

**Ministerio de Defensa Nacional  
Centro de Altos Estudios Nacionales**



# **Programa de Estudios**

## **2025**

**Maestría en Estrategia Nacional (Plan 2013/  
actualización 2024)**

Programa de Estudios de la Maestría en Estrategia Nacional (Plan 2013/ actualización 2024).

1. La inscripción a la Maestría es de carácter voluntario.

2. Finalidad y Objetivos:

La Maestría en Estrategia Nacional tiene por finalidad formar profesionales con capacidad de realizar análisis y diagnósticos de la realidad nacional, aportando soluciones a problemas de nivel estratégico nacional, constituyéndose en asesores calificados en el nivel de toma de decisiones político-estratégico.

El Plan de estudios del Posgrado en Estrategia Nacional y la Maestría en Estrategia Nacional se organizan en dos años lectivos; los cuales están destinados a formar en el primer año a profesionales capacitados para analizar y diagnosticar situaciones complejas de la realidad nacional, familiarizados con los procesos de diagnóstico incluidos en una apreciación de situación en estrategia nacional. En el segundo año se forman Magísteres en Estrategia Nacional, constituyéndose los egresados en asesores profesionales altamente capacitados para analizar problemas complejos de la realidad nacional, investigar, proponer soluciones viables y planificar el proceso de implementación de la solución seleccionada en el marco de las Políticas Públicas de referencia. Esto es extensivo al asesoramiento a los directivos de alto nivel de instituciones o empresas del ámbito privado (Objetivos del C.AL.E.N. Decreto número doscientos veintiocho (228) del dos mil dieciséis (2016)).

3. Destinatarios:

Como requisito de ingreso excluyente al programa de Maestría el postulante podrá ser un nacional o extranjero, con título universitario o título docente expedido por la Administración Nacional de Educación Pública.

4. La carga horaria total del Segundo año es de: novecientas (900) horas reloj (comprende las horas de clases en aulas, las horas de trabajo asistido por parte del docente y las horas de estudio autónomo por parte de los estudiantes).

La elaboración, tutoría y defensa de tesis equivalen a treinta (30) horas reloj.

Segundo Año: trescientas cuarenta y cinco (345) horas reloj en aulas.

Conferencias (actividad extra curricular obligatoria) quince (15) horas reloj.

4. Contenidos de la carrera:

a. Segundo año de la Maestría:

1). Área Estrategia II

2). Área Política II

3). Área Economía II

4). Área Social II

5). Área Militar II

6). Área Científico – Tecnológico II

7). Área Liderazgo Ético II

8). Área Planificación Estratégica II

9). Metodología de la Investigación II

10). Metodología en Proyecto de Aplicación Integrativa

6. Área formativa en la que se encuadra: Maestría en Estrategia Nacional.

7. Duración: un (1) año.

8. Modalidad: presencial con aula expandida.

9. Cursos que integran plan de estudios: de asistencia obligatoria.

Segundo año de la Maestría en Estrategia Nacional:

1. Área Estrategia II

a. Finalidad y Objetivos:

La asignatura parte de los conocimientos adquiridos en el primer año, pretende brindar herramientas para resolver conflictos o problemas para asesorar y colaborar con el decisor o tomador de decisiones estratégico en la toma de decisiones al más alto nivel estatal, asociado a los demás factores del Poder Nacional, o en el ámbito estratégico de cualquier otra organización pública o privada. Se abordarán contenidos tendientes al conocimiento y análisis de la teoría y de herramientas vinculadas a la resolución de conflictos y a la toma de decisiones

estratégicas, como asesor o colaborador directo del tomador de decisiones del nivel considerado.

Este programa, además, realiza una introducción en los aspectos geopolíticos que refieren a los diferentes conceptos teóricos que definen a la geopolítica y geoestrategia a nivel nacional, regional y global. Se analizarán las diferentes escuelas y corrientes geopolíticas, así como su influencia en el contexto regional y en particular de aquellas organizaciones que han adoptado diferentes modalidades en función de las políticas económicas e ideológicas en el continente sudamericano y su afectación en la toma de decisiones en el ámbito de la Estrategia Nacional.

Al final del curso, los participantes serán capaces de:

- 1) Determinar las posibles o probables líneas estratégicas o cursos de acción que permiten resolver los conflictos que resulten de la aplicación de las diferentes herramientas, métodos o procesos que se instrumenten en aulas.
- 2) Analizar en forma práctica por medio de herramientas vinculadas al método de resolución de conflictos y de la toma de decisiones a nivel estratégico del país, con la finalidad de asesorar al decisor o tomador de decisiones estratégico sobre las probables líneas o cursos de acción obtenidos que pueden ser adoptadas para minimizar, reducir o eliminar el potencial impacto negativo de un determinado conflicto en aquellas estructuras consideradas, en coordinación con los demás factores del Poder Nacional.
- 3) Comprender las fases y etapas que conforman los diferentes métodos de resolución de conflictos y/o problemas que permitan aplicar los procesos en la toma de decisiones para la planificación estratégica.
- 4) Identificar en función del análisis geopolítico que comprende un determinado Estado, Región u Organismo en relación a las escuelas y corrientes estudiadas, su aplicabilidad y evolución con enfoques derivados de los Factores del Poder Nacional implementados por los actores antes mencionados.

