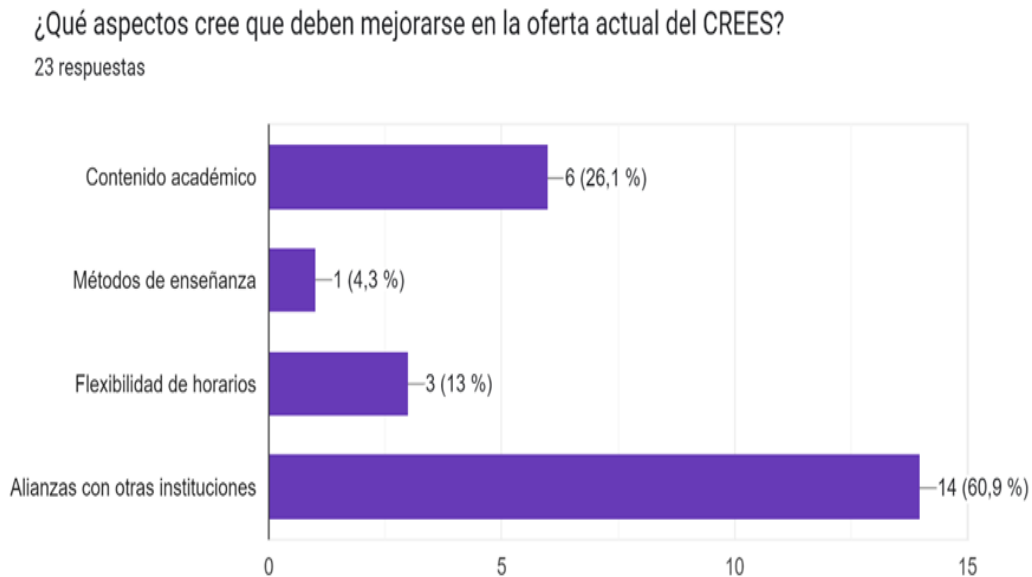
### Sugerencias de mejora proporcionadas por los stakeholders

Los encuestados sugieren varias mejoras clave para la oferta académica del CREES:

Fortalecer alianzas estratégicas: un 60.9% de los encuestados considera fundamental mejorar las alianzas con otras instituciones, preferiblemente universidades, para aumentar la validez y reconocimiento de los programas ofrecidos.

### Figura 6

*Respuestas a la pregunta sobre los aspectos a mejorar en la oferta actual del CREES*



Fuente: elaboración propia (2024).

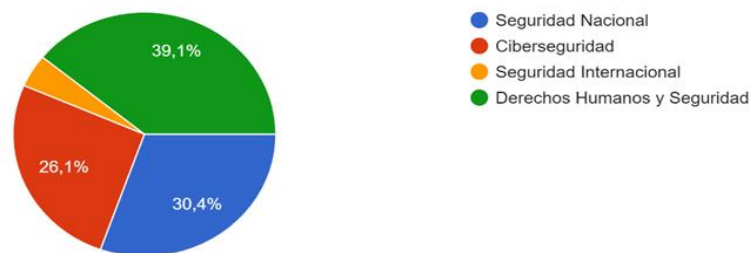
Incorporar áreas emergentes: un 95.5% de los entrevistados recomienda diversificar el portafolio académico, incorporando programas en áreas emergentes como Derechos humanos y seguridad y Seguridad Nacional.

### Figura 7

Respuestas a la pregunta sobre el área de conocimiento que más les interesa

¿Qué área del conocimiento relacionada con la seguridad y defensa le interesa más?

23 respuestas



Fuente: elaboración propia (2024).

Ofrecer programas más cortos y accesibles: hay un interés notable en programas cortos (1 a 6 meses) con costos accesibles (menos de USD 500), lo que permite atraer a un público más amplio.

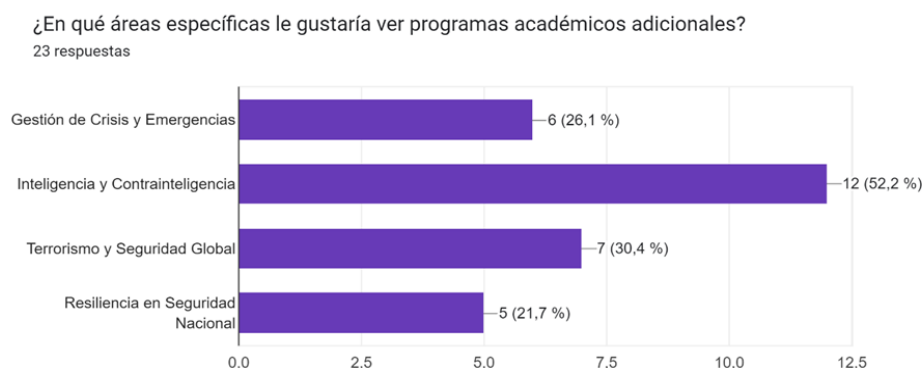
Enfoque en marketing digital: los entrevistados identifican las redes sociales, especialmente Instagram, como una plataforma clave para promocionar la oferta académica, lo cual puede influir directamente en la visibilidad del CREES.

### Análisis de la viabilidad técnica y comercial según los comentarios recibidos

Viabilidad técnica: la propuesta de diversificar el portafolio académico es viable desde el punto de vista técnico, ya que el CREES cuenta con una base sólida en educación en seguridad y defensa.

### Figura 8

Respuestas a la pregunta sobre las áreas específicas que les gustaría ver en los programas académicos adicionales



Fuente: elaboración propia (2024).

El reto será integrar áreas de conocimiento emergentes, como inteligencia y contrainteligencia, sin descuidar los estándares académicos actuales. Además, el desarrollo de alianzas con otras instituciones educativas fortalecería la capacidad técnica del CREES para ofrecer programas más amplios y especializados

Viabilidad comercial: la demanda comercial está clara. Un 82.6% de los encuestados cree que la diversificación es necesaria para adaptarse al mercado, lo que sugiere una alta aceptación potencial de nuevas ofertas académicas. El interés en programas de corta duración y bajo costo apunta a una oportunidad de expansión hacia segmentos de mercado más amplios, incluyendo profesionales que buscan formación continua sin comprometer mucho tiempo ni dinero.

