



**Ministerio
de Defensa
Nacional**

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE LA MAESTRÍA EN ESTRATEGIA NACIONAL

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 CALEN, Decreto N° 228/016).

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. Carga horaria total: 1.650 horas, distribuidas de la siguiente forma:

Primer Año: 270 horas en aulas.

Conferencias (actividad extra curricular obligatoria): 15 horas.

La carga horaria total del Primer año es de: 810 horas (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).

Segundo Año: 270 horas en aulas.

Conferencias (actividad extra curricular obligatoria): 15 horas.

La carga horaria total del Segundo año es de: 810 horas (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: 30 horas.

5. Contenidos de la carrera:

a. Primer año de la Maestría:

- Área Estrategia I.
- Área Política I.
- Área Social I.
- Área Militar I.
- Área Economía I.
- Área Científico – Tecnológico I.
- Área Liderazgo Ético I.
- Área Planificación Estratégica I.
- Metodología de la Investigación.

b. Segundo año de la Maestría:

- Área Estrategia II.
- Área Política II.
- Área Social II.
- Área Militar II
- Área Economía II



Ministerio
de Defensa
Nacional

- Área Científico – Tecnológico II.
 - Área Liderazgo Ético II.
 - Área Planificación Estratégica II.
 - Taller de Tesis.
6. Área formativa en la que se encuadra: Maestría en Estrategia Nacional.
 7. Duración: 2 años.
 8. Modalidad: presencial con aula expandida.
 9. Cursos que integran plan de estudios: de asistencia obligatoria.

Primer Año de la Maestría en Estrategia Nacional:

1. Área Estrategia I.

- a. Finalidad y Objetivos:

Este Curso procura introducir a los cursantes en las diferentes formas de Pensamiento de valor estratégico que ha resultado relevante para la humanidad, partiendo del conocimiento y comprensión del Origen y Evolución de la Estrategia; con el objetivo de comprender, aplicar y analizar los propósitos perseguidos por la Estrategia en las diferentes épocas. Se analizará el Pensamiento de Clausewitz, Jomini, Beaufre y pensadores asiáticos como lo fueron Sun Tzu, Mishamoto Musashi y Mao Zedong. Adicionalmente se ampliará el conocimiento de las concepciones estratégicas Navales y Aéreas, estudiando las Teorías de Mahan, Corbett, Dohuet, Boyd y Warden.

En lo que respecta a la relación entre Política y Estrategia, se desarrollarán los conceptos teóricos elementales que permiten definir aquellas actividades estatales que involucran a éstos. Por otro lado, se abordarán los conceptos fundamentales que definen a la Seguridad y Defensa Nacional, particularmente aquellos que conceptualizan la relación entre el Poder Civil y el Militar; así como las normas jurídicas que permiten regular y establecer los Objetivos Nacionales

e Intereses del Estado, que permitan definir la relevancia de una Política de Defensa Nacional para el país.

Por otra parte, se desarrollarán los conceptos teóricos que definen a la geopolítica y geoestrategia, determinando las principales teorías, escuelas y corrientes que permiten conceptualizar los principios fundamentales de esta disciplina. A su vez, se abordarán los conceptos y definiciones que permiten identificar los conceptos de regionalismo y regionalización, así como sus principales elementos teóricos.

En la última etapa de la asignatura se aplicará en forma teórico-práctico los métodos de análisis geopolíticos en un caso concreto actual sobre una determinada organización multinacional, empleando el método general de razonamiento geopolítico y los principios teóricos esgrimidos en aulas.

b. Carga horaria: 30 horas.

c. Contenidos de la asignatura:

Unidad temática 1: Introducción al pensamiento estratégico:

- Fundamentos del pensamiento estratégico.
- Origen de la Estrategia.
- Principales pensadores y sus teorías estratégicas (Clausewitz, Jomini, Beaufre y pensadores asiáticos Sun Tzu, Mishamoto Musashi, Mao Zedong, otros).
- Modelos estratégicos desarrollados por los pensadores.
- Teorías de la Estrategia Terrestre, Naval y Aérea.

Unidad temática 2: Interrelación político-estratégico:

- Relación entre política y estrategia.
- El poder y los medios.
- Sujetos estratégicos.
- Elementos críticos de Planificación Estratégica.



- Los sujetos estratégicos.
- Escenarios estratégicos.

Unidad temática 3: Conceptualización de la Seguridad y Defensa:

- Conceptos básicos de Seguridad y Defensa Nacional.
- Implicancias para la Administración de la Defensa Nacional.
- El Control Civil de la Defensa Militar.
- Marco normativo de la Defensa Nacional.
- Ley N° 18.650 (Ley Marco de Defensa Nacional) y Política de Defensa Nacional (Decreto N° 371/020).
- Relevancia de una Política de Defensa Nacional para el Uruguay.
- Conceptos básicos de Intereses y Objetivos Nacionales.
- Identificación de los Intereses y Objetivos Nacionales (Ejercicio práctico).