b. Carga horaria: treinta (30) horas reloj.

c. Contenidos de la asignatura:

- 1) Unidad temática 1 Pensamiento crítico:
  - 1.1) Introducción.
    - 1.1.1) Descripción de la finalidad y los objetivos de la materia.
    - 1.1.2) Presentación del método de trabajo.
  - 1.2) Pensamiento Crítico.
    - 1.2.1) Generalidades
    - 1.2.2) Conceptualización del pensamiento crítico
  - 1.3) Heurística, Marcos de Referencia y Sesgos Cognitivos
    - 1.3.1) Heurística
    - 1.3.2) Marcos de Referencia
    - 1.3.3) Sesgos Cognitivos más comunes
- 2) Unidad temática 2 Dinámica del ambiente estratégico:
  - 2.1) Determinación del Microcosmos
    - 2.1.1) Definiciones y Principios
    - 2.1.2) Ubicación, definición y comprensión
    - 2.1.3) Teoría general de Sistemas
    - 2.1.4) Análisis del entorno en forma sistémica
  - 2.2) Actores y sujetos estratégicos
    - 2.2.1) Definiciones
    - 2.2.2) Métodos
    - 2.2.3) Ficha de Actores
  - 2.3) Diagrama de Influencias
    - 2.3.1) Actores
    - 2.3.2) Interacción
    - 2.3.3) Variables
    - 2.3.4) Modelación
  - 2.4) Determinación de los efectos dirigidos a Actores
    - 2.4.1) Capacidades, Requerimientos, Vulnerabilidades
    - 2.4.2) Aproximación Lineal y Constructiva

2.4.3) Umbrales, Medidas e Índices.

3) Unidad temática 3 Metodología de la resolución de conflictos:

3.1) Teoría de la resolución de conflictos y/o problemas

3.1.1) Definiciones de los conflictos y/o problemas

3.1.2) Teoría de la resolución de conflictos o problemas

3.1.3) Técnicas de resolución de conflictos

3.1.4) Metodología aplicada al proceso de resolución de conflictos

3.1.5) Naturaleza de los problemas y características de las decisiones estratégicas

3.1.6) Problemas no estructurados y problemas complejos

3.1.7) Riesgo e Incertidumbre

3.1.8) Tiempos, costos, responsabilidades y consecuencias

3.2) Entorno Institucional, cultura organizacional y liderazgo estratégico

3.2.1) Entorno Institucional

3.2.2) Cultura Organizacional

3.2.3) Liderazgo Estratégico en la toma de decisiones

4) Unidad temática 4 Metodología de la toma de decisiones:

4.1) Toma de decisiones estratégicas

4.1.1) Generalidades

4.1.2) Definiciones

4.2) Problemas y decisiones sin programar

4.2.1) Naturaleza de los problemas y de la toma de decisiones

4.2.2) Condiciones para la toma de decisiones

4.3) Estilos de la toma de decisiones

4.3.1) Ambientes de decisión Racionalidad y Modelo Racional.

4.3.2) Modelo racional de la toma de decisiones

4.3.3) Modelo intuitivo de la toma de decisiones

4.3.4) Errores y prejuicios en la toma de decisiones

4.3.5) Tipos de decisiones

4.3.6) Ciclo de los procesos

4.3.7) Teoría de Prospectos

4.4) Decisiones en Organizaciones y Decisiones en Grupo.

4.4.1) Diferentes tipos de decisiones: organizacionales y grupales

4.4.2) Clasificaciones

4.4.3) Pensamiento Grupal

4.5) Metodología de la toma de decisiones

4.5.1) El proceso de la toma de decisiones

4.5.2) Comparativa entre diferentes procesos en la toma de decisiones

5) Unidad temática 5 Conducción estratégica:

5.1) Liderazgo estratégico/decisor estratégico

5.1.1) Generalidades

5.1.2) Definiciones

5.1.3) Estilos de liderazgo

5.1.4) El líder estratégico

5.2) Teoría de Juegos.

5.2.1) Fundamentos Teóricos, Juegos Cooperativos y No Cooperativos, Dilema del Prisionero.

5.2.2) Reiteración juegos.

5.3) Evaluación de la Decisión

5.3.1) Resultados o Procesos en la evaluación de las decisiones.

2. Área Política II

a. Finalidad y Objetivos:

Definir los planos de interacción de una de las aceptaciones de la política con la Estrategia, particularmente en lo que concierne a: i) la interacción entre actores y ii) la fijación de objetivos y iii) los medios para alcanzar anticipadamente o simultáneamente.

El alumno al finalizar el curso estará en condiciones de interpretar el proceso de formulación de las políticas públicas y su vinculación con la Estrategia Nacional.

b. Carga horaria: treinta (30) horas reloj.

c. Contenidos de la asignatura:

1) Unidad temática 1 La política doméstica: actores, ideas e instituciones

1.1) Partidos y sistemas de partidos

1.1.1) Naturaleza, tipos y clasificación.

1.1.2) Principales variables para el análisis (institucionalización, fragmentación, polarización y nacionalización)

1.2) Grupos de presión y movimientos sociales

1.2.1) Orígenes de las formas de acción colectiva.

1.2.2) Contraste entre los grupos de presión, los movimientos sociales y los partidos políticos.

1.3) Instituciones

1.3.1) Régimen de gobierno y régimen político: las formas de gobierno y su impacto sobre la estabilidad democrática.