### **Definición de plan de acción para abordar las preocupaciones o incorporar mejoras sugeridas**

Para abordar las sugerencias y expectativas de los stakeholders, se propone el siguiente plan de acción:

Fortalecimiento de alianzas estratégicas:

- a. Establecer convenios con universidades y organizaciones especializadas en seguridad y defensa para validar y co-crear programas académicos, aumentando así el prestigio del CREES y la validez de sus títulos.

Oferta de programas flexibles y accesibles:

- b. Desarrollar una serie de diplomados y cursos especializados de 1 a 6 meses, con costos competitivos para captar nuevos estudiantes interesados en capacitación rápida y de calidad.

Optimización de marketing digital:

- c. Implementar una estrategia de marketing digital intensivo, con un enfoque especial en redes sociales como Instagram, para aumentar la visibilidad y atraer a nuevos estudiantes, destacando la reputación y la relevancia del CREES en seguridad y defensa.

### **Recomendaciones para la siguiente fase de desarrollo basadas en la retroalimentación**

Basado en los resultados de las encuestas y los objetivos de tu tesis, las siguientes recomendaciones pueden guiar la próxima fase de desarrollo:

Expandir el portafolio académico en función de las áreas emergentes identificadas y ofrecer programas cortos que sean accesibles tanto en términos de tiempo como de costos.

Fortalecer las alianzas con universidades y entidades especializadas para mejorar la validación académica y el prestigio de los programas ofrecidos, respondiendo así a la demanda del mercado.

Reforzar la presencia en redes sociales con una estrategia orientada a captar nuevos estudiantes a través de campañas en Instagram y otras plataformas que promuevan la reputación del CREES y su diversificación académica.

Adaptar el modelo comercial para ofrecer programas que se alineen con las necesidades de los estudiantes y profesionales del sector de seguridad y defensa, asegurando que el precio y la duración sean adecuados para atraer un público más amplio.

#### 4. Análisis de la propuesta y de la competencia

Diversificar la oferta académica implica una revisión exhaustiva del contexto interno y externo de la institución, el establecimiento de alianzas estratégicas, y la implementación de herramientas de marketing eficaces para posicionar los nuevos programas y maximizar la generación de ingresos.

El objetivo de la diversificación se refiere a la ampliación y variación del portafolio de programas académicos que la institución ofrece. Este proceso implica introducir nuevos cursos, diplomados y certificaciones en áreas complementarias o emergentes dentro del campo de la seguridad y defensa.

El objetivo de la diversificación es adaptarse a las demandas cambiantes del mercado, atraer estudiantes y cubrir áreas de conocimiento no contempladas en la oferta académica del CREES. Esta estrategia no solo busca satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes actuales y potenciales, sino también asegurar la sostenibilidad financiera y la relevancia académica de la institución en el largo plazo.

Para aplicar la diversificación de la oferta académica del CREES de manera estratégica, se sigue un enfoque por fases que abarca diagnóstico, competencia, validación y marketing digital. A continuación, se detalla el desarrollo de cada fase:

**a. Diagnóstico:** en esta fase se realiza un análisis profundo de la situación actual del portafolio académico del CREES. Se aplica la metodología FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para evaluar los programas actuales y su desempeño en el mercado. Este diagnóstico permitirá identificar brechas y áreas de mejora, así como oportunidades de crecimiento en nuevas áreas del conocimiento

relacionadas con la seguridad y defensa. Los hallazgos obtenidos del diagnóstico serán la base para definir las áreas en las que CREES puede diversificar su oferta académica.

b. **Competencia:** se lleva a cabo un análisis competitivo que implica la identificación y evaluación de las instituciones académicas que ofrecen programas similares. Este análisis permitirá comparar el portafolio del CREES con los de otros centros educativos, tanto nacionales como internacionales. Se analizarán factores como precios, diferenciación de contenido, metodologías de enseñanza y posicionamiento de marca. El propósito de esta fase es identificar las mejores prácticas y encontrar nichos de mercado que no estén siendo cubiertos por la competencia, lo que permitirá a CREES proponer programas académicos innovadores y únicos.

c. **Validación de la nueva oferta:** una vez identificadas las áreas de diversificación potenciales, se procederá a la validación de la nueva oferta académica. Esto implica realizar estudios de mercado y encuestas a estudiantes actuales y potenciales para confirmar que las nuevas propuestas académicas satisfacen sus necesidades y expectativas. También se evaluarán posibles alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para fortalecer la viabilidad de los nuevos programas. La validación es crucial para asegurar que los programas no solo sean académicamente sólidos, sino también atractivos y demandados en el mercado educativo.

d. **Marketing digital:** con la nueva oferta académica validada, se implementará una estrategia de marketing digital para aumentar la visibilidad del CREES. Esto incluye la creación de campañas publicitarias en redes sociales, la optimización del sitio web para mejorar el posicionamiento en motores de búsqueda (SEO), y el uso de herramientas de analítica digital para medir el impacto de las campañas. La estrategia de marketing digital también se enfocará en captar nuevos estudiantes, resaltando los elementos diferenciadores de la oferta académica del CREES y destacando las alianzas estratégicas y la calidad de los programas educativos.

**Tabla 3**

*Fases de la solución propuesta*

Tarea	Actividades	Resultado
Diagnostico interno y de la competencia	Oferta académica actual, verificar diplomados, asesorías y publicaciones	Énfasis en la investigación del sector y categorías posibles sustitutos
Identificar potencial aliado	Esdeg- ujaveriana- dni -utb	Aspectos diferenciales
Validación nueva oferta académica	Estructurar diplomado. Propuesta autoevaluación	Combinación de la validación de mercado a las audiencias de interés con las mejoras internas