Unidad temática 4: Geopolítica y geoestrategia:

- Geopolítica y geoestrategia.
- Introducción.
- Generalidades.
- Teorías geopolíticas.
- Teorías de Mackinder, Kjellén, Ratzel, Mahan, Spykman, otros.
- Escuelas geopolíticas clásicas.
- Pensamiento geopolítico.
- Principios geopolíticos.
- Las corrientes filosóficas.
- El orden geopolítico mundial.
- Las RR.II. desde la perspectiva de la Geopolítica.
- Construcción histórica de la Geopolítica.
- Teorías de las RR.II.

- Relaciones Internacionales y Geopolítica.
- Globalización y Polaridad.
- Regionalismo y regionalización.
- Conceptos generales.
- Definiciones.
- Tipos de regionalismo: Liberalismo pos regional, Regionalismos (abierto, Posliberal, Neoliberal, Posneoliberal, pos hegemónico), otros.
- La geopolítica contemporánea.

Unidad temática 5: Aspectos metodológicos de la geopolítica:

- Metodología de análisis geopolítico.
- El espacio geopolítico.
- El conocimiento geopolítico.
- Estado y su entorno geopolítico.
- El método de análisis geopolítico.
- Modelos de análisis.
- Método General de Razonamiento Geopolítico.
- Factores de análisis geopolíticos.
- Modelo de toma de decisiones.
- Generalidades.
- Definiciones.
- Modelos para la toma de decisiones.
- Procesos para la toma de decisiones.
- El tomador de decisiones estratégica.

2. Área Política I.

a. Finalidad y Objetivos:

Este Curso procura introducir a los cursantes en los planos de interacción de la

política con la Estrategia, particularmente en lo que concierne a la interacción entre actores, la fijación de objetivos y los medios para alcanzar anticipadamente o simultáneamente.

b. Carga horaria: 30 horas.

c. Contenidos de la asignatura:

Unidad temática 1: Política pública y gestión pública (Parte I):

- Introducción a los aspectos fundamentales.
- Concepto de política pública y gestión pública.
- Diferentes acepciones: política, lo político y las políticas.
- Gobernar por políticas públicas.
- El fenómeno estatal y su capacidad en el diseño de las políticas públicas.
- Burocracia, e injerencia de distintos agentes en el ámbito público.
- Fenómenos descentralizadores de la actuación estatal.

Unidad temática 2: Política pública y gestión pública (Parte II):

- El desempeño estatal y el individuo como fin último.
- Racionalismo vs. Incrementalismo.
- Etapas del proceso de la política pública.
- Políticas locales y su principio de proximidad.
- La comunicación política.
- Democracia y Derechos Humanos.

Unidad temática 3: Estrategia y decisión:

- Conceptos generales de estrategia.
- Estrategia política. Diferencias entre táctica y estrategia.
- Concepto y teoría de la decisión.
- Estrategia de decisión: la interacción estratégica.

Unidad temática 4: Teoría de las Relaciones Internacionales:

- Marco teórico conceptual.
- Teoría Realista: Conceptos y características. Ejemplos históricos: Guerra Fría, Tucídides, Maquiavelo, Clausewitz.
- Teoría idealista: Ejemplos de la teoría Idealista. Sociedad de las Naciones. Fracaso de la misma. Inicio 2ª Guerra.
- Constructivismo: características principales.
- Teoría Neo marxista.
- Teoría del desarrollo.
- Teoría de la dependencia.

Unidad temática 5: Globalización:

- Visión analítica general del sistema global, su evolución y sus características básicas y las implicaciones estratégicas para las interacciones internacionales.
- Globalización visión desde las RRII.
- Cooperación vs. Competencia entre países.
- Gobernanza transnacional: efectos de la globalización en la capacidad de gobernanza de las organizaciones internacionales y el papel del Estado en el sistema internacional.

3. Área Social I.

a. Finalidad y Objetivos:

El Curso constituye una oportunidad para adquirir las herramientas teóricas que sirvan para pensar los problemas de la vida contemporánea de acuerdo a las visiones de pensamiento científico predominantes sobre los fenómenos sociales. Procura llamar a la reflexión sobre las estructuras y sus cambios partiendo de planteos conceptuales e investigación comparada, y desde allí provocar el ejercicio de la imaginación sociológica. En la labor de acción y ejecución de la estrategia, se propone que logre representarse una visión actual, una dinámica y



una alternativa de los principales asuntos que atañen al Factor Social del Poder Nacional.

b. Carga horaria: 30 horas.

c. Contenidos de la asignatura:

Unidad temática 1: Conceptos básicos:

- Conceptos sociales básicos.
- Caracterización general de las principales corrientes de pensamiento social contemporáneo.
- Problemáticas actuales del desarrollo social: tensiones y problematizaciones de los fenómenos sociales.
- ¿Qué es lo social?
- Sociología como disciplina científica.
- Teorías y perspectivas sociológicas.
- Las matrices fundamentales del pensamiento sociológico: Marx, Durkheim y Weber.