1.3.2) Presidentes y gabinetes; el Parlamento, poder de agenda y Partidos en las cámaras.

1.4) Otros actores relevantes

1.4.1) Burocracias: política de la burocracia, burocracia y actores colectivos, la importancia de la administración pública.

1.4.2) Medios de comunicación de masas: elementos constitutivos de la opinión pública y medios de comunicación de masas; abordaje del debate actual: redes sociales y democracia.

2) Unidad temática 2 La política exterior: la interfaz doméstica-internacional

2.1) Los actores

2.1.1) Las tradiciones de los partidos políticos uruguayos en política exterior, ideas y preferencias.

2.1.2) El rol de la Cancillería y el Parlamento, sus disputas y preferencias.

2.1.3) Los recursos de poder y el impacto de otros actores colectivos y no colectivos, estatales y no estatales.

2.1.4) Los actores y los organismos internacionales.



## 2.2) Las variables y los factores

2.2.1) Clasificación de las variables internas y los factores externos.

2.2.2) Desarrollo de un marco analítico general para el análisis de la política exterior.

2.2.3) La lógica de los dos niveles, diplomacia y política doméstica.

## 2.3) La estructura, la negociación y la toma de decisiones

2.3.1) La política exterior como política pública.

2.3.2) Cómo deciden y negocian los diferentes actores en función de sus recursos de poder y los determinantes que los constriñen.

## 3) Unidad temática 3 Geopolítica y globalización: debates antiguos y modernos

### 3.1) Aspectos generales

3.1.1) Geopolítica, geoestrategia y globalización.

3.1.2) Pensadores, escuelas y orientaciones.

3.1.3) Desarrollo de un marco para el análisis de situaciones concretas.

3.1.4) Análisis de los determinantes geopolíticos y de la globalización.

### 3.2) Aspectos particulares

3.2.1) Ejemplos de situaciones mundiales a lo largo del tiempo.

3.2.2) Los principales hitos geopolíticos de los siglos XIX y XX.

3.2.3) Presentación y análisis de asuntos geopolíticos de coyuntura: disputa entre EE. UU, China y Rusia. La situación de Ucrania, el mar de China meridional y la geopolítica de las vacunas.

## 4) Unidad temática 4 Economía política internacional: relaciones económicas internacionales y toma de decisiones

4.1) Aspectos generales: enfoques y teorías de la Economía Política Internacional.

4.2) Aspectos particulares: políticas comerciales; acuerdos comerciales; e instituciones comerciales.

## 5) Unidad temática 5 Prospectiva política: Uruguay, la región y el mundo al 2050

5.1) Las grandes tendencias empíricas:

La población mundial, la producción de alimentos, la pobreza y la desigualdad, el cambio climático, la energía y el agua, los conflictos, los desarrollos tecnológicos, el mercado laboral, etc.

#### 5.2) La Agenda ONU:

Objetivos y metas de desarrollo sostenible para 2030. Expectativas, realidad y cumplimientos dispares.

#### 5.3) Uruguay 2050.

Los desafíos, las oportunidades, las debilidades y las fortalezas de nuestro país en un contexto de incertidumbre. Análisis del Proyecto Uruguay 2050 de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Identificación de tendencias, eventos y políticas. Proyecciones para el mediano y largo plazo.

### 3. Área Economía II

#### a. Finalidad y Objetivos:

Curso Área Economía II se orienta a profundizar en temas económicos específicos y en las herramientas del análisis económico, procurando ofrecer al cursante de Segundo Año de la Maestría los conocimientos requeridos para evaluar las variables y políticas económicas a considerar durante el desarrollo de una Estrategia Nacional, todo lo cual lo capacitará para formular recomendaciones prospectivas sobre tendencias y acciones a instrumentar.

Al final del curso, los participantes serán capaces de:

- 1) Evaluar y proponer políticas monetarias alternativas, su relación con el resto del modelo y sus consecuencias esperables;
- 2) Evaluar y proponer políticas fiscales alternativas, su relación con el resto del modelo y sus consecuencias esperables;
- 3) Diseñar y proponer medidas que promuevan el crecimiento y el desarrollo económico.

#### b. Carga horaria: treinta (30) horas reloj.

#### c. Contenidos de la asignatura:

- 1) Unidad temática 1 Geoeconomía

1.1) Introducción a la geoeconomía: Definición, áreas de estudio y herramientas de geo economía.

1.2) La globalización económica

1.2.1) Sus fuerzas centrales (comercio, flujos de capital y movilidad laboral) y sus consecuencias espaciales:

o Un mundo de redes complejas,

o La importancia creciente de las ciudades globales (e interconectadas),

o El auge de los países emergentes y la multipolaridad

1.3) Actores económicos globales, sus intereses y estrategias espaciales

1.3.1) Los Estados y su creciente papel en la geo economía actual

1.3.2) Las corporaciones transnacionales

1.3.3) Organizaciones internacionales e instituciones de gobernanza global

1.3.4) Organizaciones regionales y supranacionales.

1.4) Cooperación, rivalidad y guerras económicas en el contexto de la globalización. "Guerras comerciales" emergentes y sus probables resultados

1.5) Geopolítica de la cooperación para el desarrollo y lucha contra la pobreza.