Marketing digital

Estrategias de mercadeo

Publicitar producto final  
acciones de diversificación

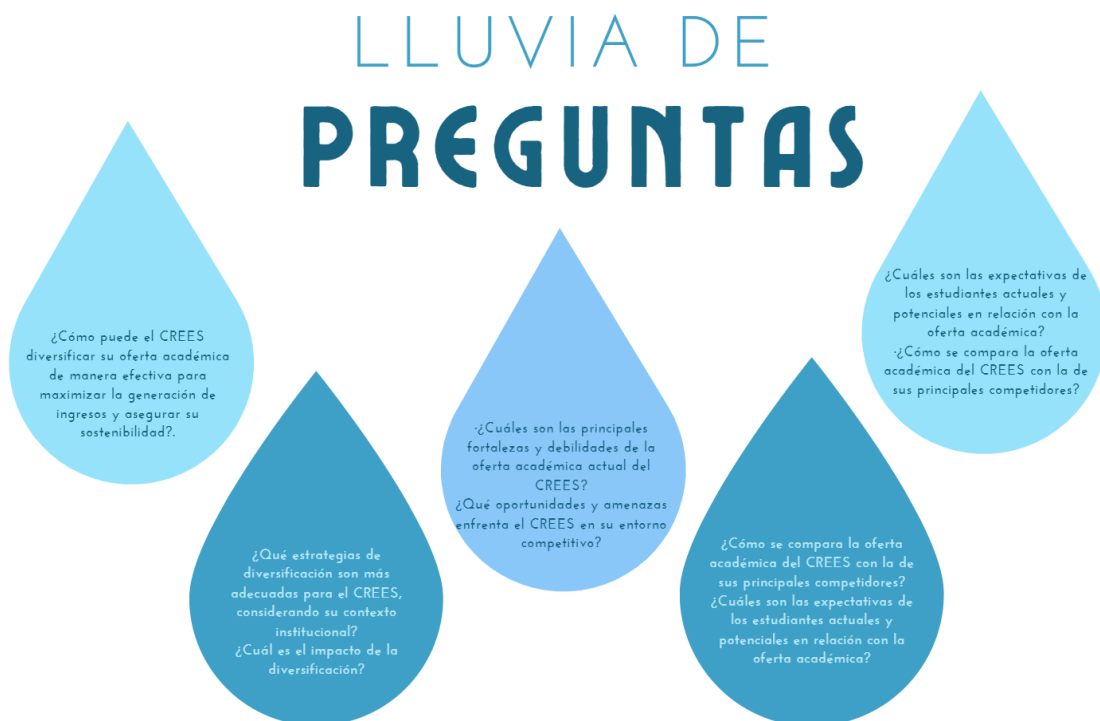
Elaboración propia (2024).

La diversificación iría por las áreas de Ciberseguridad, Ciberdefensa, Gestión de crisis, Inteligencia y análisis de datos con énfasis en seguridad, Derechos humanos, Gestión estratégica en seguridad, Seguridad pública, Prevención del crimen. Esta diversificación respondería a las necesidades emergentes de formación en seguridad, posicionando a la institución como un referente en el campo.

Para la responder en qué consiste la diversificación y como se aplicaría, se generaron las correspondientes preguntas de investigación relacionadas en una lluvia de ideas. Se plantearon entonces las preguntas sobre el ¿Cómo puede el CREES diversificar su propuesta académica de manera efectiva para maximizar la generación de ingresos? ¿Qué estrategias de diversificación son las más acertadas para el CREES teniendo en cuenta su contexto institucional? ¿Cuál es el impacto de la diversificación de la oferta académica? ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la oferta académica del CREES? ¿Cómo se compara la oferta académica del CREES con la de sus competidores? ¿Cuáles son las expectativas de los estudiantes actuales y potenciales en relación con la oferta académica del CREES?

### Figura 9

Lluvia de ideas



Fuente: elaboración propia (2024).

## **5. Plan de implementación bajo metodologías ágiles**

### **5.1 Roadmap de innovación y metodología de desarrollo**

#### **Visión general del proyecto**

Los desafíos que actualmente tienen las organizaciones del Estado en materia de seguridad y defensa son cada vez más cambiantes y exigen una capacidad de respuesta y adaptación mayor a los entornos. En este sentido, la aplicación del pensamiento y los modelos para su direccionamiento estratégico resulta de vital importancia para garantizar su continuidad y calidad.

Respecto a la situación del cambio en los entornos empresariales, se debe considerar como una constante en la que intervienen varios factores entre los que se debe reconocer al tema del conocimiento, ya que en su esencia radica “la verdadera esencia de la competitividad y el motor de desarrollo a largo plazo” (Porter, 2004, citado en Martínez et al, 2011.p. 9).

Al respecto, es necesario evidenciar que los productos y principales actividades realizadas por el Centro CREES están relacionadas con el conocimiento, y que esto agrega un valor estratégico al impacto que la innovación empresarial puede tener dentro de su contexto local a mediano y largo plazo (Valdés et al., 2019), tanto en el Ministerio de Seguridad y Defensa, así como dentro del contexto regional en relación al intercambio de producción con otros centros homónimos.

Adelantar este proyecto de grado equivale a construir un análisis en relación a la diversificación del portafolio del CREES como departamento adscrito a la Escuela Superior de Guerra, lo que contribuye a las acciones estratégicas para el fortalecimiento al sector seguridad y defensa de la nación en el contexto regional.

#### **Viabilidad del proyecto**

La viabilidad del proyecto que se presenta, radica en que al diversificar la oferta académica del Centro Regional de Estudios Estratégicos en Seguridad y Defensa CREES que representa un sector determinante para el desarrollo de la nación y de la región; se logrará que la calidad de sus actividades y productos sean una contribución estratégica para la gestión pública del ramo, lo que permite a su vez la potencialización de los aspectos relacionados con la seguridad y la defensa.

El interés de esta propuesta se encuentra articulada a la proyecciones y directivas que emanan desde el alto comando de las FF.MM; en este sentido se demuestra la viabilidad del presente proyecto al estar alineado con el Plan Estratégico Militar PEM 2030.

### Objetivos a largo plazo

El plan se concentra en:

- Evaluar la oferta académica actual, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) del portafolio actual.
- Identificar las necesidades de los estudiantes y potenciales estudiantes teniendo en cuenta las expectativas de la oferta académica.
- Proponer alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para fortalecer la oferta académica.
- Implementar estrategias de marketing digital para aumentar la visibilidad del CREES y atraer a nuevos estudiantes.

Estos objetivos permitirían desde la academia, mantener una ventaja ante las amenazas que surjan en posibles escenarios. Desde la ampliación de la oferta académica del CREES se contribuye con la construcción de insumos de conocimiento e investigación científica que sirve de instrumentos para el proceso de toma de decisiones, así como elementos de juicio para la formulación de políticas públicas relacionadas.

**Tabla 4**

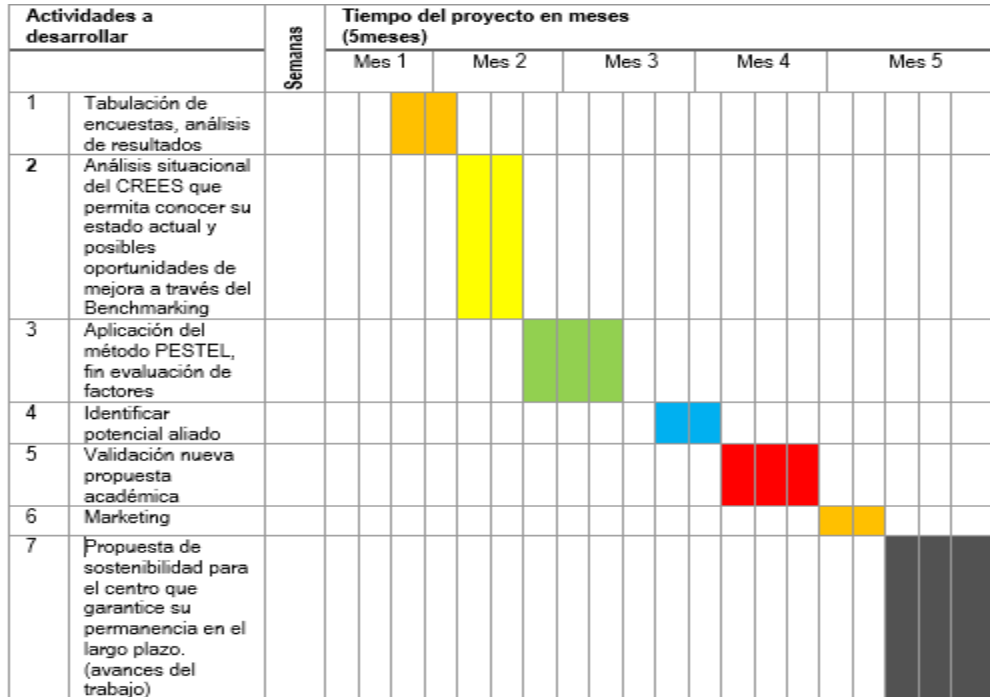
*Fases de la solución propuesta*

Tarea	Actividades	Resultado
Diagnostico interno y de la competencia	Oferta académica actual, verificar diplomados, asesorías y publicaciones	Énfasis en la investigación del sector y categorías posibles sustitutos
Identificar potencial aliado	Esdeg- ujaveriana- dni -utb	Aspectos diferenciales

Validación nueva oferta académica	Estructurar diplomado. Propuesta autoevaluación	Combinación de la validación de mercado a las audiencias de interés con las mejoras internas
Marketing digital	Estrategias de mercadeo	Publicitar producto final acciones de diversificación

Fuente: elaboración propia (2024).

**Figura 10**  
Cronograma de actividades



**Justificación de la elección de esta metodología**

De acuerdo con los descriptores básicos, el tipo de investigación a desarrollar, según el propósito es aplicada, en tanto que busca dar respuesta a un problema a la organizacional real, el cual busca realizar una ampliación de la oferta académica para el Centro Regional de Estudios Estratégicos en Seguridad CREES, que garantice desarrollar su misión y permanecer en el largo plazo desde el enfoque de la sostenibilidad.

De igual forma la investigación que se lleva a cabo será de corte cualitativo, acogiendo el concepto de Hernández Sampieri (2010) se entiende esta como un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. Teniendo en cuenta que el problema abordado en esta investigación es de tipo aplicado se pretende recopilar la opinión de las personas más representativas en el entorno de la organización y el mercado

potencial, para ordenar estos resultados de manera descriptiva aplicando la estadística con la intención de tener una visión más comprensiva sobre la problemática.

## 6. Análisis Financiero y de Impacto

### 6.1 Proyecciones financieras y ROI de innovación

Teniendo en cuenta la posible propuesta de solución planteada para desarrollar nuevos productos académicos, como la de crear nuevos programas de formación, cursos cortos, diplomados y certificaciones en línea, así mismo como de Implementar estrategias de marketing digital, utilizando herramientas digitales para aumentar la visibilidad del CREES, se requiere una inversión inicial de \$ 270.452.025, valores que se indican a continuación.

**Tabla 5**  
*Inversión inicial*

Ítems	Costo Estimado 2025 (cifras en M/\$)
Marketing	11.000.000
Investigadores	177.450.000
Nuevos Investigadores	60.000.000
Gastos Operacionales	22.000.000
<b>Total</b>	<b>270.452.025</b>

Fuente: elaboración propia (2024).

Con este gasto inicial se pretende mejorar la imagen y la difusión del CREES a nivel local y regional para dar inicio al proceso de captación de futuros estudiantes, teniendo en cuenta la posible propuesta de solución planteada para desarrollar nuevos productos académicos, como la de crear nuevos programas de formación, cursos cortos, diplomados, relacionados con temas de estrategia, Geopolítica y seguridad hemisférica, esto de la mano de un proceso de transformación constante, impulsado por la aparición de nuevas tecnologías y la evolución de nuevos conceptos, como la protección del medio ambiente. Se espera que, al dar inicio con el costo inicial, para aperturar 01 curso en el año uno, la proyección al año 4. sea ofertar 04 cursos al año, con un incremento del 100 % al llegar a ese año.

**Tabla 6**  
*Flujo de caja*

Años	Ingresos actuales (cifras en M/\$)	Incremento Proyectado	Ingresos Adicionales (cifras en M/\$)
------	---------------------------------------	--------------------------	--

2025	270.452.025	22%	60.307.500
2026	285.624.526	46%	132.676.500
2027	301.720.652	72%	218.916.225
2028	320.787.584	100%	321.077.130
2029	341.166.273	103%	353.184.843

Fuente: elaboración propia (2024).