1.5.1) Interacciones complejas entre la cooperación para el desarrollo y los intereses económicos y geoestratégicos.

1.5.2) El impacto y la efectividad de la cooperación para el desarrollo

1.5.3. Estudio de casos.

2) Unidad temática 2 Globalización, crisis financiera mundial, crisis bancaria, otras crisis económicas.

2.1) Globalización

2.1.1) Definición. El proceso de globalización.

2.1.2) El aumento del comercio internacional y su incidencia.

2.2) Crisis financiera y crisis bancaria

2.2.1) Conceptos básicos; diferencias. ¿Por qué se producen? ¿Cómo se previenen? Causas y consecuencias para las personas.

2.2.2) Estudio de casos particulares

### 3) Unidad temática 3 Acuerdos comerciales

#### 3.1) Acuerdos bilaterales en materia comercial

##### 3.1.1) Negociación, firma e implementación.

##### 3.1.2) Políticas nacionales, regionales e internacionales en materia de firma de acuerdos comerciales.

#### 3.2) Estudio de casos particulares

##### 3.2.1) Tratados de Libre comercio con Estados Unidos, China, Unión Europea, entre otros y su incidencia en la economía nacional y regional.

#### 3.3) MERCOSUR

##### 3.3.1) Pasado, presente y futuro como bloque regional comercial. De Ouro Preto a la actualidad.

### 4) Unidad temática 4 Uruguay 2050:

#### 4.1) Análisis de objetivos estratégicos, metas e indicadores en materia económica, con perspectivas a corto, mediano y largo plazo.

#### 4.2) Redacción de artículos académicos de análisis prospectivo en el área económica, a nivel nacional, regional e internacional.

### 4. Área Social II

#### a. Finalidad y Objetivos:

El curso tiene por finalidad presentar al cursante los conocimientos sobre la trayectoria del pensamiento autóctono nacional, el estado de situación general y sectorial del factor Sicosocial Nacional, capacitarlo para analizar variables, indicadores y políticas sociales a considerar durante el desarrollo de una Estrategia, y su contribución al desarrollo social.

Al final del curso, los participantes serán capaces de:

#### 1) Conocer los aportes formulados por los principales referentes del pensamiento social uruguayo.

#### 2) Valorar y aplicar los insumos de naturaleza social necesarios para integrar a una estrategia, enfatizando las características uruguayas del medio, de los instrumentos y condicionantes.

3) Analizar una situación social coyuntural y las tendencias de su dinámica.

4) Determinar relaciones entre una o unas políticas y el desarrollo social.

b. Carga horaria: treinta (30) horas reloj.

c. Contenidos de la asignatura:

1) Unidad temática 1 Globalización, migración y su impacto en las sociedades contemporáneas

Descripción: Globalización y migraciones. Gobernanza de las migraciones.

Inclusión de los migrantes a nivel nacional. Análisis de casos a nivel nacional, regional e internacional. Emigración y su impacto a nivel nacional.

Contenidos:

1.1) Globalización y migraciones.

1.1.1) Cambios en la distribución geográfica de la población en el mundo global y sus implicaciones geopolíticas.

1.1.2) La demografía en los conflictos étnicos y religiosos.

1.1.3) Tendencias demográficas. Principales pautas territoriales de las migraciones internacionales en el mundo actual.

1.1.4) Las migraciones forzadas: refugiados, desplazados internos y solicitantes de asilo.

1.1.5) Las diásporas y los pueblos transnacionales. Incidencias a nivel nacional y regional

1.1.6) Tendencias actuales y de futuro en la geopolítica de las migraciones.

2) Unidad temática 2 Globalización y trabajo

2.1) Globalización y trabajo

2.2) Trabajo

2.2.1) Componentes del mercado. Indicadores.

2.2.2) Sector formal e informal. Retribuciones. Segmentaciones.

2.2.3) Subempleo y multiempleo.

2.2.4) Nuevos fenómenos: teletrabajo, flexibilización laboral, etc.

2.3) Seguridad social

2.3.1) Presente y futuro.

2.3.2) Modelos de seguridad social en el mundo. Experiencias exitosas y fracasos.

2.3.3) Reformas a la seguridad social.

2.4) Futuro de Uruguay en relación a los puestos de trabajo y la seguridad social.

3) Unidad temática 3 Políticas sociales en diversas áreas

3.1) Las necesidades humanas

3.1.1) Algunas perspectivas de análisis y sus repercusiones en la concepción y definición de las políticas sociales.

3.2) El rol y el tamaño del Sector Público

3.2.1) Fundamentos para la intervención del Estado en el campo social.

3.2.2) Eficiencia y fallos del mercado: aspectos distributivos; naturaleza y magnitud de las intervenciones del Estado.

3.3) Concepto de política pública.

3.3.1) Componentes, actores, categorización y tipologías.

3.3.2) El largo proceso de expansión, yuxtaposición y coordinación de las políticas públicas sociales.

3.3.3) Criterios, objetivos y gestión de la política social.

3.4) Análisis de casos de políticas sociales para minorías a nivel internacional, regional y nacional.

4) Unidad temática 4 Fenómenos sociales contemporáneos

Descripción: Análisis de fenómenos sociales presentes y futuros, entre los que se encuentran las migraciones masivas, las rebeliones políticas, las tendencias laborales, las tendencias de consumo, las actividades delincuenciales, la pobreza o la expansión de una religión dentro de una comunidad determinada.