Para garantizar el mantenimiento y continuidad del sistema (programas de formación, cursos cortos, diplomados), se proyectan unos costos operativos anuales de **\$125.472.660**, se puede observar en la siguiente tabla.

**Tabla 7**  
*Costos fijos*

Ítem	Costo anual Estimado (cifras en M/\$)
Marketing	16.105.100
Gastos Operacionales	32.210.200
Persona de apoyo	77.157.360
<b>Total costos Op.</b>	<b>125.472.660</b>

Fuente: elaboración propia (2024).

El proyecto generara un Flujo de caja Positivo, desde el año DOS, gracias a los ingresos adicionales y la optimización de los costos, el flujo de caja neto se proyecta en la tabla subsiguiente.

**Tabla 8**  
*Proyección de ingresos*

AÑOS	Ingresos Adicionales (cifras en M/\$)	Costos operativos (cifras en M/\$)	Flujo de caja neto (cifras en M/\$)
2025	60.307.500	125.472.660	-65.165.160
2026	132.676.500	125.472.660	7.203.840
2027	218.916.225	125.472.660	93.443.565
2028	321.077.130	125.472.660	195.604.470
2029	353.184.843	125.472.660	227.712.183

Fuente: elaboración propia (2024).

Gracias a esta estructura financiera el Punto de Equilibrio se alcanzaría al final del segundo año, lo que indica que la inversión inicial será recuperada en un tiempo medio, esto asegura que el proyecto como está planteado en la propuesta de solución en el punto 2.1 del presente trabajo será financieramente solido a mediano plazo.

El Retorno sobre la Inversión (ROI) proyectada es del 70 % en un periodo de 05 años, calculada sobre una ganancia acumulada de \$ 458.798.898 **COP**

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ganancia acumulada} - \text{costos de Inversión}}{\text{costos de Inversión}} * 100$$

$$\text{ROI} = \frac{458.798.898 - 270.452.025}{270.452.025} * 100. = 70\%$$

Por otra parte el Valor Presente Neto (VPN), utilizando una tasa de interés estimada del 8 %, se estima de \$ 549.292.669 COP, por tal razón se considera que este proyecto es conveniente, ya que es mayor a (0) CERO.

$$\text{VPN} = \sum_{t=1}^5 \frac{\text{Flujo de Caja}_t - \text{costos Estimados}(270.452.025)}{(1 + 0,10)^t}$$

**La Tasa Interna de Retorno TIR** es la tasa de descuento que hace que el valor presente neto de una serie de flujos sea igual a cero.

$$\text{VPN}(i) = \sum_{t=1}^5 \frac{F_t}{(1+i)^t} = 0 \quad \text{TIR} = i \quad \text{TIR estimado del 50,63\%}$$

### **Análisis de Sensibilidad**

Por otra parte se espera que lo planteado en la propuesta de solución en el punto 2.1 del presente trabajo será financieramente solido así:

- Si los costos operativos suben a un 10%, el ROI se reduce al 55%.
- Si los Ingresos suben en un 15%, el ROI aumentaría al 85%

## 7. Métricas de éxito y KPIs de Innovación

### 7.1 OKRs (Objectives and Key Results) del Proyecto

**Figura 11**  
OKRS del Proyecto



Fuente: elaboración propia (2024)

Las métricas que se desarrollaran:

- Nuevas áreas de conocimiento identificadas y desarrolladas.
- Número de nuevos programas académicos lanzados.
- Porcentaje de crecimiento en la matrícula.
- Incremento del tráfico web y engagement en redes sociales.
- Nuevas alianzas estratégicas concretadas.
- Porcentaje de crecimiento en los ingresos y reducción en dependencia de fondos públicos.

#### **Alineación de OKRs con la estrategia general del CREES**

Los OKRs están alineados con el objetivo general de diversificar la oferta académica del CREES para mejorar su sostenibilidad a largo plazo y aumentar su competitividad en el mercado educativo de seguridad y defensa, mientras se fortalecen las capacidades institucionales a través de alianzas y mejoras financieras.

#### **Proceso de revisión y actualización de OKRs**

- Revisión trimestral de los progresos con ajustes necesarios basados en los resultados obtenidos.
- Actualización de los OKRs cada 6 meses para asegurar su alineación con cambios en el entorno competitivo o en las políticas institucionales del CREES.

**Responsables de cada OKR**

- Director Académico del CREES: responsable de la diversificación de la oferta académica y alianzas estratégicas.
- Equipo de Marketing y Comunicaciones: responsable de la implementación de campañas de marketing digital y crecimiento de inscripciones.
- Director Financiero: responsable del incremento de ingresos y reducción de dependencia de fondos públicos.
- Coordinador de Innovación y Tecnología: responsable de implementar soluciones tecnológicas para facilitar la expansión de la oferta académica a través de plataformas digitales.

## **8. Plan de gestión del cambio y adopción**

La estrategia de comunicación para la diversificación de la oferta académica del CREES debe estar orientada a gestionar el cambio de manera eficiente, promoviendo la transparencia y facilitando la adopción de las nuevas iniciativas. Esta estrategia incluirá una comunicación continua y coherente, con mensajes claros y adaptados a cada grupo de interés.

- Interna: el objetivo es asegurar que todos los colaboradores del CREES comprendan las razones detrás del cambio, su rol en el proceso y los beneficios que traerá la diversificación para la institución.
- Externa: se centrará en crear consciencia y atraer a estudiantes, instituciones y aliados estratégicos hacia la nueva oferta académica, destacando su relevancia para el sector de seguridad y defensa.

### **Objetivos de Comunicación**

- Informar: Proveer información clara y precisa sobre los nuevos programas académicos y las alianzas estratégicas que se están implementando.
- Involucrar: Fomentar la participación activa de los colaboradores del CREES y de los actores externos en la implementación de la diversificación.
- Persuadir: convencer a las audiencias clave de los beneficios de los cambios, destacando la relevancia de los nuevos programas en el contexto actual de seguridad y defensa.
- Facilitar la Adopción: Guiar a los colaboradores internos en la adaptación a los cambios estructurales y académicos mediante capacitaciones y apoyo constante.