En base a lo aprendido en Social I y Social II, el docente seleccionará fenómenos sociales actuales, para estudiar y examinar si se han diseñado estrategias internacionales, regionales y/o nacionales para abordarlas.

5) Unidad temática 5 Uruguay 2050

5.1) Análisis de los desafíos en materia social para Uruguay. ¿Qué estrategias y políticas sociales deberían desarrollarse pensando el Uruguay al 2050 y por qué?

5.2) Análisis de objetivos estratégicos, metas e indicadores en materia social, con perspectivas a corto, mediano y largo plazo.

5.3) Redacción de artículos académicos de análisis prospectivo en el área social, a nivel nacional.

## 5. Área Militar II

### a. Finalidad y Objetivos:

El curso busca que el estudiante adquiera los conceptos rectores fundamentales que le permitan articular correctamente el uso del Instrumento militar en la consecución de los objetivos nacionales establecidos por el Poder Político. Incluyendo ello la evaluación de amenazas a la Defensa y Seguridad con una perspectiva a largo plazo. Tener conocimientos acerca del cuerpo normativo que hace a la defensa y las tareas implícitas a ellas, así como de los rasgos de la doctrina y como el Instrumento militar puede actuar en forma sinérgica con el resto de los Instrumentos del poder nacional. Para finalmente discutir con una visión de futuro, sobre los parámetros competenciales necesarios para el líder estratégico en general y en particular para las organizaciones con capacidades militares, considerando los escenarios posibles futuros a enfrentar.

Al final del curso, los participantes serán capaces de:

1) Conceptualizarse sobre el conjunto normativo, documentos y organismos que hacen a la Defensa Nacional en la ROU, así como la Amenazas a la seguridad y defensa Nacional y la Disuasión y las diferentes estrategias.

2) Comprender el concepto de “Cultura de Defensa” así como su importancia para el Estado.

3) Conceptualizarse sobre los principales conceptos, organizaciones, principios rectores, así como su Doctrina y experiencias en el empleo del Instrumento militar.

4) Enunciar los diferentes tipos de operaciones el Instrumento militar puede realizar.

- 5) Explicar los conceptos de Interoperabilidad y los niveles de planificación.
  - 6) Identificar de qué manera el Instrumento Militar aporta a la consecución de los Objetivos Nacionales Nacional.
  - 7) Identificar los aspectos fundamentales del Liderazgo y Capacidades considerando los escenarios posibles.
- b. Carga horaria: treinta (30) horas reloj.
- c. Contenidos de la asignatura:
- 1) Unidad temática 1 Relevancia de la Política Militar de Defensa y de la Política de Defensa Nacional.
    - 1.1) Introducción al Marco Normativo de la Defensa militar
    - 1.2) La Política Militar de Defensa, la Estrategia Militar, Directiva de Planeamiento y el Concepto Estratégico de Empleo.
    - 1.3) Libro Blanco de la Defensa
    - 1.4) Cultura de Defensa, Conciencia de Defensa, Cultura Estratégica
  - 2) Unidad temática 2 Organización e interoperabilidad
    - 2.1) Organización Administrativa – Organización Operativa
    - 2.2) Diseño y rediseño del instrumento militar.
    - 2.3) Fundamentos, principios de planificación conducción planificación estratégica. El enfoque integral.
    - 2.4) Diplomacia de Defensa, cooperación y confianza mutua.
  - 3) Unidad temática 3 Operaciones militares y otras operaciones
    - 3.1) Experiencia: Operaciones corrientes y concluidas (Antártida, Misiones Operativas de Paz, Frontera, entre otras), Ejercicios Conjuntos – Combinados - interagenciales.
    - 3.2) Doctrina: Operaciones de las FFAA.
      - 3.2.1) Componentes (Marítimo, Aéreo, Terrestre, Operaciones especiales, Ciberespacial).
      - 3.2.2) Las operaciones conjunto combinadas - interagenciales.



3.2.3) Funciones (Inteligencia, etc.). Reglas de enfrentamiento, de interacción y su desarrollo.

4) Unidad temática 4 Los desafíos a futuro. Entorno Global Siglo XXI

4.1) Prioridades estratégicas en materia de Seguridad y Defensa a nivel nacional, regional e internacional.

4.2) Trampa de Tucídides.

4.3) Liderazgo militar y perfil del militar en el Siglo XXI.

5) Unidad temática 5 Uruguay 2050 a la luz de las corrientes de pensamiento estratégico militar

5.1) Principales amenazas reales y/o potenciales.

5.2) Revisión de los principales postulados estratégicos. Interoperabilidad, empleo conjunto, movilidad, proyección, etc.

5.3) Capacidades y efectos a desarrollar asociados a diseño.

5.4.1) Escuela postmoderna

5.4.2) Guerra acorde Escenarios futuros. Los conflictos bélicos considerando los escenarios futuros.

5.5) Escuelas y corrientes de pensamiento estratégico Militar.

6. Área Científico – Tecnológica II

a. Finalidad y Objetivos:

El curso, partiendo de los conocimientos adquiridos en primer año, busca brindar herramientas para el análisis de del Área Ciencia y Tecnología, asociado a los demás factores del Poder Nacional, en la planificación estratégica. Se abordarán contenidos tendientes al conocimiento y análisis de la matriz energética del país y su impacto en el desarrollo nacional. También los aspectos vinculados al desarrollo sustentable y su incidencia del medio ambiente.