### **Audiencias Clave (Internas y Externas)**

Internas:

- Directivos del CREES: involucrados en la toma de decisiones y la implementación de nuevas estrategias.
- Docentes e investigadores: clave para el desarrollo y ejecución de los nuevos programas.
- Personal administrativo: necesitan comprender los cambios operacionales para apoyar la implementación efectiva.

Externas:

- Estudiantes actuales y potenciales: principal audiencia para los nuevos programas académicos.
- Instituciones académicas y aliadas: potenciales socios para las alianzas estratégicas.
- Ministerio de Defensa y otras entidades gubernamentales: clave para obtener apoyo financiero o regulatorio.

- Empresas y consultorías del sector seguridad: actores interesados en la oferta académica y potenciales colaboradores.

### **Mensajes Clave para cada Audiencia**

- Directivos del CREES: “La diversificación académica garantizará la sostenibilidad del CREES y fortalecerá nuestra posición como líderes en el ámbito de seguridad y defensa.”
- Docentes e investigadores: “La expansión de la oferta académica es una oportunidad para innovar y contribuir al desarrollo de nuevas áreas estratégicas en seguridad y defensa.”
- Personal administrativo: “El éxito del CREES depende del esfuerzo coordinado de todos; este cambio nos permitirá ser más eficientes y alcanzar nuevos niveles de excelencia.”
- Estudiantes actuales y potenciales: “Los nuevos programas del CREES te prepararán para enfrentar los desafíos emergentes de la seguridad y defensa global con una formación innovadora y especializada.”
- Instituciones académicas y aliadas: “A través de alianzas estratégicas, podemos compartir conocimientos y desarrollar proyectos que impacten positivamente en la región.”
- Ministerio de Defensa y entidades gubernamentales: “La diversificación académica fortalecerá la capacidad del CREES para apoyar los objetivos estratégicos de seguridad nacional y regional.”
- Empresas del sector seguridad: “Nuestros nuevos programas están diseñados para formar profesionales que contribuyan activamente al desarrollo del sector de seguridad y defensa.”

### **Canales de Comunicación a Utilizar**

#### **Interna:**

- Reuniones periódicas con directivos y equipos.
- Correos electrónicos informativos y boletines internos.
- Intranet o plataformas de comunicación interna (Teams, Slack, etc.).
- Sesiones de capacitación para docentes y personal administrativo.

#### **Externa:**

- Sitio web del CREES (actualización con información sobre los nuevos programas).
- Redes sociales (LinkedIn, Twitter, Facebook) para promocionar los nuevos programas.
- Campañas de marketing digital y anuncios.
- Webinars y eventos en línea con instituciones aliadas.
- Comunicados de prensa dirigidos a medios especializados en educación y seguridad.

### **Cronograma de Actividades de Comunicación**

Fase 1 – Preparación (Mes 1-2):

- Desarrollar mensajes clave.
- Capacitar a los equipos internos en la nueva oferta académica.
- Crear contenido para la comunicación externa.

**Fase 2 – Lanzamiento (Mes 3-5):**

- Lanzar campañas de marketing digital.
- Enviar comunicaciones internas y externas.
- Realizar webinars con potenciales estudiantes y socios.

**Fase 3 – Adopción y Seguimiento (Mes 6 en adelante):**

- Realizar reuniones de retroalimentación interna.
- Continuar con la promoción externa de los programas.
- Ajustar la estrategia de comunicación según los resultados.

**Responsables de la Comunicación**

- Director de Comunicaciones del CREES: responsable de coordinar las estrategias de comunicación interna y externa.
- Equipo de Marketing Digital: responsable de gestionar las campañas en redes sociales y la actualización del sitio web.
- Director Académico: responsable de liderar las reuniones internas con docentes e investigadores y mantener alineada la visión del proyecto.
- Equipo de Relaciones Públicas: responsable de gestionar las alianzas estratégicas y los comunicados de prensa dirigidos a instituciones aliadas y medios.

**Métricas para Evaluar la Efectividad de la Comunicación**

**Internas:**

- Nivel de participación en las reuniones internas y capacitaciones.
- Retroalimentación positiva de docentes y personal administrativo.
- Cumplimiento de plazos y objetivos internos.

**Externas:**

- Incremento del tráfico web y la interacción en redes sociales.
- Número de inscripciones en los nuevos programas académicos.
- Número de alianzas estratégicas establecidas.
- Cobertura mediática y publicaciones sobre el CREES y sus programas.
- Tasas de conversión de leads (interesados que se convierten en estudiantes).

## 9. Cultura de Innovación y Mejora Continua

### Valores y Comportamientos que Fomentan la Innovación en la Organización

Para promover una cultura de innovación en el CREES, es esencial que la organización incorpore valores y comportamientos que favorezcan el pensamiento crítico, la creatividad y la mejora continua (Shepherd et al, 2019). Los valores y comportamientos claves se aprecian en la figura a continuación.

**Figura 12**  
*Valores corporativos*

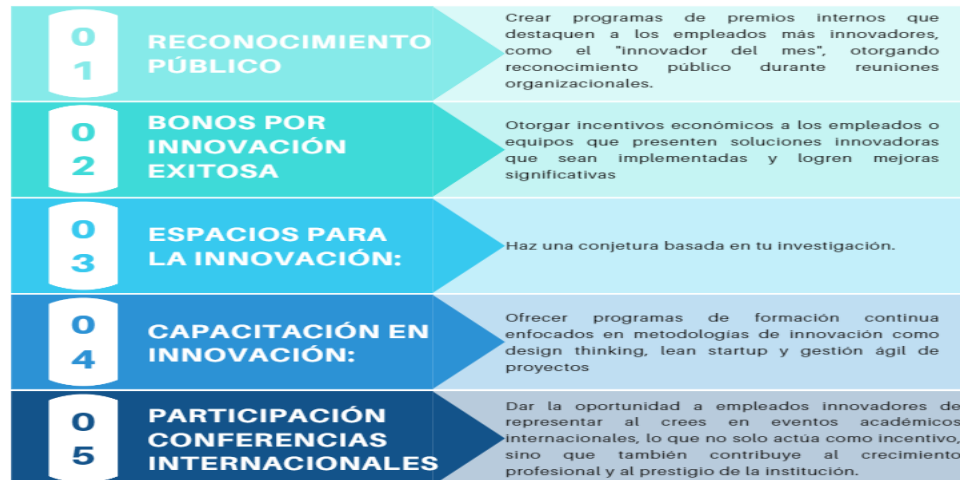


Fuente: elaboración propia (2024)

### Programas de Incentivos para la Innovación

Para que la innovación prospere en el CREES, es fundamental establecer programas de incentivos que motiven a los empleados a generar ideas y soluciones creativas.

**Figura 13**  
*Programa de incentivos para la innovación*



Fuente: elaboración propia (2024)

### Métricas para Evaluar la Cultura de Innovación

Las métricas específicas para evaluar la cultura de innovación del CREES pueden ser clave para medir el progreso y éxito de las estrategias implementadas. Aquí algunas sugeridas:

1. Tasa de generación de ideas innovadoras: número de ideas innovadoras propuestas por empleados en relación al total de la organización.

Cálculo: número de ideas generadas / total de empleados.

2. Tasa de implementación de ideas: porcentaje de ideas propuestas que han sido implementadas efectivamente en la organización.

Cálculo: número de ideas implementadas / total de ideas propuestas.

3. Inversión en innovación: porcentaje del presupuesto del crees dedicado a investigación, desarrollo y nuevas iniciativas.

Cálculo: inversión total en innovación / presupuesto total.

4. Satisfacción del empleado sobre la innovación: resultados de encuestas de satisfacción que midan la percepción de los empleados respecto a la cultura de innovación en el crees.



Método: encuestas periódicas para obtener retroalimentación directa.

5. Tiempo de ciclo de innovación: tiempo promedio que toma desde la generación de una idea hasta su implementación.

Cálculo: (fecha de implementación – fecha de propuesta) / número de ideas implementadas.

### Figura 14

Métricas a evaluar

Inversión en innovación	Nuevos Estudiantes 2025	Tasa de generación de ideas innovadoras	Tasa de implementación de ideas
 <p>Inversión total en innovación / presupuesto total.</p>	<p><b>25</b></p> <p>Necesarios para abrir un curso</p>	 <p>Número de ideas generadas del área / total de empleados.</p>	 <p>Número de ideas implementadas / total de ideas propuestas.</p>

Fuente: elaboración propia (2024)

### Plan para Abordar la Resistencia al Cambio

En todo proceso de diversificación e innovación, es natural encontrar resistencia al cambio (Macías et al., 2019). Para manejar esta resistencia en el CREES, el plan de gestión del cambio debe incluir:

1. Evaluación previa del clima organizacional: realizar un diagnóstico inicial para identificar áreas potenciales de resistencia y preparar estrategias específicas.

Método: encuestas y entrevistas a los empleados para comprender las preocupaciones.

2. Comunicación clara y continua: establecer una estrategia de comunicación que mantenga a todos los miembros de la organización informados sobre los beneficios del cambio, los pasos a seguir y cómo impactará positivamente en el crees.

Canales: reuniones periódicas, newsletters, plataformas internas de comunicación.

3. Involucrar a los empleados en el proceso de cambio: facilitar la participación activa de los empleados en la co-creación de soluciones innovadoras, generando un sentido de propiedad y compromiso con los cambios.

Método: sesiones de feedback, grupos de trabajo interdepartamentales.

4. Capacitación para el cambio: proporcionar a los empleados la formación necesaria para adaptarse a las nuevas tecnologías y metodologías, minimizando la inseguridad que pueden sentir frente a nuevas formas de trabajo.

Método: talleres, cursos online, mentorías.

5. Implementar cambios de forma gradual: en lugar de introducir cambios de manera abrupta, aplicar un enfoque incremental que permita a los empleados adaptarse progresivamente, asegurando un proceso más fluido y menos disruptivo.

6. Monitoreo y adaptación continua: establecer un sistema de seguimiento que permita medir la aceptación del cambio y realizar ajustes según sea necesario.

Método: encuestas de satisfacción y reuniones de retroalimentación.

## **10. Conclusiones y recomendaciones**

Al llevar a cabo la evaluación financiera, se pudo identificar que el presente proyecto es viable, toda vez que los indicadores obtenidos tuvieron un desempeño favorable desde la perspectiva de rentabilidad. Lo anterior se evidencia de la siguiente manera: el Valor Presente Neto VPN es mayor que 0, la Relación Beneficio Costo es mayor a 1 y la Tasa Interna de Retorno TIR es mayor que la Tasa de Descuento. Adicionalmente, los Análisis de Sensibilidad muestran que, a pesar de los ajustes a las variables, el Valor Presente Neto se mantuvo positivo, es decir, mayor que 0, confirmando la solidez del proyecto desde el punto de vista financiero.

Al diversificar la oferta académica del CREES, con base en el presente ejercicio académico, se logrará que la calidad de sus actividades y productos sean una contribución estratégica en los aspectos relacionados con el aprendizaje e investigación en seguridad y la defensa de forma innovadora a través de su diplomado específico.

El desarrollo de los Objetivos y Resultados Clave (OKRs) ha permitido trazar una hoja de ruta estratégica que facilita la implementación efectiva del proceso de diversificación del CREES. Este enfoque se centra en la optimización de recursos, la captación de nuevos estudiantes y el fortalecimiento de la visibilidad institucional tanto a nivel nacional como internacional. Los OKRs planteados están plenamente alineados con las tendencias actuales del mercado y las exigencias de la enseñanza moderna, integrando el uso de plataformas digitales como una herramienta clave. Esto abre un abanico de oportunidades para ampliar el alcance del CREES, captando un público más diverso y consolidando su posición como referente en el ámbito de la seguridad y la defensa.