Al final del curso, los participantes serán capaces de:

1) Evaluar el papel de la innovación tecnológica en diferentes sectores como potenciador del desarrollo.

- 2) Conocer las características actuales de la matriz energética nacional y potenciales proyectos futuros vinculados con la misma.
  - 3) Analizar desde una perspectiva estratégica, el efecto sobre otros factores del Poder Nacional de tecnologías establecidas e innovadoras de relevancia, principalmente en materia de energía y medio ambiente.
  - 4) Conocer y aplicar el marco de ciberseguridad nacional para determinar el nivel de madurez de una organización.
  - 5) Identificar posibles actividades de prevención para evitar o minimizar el impacto de un ciberataque, y gestionar los efectos posteriores que los mismos pudieran generar.
- b. Carga horaria: treinta (30) horas reloj.
- c. Contenidos de la asignatura:
- 1) Unidad temática 1 Ciencia y tecnología como potenciador del desarrollo
    - 1.1) Innovaciones en diferentes sectores.
      - 1.1.1) Sector agrícola – ganadero: Biotecnología, GPS y trazabilidad de ganado
      - 1.1.2) Sector industrial: automatización de procesos
      - 1.1.3) Sector Salud: equipamiento y registro
    - 1.2) Matriz energética nacional
      - 1.2.1) Sistemas actuales y potenciales de generación
      - 1.2.2) Energías renovables y redes inteligentes
      - 1.2.3) Movilidad eléctrica
      - 1.2.4) Consideraciones para la formulación de una estrategia energética nacional.
    - 1.3) Desarrollo y Medio Ambiente
      - 1.3.1) Cambio climático y afectaciones medioambientales
      - 1.3.2) El desafío del desarrollo sustentable
      - 1.3.3) Políticas medioambientales nacionales.
      - 1.3.4) Contexto y acuerdos regionales e internacionales sobre protección del medioambiente.

2) Unidad temática 2 La interacción de la ciencia y tecnología con los factores del Poder Nacional

2.1) La planificación estratégica.

2.2) Estudio de casos a nivel nacional e internacional en el área energética y medioambiental.

3) Unidad temática 3 Acuerdos regionales e internacionales vinculados con la Ciencia y Tecnología

3.1) Acuerdos de cooperación energética.

3.2) Acuerdos relativos al medio ambiente.

3.3) Acuerdos de cooperación en Ciencia, Tecnología e Innovación.

4) Unidad temática 4 Ciberseguridad (Parte II)

4.1) Marcos de referencia en materia de ciberseguridad.

4.1.1) Mc Cumber.

4.1.2) Marco de Ciberseguridad Nacional.

4.2) Medidas de Prevención.

4.2.1) Seguridad de RR.HH.

4.2.2) Criptografía

4.2.3) Hacking Ético.

4.2.4) Perímetro seguro.

4.2.5) BCP y DRP.

4.3) Gestión de Incidentes de ciberseguridad.

4.3.1) Políticas y procedimientos.

4.3.2) Implementación.

4.4) Consecuencias e implicaciones posteriores a un ciberataque.

4.4.1) Análisis Forense.

4.4.2) Delitos Informáticos.

7. Liderazgo Ético II

a. Finalidad y Objetivos:

El curso constituye una oportunidad para abordar temas relativos a la Ética y el Derecho, con una aproximación a temas referidos a Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario a través del análisis de sentencias de órganos jurisprudenciales nacionales e internacionales.

Además, se analizarán casos prácticos de toma de decisiones desde el punto de vista ético y legal, aplicando las teorías y principios éticos aprendidos en el primer curso.

Al final del curso, los participantes serán capaces de:

- 1) Comprender la delimitación del campo de la ética y la toma de decisiones éticas en el liderazgo.
- 2) Aprovechar los resultados de la reflexión que le inspiren las lecturas bibliográficas, para generar debates y aproximaciones a realidades nacionales e internacionales con un enfoque ético y legal.

b. Carga horaria: treinta (30) horas reloj.

c. Contenidos de la asignatura:

1) Unidad temática 1 Ética y Derecho

1.1) Introducción y delimitación conceptual de la Ética y el Derecho.

1.1.1) Delimitación conceptual y precisiones terminológicas.

1.1.2) Comprender los conceptos de ética y derecho, sus áreas comunes y sus diferencias.

1.2) Código de ética y su relación con la deontología.

1.2.1) Características y beneficios de los códigos.

1.2.2) Ejemplo de Códigos (Médico, Función Pública, Abogados, Militares, otros)

1.3) Ética aplicada

1.3.1) Ejercicios de razonamientos éticos a través del examen de casos prácticos.

1.3.2) Bioética (principios y problemas).

1.3.3) Aborto.

1.3.4) Eutanasia.

1.3.5) Eugenesia.

2) Unidad temática 2 Aproximación a normas nacionales e internacionales, en materia de Derechos Humanos

2.1) Derecho Internacional de los Derechos Humanos.

2.1.1) Nociones básicas.

2.1.2) Derechos humanos de primera, segunda, tercera, cuarta y quinta generación.

2.2) Visión ética y moral de los Derechos Humanos.