## Referencias

- Escuela Superior de Guerra (2024). Acerca del Centro Regional de Estudios Estratégicos de Seguridad – CREES. <https://www.esdeque.edu.co/es/acerca-del-centro-regional-de-estudios-estrategicos-de-seguridad-crees>
- Lopez, O. (2016). La guerra hibrida en el siglo xxi. Recomendaciones para enfrentar la amenaza. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://esdeglibros.edu.co/index.php/editorial/catalog/download/23/20/130?inline=1
- Macías. M., Tamayo. M., & Cerda. M. (2019). Resistencia al cambio en las organizaciones: propuesta para minimizarlo. [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR\\_19\\_02.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR_19_02.pdf)
- Marczak. J. y Engelke, P. Con Bohl D y Saldarriaga. A. (2016). América Latina y el Caribe 2030: Escenarios futuros.
- Martinez. A., Villavicencio. D., Lopez. P. (2011). Estrategias para la competitividad. Empresas, sectores y regiones. [https://www.researchgate.net/publication/313662098\\_Estrategias\\_para\\_la\\_competitividad\\_Empresas\\_sectores\\_y\\_regiones](https://www.researchgate.net/publication/313662098_Estrategias_para_la_competitividad_Empresas_sectores_y_regiones)
- Naciones Unidas (2021). Tecnologías digitales para un nuevo futuro. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/879779be-c0a0-4e11-8e08-cf80b41a4fd9/content>
- Sampieri, R. H. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill México.
- Shepherd, C. D., Ahmed, P. K., Ramos, L., & Ramos, C. (2019). *Administración de la innovación*. [https://www.academia.edu/36127513/Administracion\\_de\\_la\\_Innovacion\\_K\\_Ahmed](https://www.academia.edu/36127513/Administracion_de_la_Innovacion_K_Ahmed)
- United Nations Office on Drugs and Crime (2024). Delincuencia organizada transnacional: Acabemos con este negocio. <https://www.unodc.org/toc/es/crimes/organized-crime.html>
- Valdés. C., Triana. Y. & Boza. J. (2029). Reflexiones sobre definiciones de innovación, importancia y tendencias. <https://www.redalyc.org/journal/6378/637869114011/html/>

## **Anexos**

### **A. Anexo. Matriz de riesgo**

No.	Clase	Fuente	Escala	Tipo de Riesgo	Descripción (¿a qué puede pasar / como puede ocurrir?)	Consecuencia de ocurrencia del evento	Probabilidad	Impacto	Valoración	Categoría	A QUIEN SE ASIGNA		TRATAMIENTO/CONTROL A SER IMPLEMENTADO	IMPACTO DESPUÉS DEL TRATAMIENTO				FECHA EN QUE SE COMPLETA EL TRATAMIENTO	¿CÓMO SE REALIZA EL MONITOREO?	PERIODICIDAD			
											CREES	EXTERNO		PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORACIÓN	CATEGORÍA				FECHA EN QUE SE INICIA EL TRATAMIENTO	FECHA EN QUE SE COMPLETA EL TRATAMIENTO	RESPONSABLES POR EL TRATAMIENTO
1	General	Interno-Externo	Dirección - Ejecución	Riesgo Operacional - Riesgo Económico	Baja Demanda del Producto (no se cuenta con el número de estudiantes requeridos para abrir la cohorte)	Impacto económico y cancelación de la oferta académica	2	2	4	Riesgo Medio	X	X	Implementación de Control en la fase pre-venta, diseño del producto y visibilidad de producto	2	2	4	Riesgo Medio	CREES	Al inicio de la programación del año académico	Permanente	Verificación de alumnos y prescribas, matriculados efectivos, expectativa cada semestre	Trimestral	
2	General	Externo	Ejecución	Riesgo Económico	Competencia (Crecimiento de mayor número de estudiantes por instituciones que ofrecen programas similares)	Impacto negativo en el cumplimiento del objetivo institucional	2	2	4	Riesgo Medio	X	X	Recopilación de datos estadísticos e información a partir de los líderes oficiales de la competencia. Estudio de contenidos académicos y costos de matrícula de las universidades que ofrecen programas similares.	2	2	2	Riesgo Medio	CREES	Al inicio de la programación del año académico	Permanente	Verificación de alumnos y prescribas, matriculados efectivos, expectativa cada semestre y validación costos asociados al programa, diferenciación de contenido, metodología de enseñanza y posicionamiento de mercado. Revisión de la oferta académica que no se ha sido cubierta por la competencia, lo que permitirá a CREES proponer programas académicos innovadores y únicos.	Bimestral	
3	General	Externo	Ejecución	Riesgo Económico	Fluctuación de precios y/o ajustes ocasionados durante la ejecución del programa (en el costo de insumos, tarifas, salarios, materiales, honorarios, etc., regulados y no regulados por el Gobierno)	Impacto negativo en el cumplimiento del objetivo institucional	2	2	4	Riesgo Bajo	X	X	Análisis económico. Recopilación de datos estadísticos e información sobre comportamiento histórico de precios, durante la etapa precontractual. Atención al comportamiento en la etapa contractual	1	1	2	Riesgo Bajo	CREES	Al inicio de la programación del año académico	Permanente	Atracción al comportamiento de precios. Reorientación en los procedimientos adelantados por los responsables	Bimestral	
4	General	Externo	Ejecución	Riesgo Sociales o Políticos	Orden público. Posibles cambios en las prácticas gubernamentales que afecten al sistema educativo. El nivel de aceptación del riesgo por cada parte dependerá de la responsabilidad que esta tenga frente al evento en particular que se presente, en armonía con la constitución y las leyes colombianas	Disminución del presupuesto asignado. Cambio de lineamientos educativos	2	3	5	Riesgo Medio	X	X	Solicitud de Gestión Gubernamental para solución de novedades presupuestales, estructurales	1	2	3	Riesgo Bajo	CREES - MINEDUCACIÓN - MINDEFENSA	Al inicio de la presentación del evento	Permanente	A partir de la información oficial, se determinan acciones a seguir, para procurar la menor afectación.	Cuando se presente el evento	
5	General	Interno	Ejecución	Riesgo Operacional	Desatención/Obsolescencia temáticas. Se refiere a no tener el objetivo de aprendizaje y/o la nueva demanda de los estudiantes en materia de seguridad y defensa.	Impacto Negativo en el cumplimiento del objetivo institucional por parte de la comunidad estudiantil	3	2	5	Riesgo Medio	X	X	Manejar actualizado el programa asignado por el CREES	2	2	4	Riesgo Bajo	CREES, Comunidad Académica	Permanente	Reorientación permanente en los procedimientos adelantados por los responsables del programa académico.	Permanente		