2.3) Los instrumentos internacionales y la jurisprudencia de los organismos internacionales en el derecho.

2.3.1) Corte Penal Internacional (Estatuto de Roma)

2.3.2) Corte Internacional de Justicia (Tribunal de La Haya)

2.3.3) Corte Interamericana de Derechos Humanos.

2.3.4) Análisis de sentencias

3) Unidad temática 3 Toma de decisiones desde el punto de vista ético y legal

3.1) Aplicación de teorías y principios éticos a casos de liderazgo

3.2) Dilemas éticos en la toma de decisiones.

3.2.1) Entre dos opciones válidas (desde el punto de vista ético y legal), por cuál optar.

3.2.2) Análisis de casos prácticos.

3.3) “Examen ético exprés” o modelos éticos de toma de decisiones

3.3.1) Conceptos básicos.

3.3.2) Modelo de Hodges y Steinholtz (2018)

4) Unidad temática 4 Uruguay 2050

4.1) Análisis prospectivo sobre los principales desafíos (Objetivos de Desarrollo Sostenible – Agenda 2030 Naciones Unidas) en el Siglo XXI en materia ético-legal para la toma de decisiones.

4.2) Planificación estratégica y soluciones transformadoras a problemas complejos.

4.3) Redacción de artículos académicos sobre los temas abordados en primer y segundo año en el Área Liderazgo Ético

## 8. Área Planificación Estratégica II

El Método ESGUE/CALEN consta de cuatro fases (Diagnóstico, Decisión Política, Planificación Estratégica y Gestión) para el desarrollo del Método de Planeamiento Estratégico.

En la fase de Diagnóstico: se realizará el análisis del ambiente estratégico, donde se aplicará el proceso de planeamiento, a los efectos de definir el escenario estratégico para la resolución del problema.

En la fase de la Decisión Política: se formulan los objetivos estratégicos y se desarrolla la fase práctica del planeamiento estratégico, ajustadas a las variables de planificación. Es una etapa donde se asocian los fines con los medios.

En la fase de Planificación Estratégica: se busca materializar el proceso de Planeamiento estratégico, en una Estrategia propiamente dicha, incluyendo la concepción estratégica, las acciones estratégicas a seguir, los obstáculos a los cuales nos enfrentaremos; así como determinar las directrices estratégicas para los diferentes Factores del Potencial Nacional.

En la fase de Gestión: se deberá desarrollar todas aquellas actividades que demanda la gestión, en la cual se establecen las etapas de Ejecución y Control (tareas de contralor, supervisión, monitoreo, entre otros) por medio de indicadores. Esta fase no se desarrolla, solamente se estudia la teoría, debido a la imposibilidad de contar con la asignación de recursos para su implementación.

Al finalizar el curso, los participantes serán capaces de:

- 1) Fase Diagnóstico: el estudiante al finalizar esta fase estará en condiciones de realizar el análisis del Ambiente Interno y Externo, sobre la base de la reunión de antecedentes históricos y actuales. La construcción del escenario.
- 2) Fase Decisión Política: el estudiante al finalizar dicha fase deberá consolidar escenarios y establecer concepciones políticas. Describir y formular objetivos de

Estado. Describir y formular objetivos de Gobierno. Validar objetivos de Estado y de Gobierno.

3) Fase Planificación estratégica: el estudiante al finalizar esta fase de planeamiento estará en condiciones de formular concepciones estratégicas. Definir obstáculos a la estrategia concebida.

4) Establecer acciones estratégicas para contrarrestar esos obstáculos. Establecer directrices de planificación estratégicas, para los diferentes actores del Potencial Nacional.

b. Carga horaria: noventa (90) horas reloj.

c. Contenidos de la asignatura:

1) Unidad temática 1 Introducción

1.1) Generalidades

1.1.1) Definiciones y conceptos

1.1.2) Factores del Poder Nacional

1.1.3) Introducción al Método ESGUE/CALEN.

2) Unidad temática 2 Fase del diagnóstico

2.1) Análisis del Ambiente

2.1.1) Antecedentes

2.1.2) Análisis del Ambiente Externo

2.1.3) Análisis del Ambiente Interno

2.2) Análisis del Poder.

2.2.1) Planes en vigencia

2.2.2) Necesidades

2.2.3) Medios disponibles y potenciales

3) Unidad temática 3 Fase Política

3.1) Elaboración de escenarios

3.1.1) Hechos portadores de futuro y eventos futuros

3.1.2) Escenarios extremos

3.2) Concepción Política

- 3.2.1) Escenario más probable
- 3.2.2) Presupuestos básicos
- 3.2.3) Escenario deseado
- 3.2.4) Objetivos de Estado/ Objetivos de Gobierno
- 4) Unidad temática 4 Fase Estratégica
  - 4.1) Concepción estratégica
    - 4.1.1) Obstáculos
    - 4.1.2) Definición de acciones
    - 4.1.3) Opción estratégica
    - 4.1.4) Directrices estratégicas
  - 4.2) Programación
    - 4.2.1) Planes, Programas y Proyectos
    - 4.2.2) Presupuestos
- 5) Unidad temática 5 Fase de la Gestión
  - 5.1) Ejecución
    - 5.1.1) Coordinación
    - 5.1.2) Implementación
  - 5.2) Control
    - 5.2.1) Acompañamiento
    - 5.2.2) Evaluación

## 9. Metodología de la Investigación II

### a. Finalidad y Objetivos:

Este curso tiene por finalidad enseñar a los estudiantes que cursan la Maestría en Estrategia Nacional, la metodología a seguir para el desarrollo de la tesis de Maestría.

Al final del curso, los cursantes deberán ser capaces de elaborar el anteproyecto de tesis.

### b. Carga horaria: treinta (30) horas reloj.

### c. Contenidos de la asignatura:



- 1) Unidad temática 1 Metodología de la investigación – 4 (cuatro) horas
  - 1.1) Repaso general de los temas abordados en el curso de 1er año de Metodología de la investigación.
- 2) Unidad temática 2 Diseño de investigación – 8 (ocho) horas
  - 2.1) Concepto y tipos de diseño (experimentales y no experimentales)
  - 2.2) Alcance del estudio: conocer el alcance que pueden tener los tipos de investigación a realizar.
  - 2.3) Formulación de la Hipótesis: conocer los conceptos de hipótesis y variables.
- 3) Unidad temática 3 Muestra, Indicadores e índices - 6 (seis) horas
  - 3.1) Muestra: concepto de muestra, población y universo. Datos y unidades. Tamaño de la muestra.
  - 3.2) Indicadores: indicadores de una variable. Escalas de medición. Los índices.
- 4) Unidad temática 4 Recolección de datos – técnicas - 6 (seis) horas
  - 4.1) Datos primarios y secundarios, conceptualización y diferencias.
  - 4.2) Técnicas cualitativas y cuantitativas
    - 4.2.1) La entrevista
    - 4.2.2) Cuestionario
    - 4.2.3) Estudios de caso
    - 4.2.4) Método Delphi (consulta a expertos)
    - 4.2.5) Análisis de base de datos primarios (cuali y cuanti)
- 5) Unidad temática 5 Análisis de datos e informe de investigación - 6 (seis) horas
  - 5.1) Análisis de datos: Procedimientos para analizar los datos.
  - 5.2) Elaboración del reporte de investigación: elementos que integran un reporte de investigación.
  - 5.3) Cronograma para elaboración de la tesis
10. Metodología en Proyecto de Aplicación Integrativa
  - a. Finalidad y Objetivos:

El curso brindará los elementos genéricos necesarios para que el estudiante que esté en condiciones de realizar su trabajo final de maestría (TFM), pueda

desarrollarlo, en la modalidad de aplicación integrativa de los conocimientos adquiridos.

Esta modalidad buscará brindar las herramientas para que los participantes puedan integrar los conocimientos y temas abordados en las distintas materias impartidas a lo largo de la Maestría en Estrategia Nacional del CALEN, haciendo especial énfasis en aspectos que hacen a la estrategia en sus diferentes vertientes pensamiento planificación gestión y conducción estratégica.

Resultados del aprendizaje: Al final del curso, los participantes serán capaces de elaborar el proyecto de trabajo final de maestría, en la modalidad de trabajo de aplicación integrativa mediante la aplicación de las herramientas adquiridas, integrando los conocimientos desarrollados en la MEN.

El objetivo de la asignatura es: Fortalecer las competencias adquiridas para la elaboración de un proyecto de aplicación integrativa, orientado al Trabajo Final de Maestría, correspondiente a la Maestría en Estrategia Nacional (MEN), mediante la incorporación y/o profundización en el uso de herramientas las cuales permitan al cursante implementar en forma óptima la metodología para el desarrollo del TFM.

b. Carga horaria: treinta (30) horas reloj.

c. Contenidos de la asignatura:

1) Unidad temática 1 Introducción:

1.1) Generalidades

1.1.1) Definición de términos, principios y fundamentos

1.1.2) Modalidad de trabajo final de aplicación integrativo en el marco de la Maestría en Estrategia Nacional del CALEN.

2) Unidad temática 2: Elementos teóricos del Modelo de Trabajo Final Integrativo

2.1) Metodología de la investigación científica.

2.2) Metodología de proyectos aplicación integrativa

2.3) Trabajo en equipos, trabajo participativo y trabajo colaborativo

3) Unidad temática 3: Dinámica de aplicación del modelo de trabajo

3.1) Planteamiento de un caso concreto y la problematización de un aspecto a resolver.

3.2) Aspectos a resolver en relación a la conformación de los equipos de trabajo.

3.3) Aspectos a resolver en cuanto a competencias necesarias para el desarrollo del trabajo, su identificación, y discusión.

3.4) Desarrollo de las etapas del proceso de trabajo de aplicación integrativo.

3.4.1) Interacción práctica de los elementos teóricos del área de metodología de la investigación científica generadora de conocimientos, con elementos del área de trabajos de aplicación generadora de soluciones de características más pragmáticas en aspectos prácticos que requieren de una solución.

3.4.2) Aspectos a tener en cuenta, en relación a trabajos académicos y a trabajos de consultoría.

4) Unidad temática 4: Proceso de trabajo y sus etapas.

4.1) Proceso general

4.1.1) Etapas y fases.

4.1.2) Elementos teóricos a considerar.

4.2) Etapa I: Previa o de Asignación del caso

4.3) Etapa II: Inicial y de Formulación del anteproyecto

4.4) Etapa III: Desarrollo del TFM

4.5) Etapa IV: Cierre del TFM