Unidad temática 2: Seguridad Humana, Desarrollo Humano y Seguridad Multidimensional:

- Conceptualización teórica.
- El concepto de seguridad humana en las Naciones Unidas y su articulación a nivel interno de los Estados. El concepto de desarrollo humano como antecedente. El concepto de seguridad multidimensional de la Organización de Estados Americanos.
- Concepto, dimensiones y definiciones. Presentación de los Informes sobre Desarrollo Humano del PNUD.
- Informe 1990: concepto y medición del desarrollo humano.
- Informe 1991: Financiación del desarrollo humano y reforma del gasto social
- Informe 1992: Dimensiones globales del desarrollo humano y cómo reducir

las desigualdades mundiales.

- Informe 1993: Desarrollo humano y participación popular. Descentralizar para participar.
- Informe 1994: Desarrollo humano sostenible y nuevo concepto de seguridad humana.
- Informe 1995 El desarrollo humano y la condición del sexo. La tarea de las mujeres en el campo del desarrollo.
- Informe 1996: El papel del crecimiento económico en el desarrollo humano.
- Informe 1997: Desarrollo humano para erradicar la pobreza.
- Informe 1998: Consumo para el desarrollo humano.
- Informe 1999: Globalización y desarrollo humano.
- Informe 2000: Derechos humanos y desarrollo.
- Informe 2001: Poner el adelanto tecnológico al servicio del desarrollo humano.
- Informe 2002: Profundizar la democracia en un mundo fragmentado.
- Informe 2003: Los Objetivos de Desarrollo del Milenio: un pacto entre las naciones para eliminar la pobreza.
- Informe 2004: Libertad cultural y desarrollo humano.
- Informe 2005: La cooperación internacional ante una encrucijada ayuda al desarrollo, comercio y seguridad en un mundo desigual.
- Informe 2006: Más allá de la escasez: poder, pobreza y la crisis mundial del agua.
- Informe 2007: Globalización inclusiva.
- Informe 2008: Fomentar la capacidad para el cambio positivo.
- Informe 2009: Superando barreras: Movilidad y desarrollo humanos.
- Informe 2010: La verdadera riqueza de las naciones: caminos al desarrollo



humano.

- Informe 2011: Sostenibilidad y equidad: un mejor futuro para todos.
- Informe 2012: El futuro sostenible que queremos.
- Informe 2013: El ascenso del Sur: Progreso humano en un mundo diverso
- Informe 2014: Sustener el progreso humano: reducir vulnerabilidades y construir resiliencia.
- Informe 2015: Trabajo al servicio del desarrollo humano.
- Informe 2016: Desarrollo humano para todas las personas.
- Informe 2017: Progreso multidimensional: bienestar más allá del ingreso.
- Informe 2018: Índices e Indicadores de desarrollo humano.
- Informe 2019: Desigualdades del desarrollo humano en el Siglo XXI.
- Informe 2020: Desarrollo humano y el Antropoceno.
- Informe 2021: Atrapados: Alta desigualdad y bajo crecimiento en América Latina y el Caribe.
- Informes siguientes.

(Nota: Todos los informes están disponibles en español, en la página web de PNUD y anualmente el docente seleccionará alguno de ellos para abordar en clase su estudio, en forma grupal o individual).

- Desarrollo y desigualdad.
- ¿Cómo impacta la desigualdad en el crecimiento y desarrollo de los Estados?
¿Cómo afecta esto en el diseño de las estrategias nacionales?
- Seguridad humana.
- El concepto de seguridad humana y las metas del milenio.
- Seguridad multidimensional.
- El concepto de seguridad multidimensional.

Unidad temática 3: Agenda Naciones Unidas 2030 y Objetivos de Desarrollo

Sostenible:

- Análisis de la Agenda 2030 y de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Anualmente se analizarán tres ODS seleccionadas por el docente y en base a los Informes que el país deberá elevar a Naciones Unidas.
- Análisis de la Agenda 2030 de Naciones Unidas: elaboración, aprobación y evolución del cumplimiento de la misma.
- Estudio de los contenidos de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, sus metas e indicadores.
- Examen de los Informes de Uruguay presentados a las Naciones Unidas sobre el cumplimiento de los Objetivos y proyección a futuro.
- Análisis de los desafíos en materia de desarrollo humano enmarcados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030, desde la perspectiva de Uruguay.

Unidad temática 4: Globalización y su incidencia/impacto en lo social:

- Impacto de la globalización en las relaciones Sociedad – Estado.
- Definición de Globalización. Implicancias de la Globalización en las relaciones Sociedad – Estado.
- Globalización y Desarrollo Humano. Las crisis de la sociedad moderna.
- Globalización y su incidencia en: territorio, nacionalismos e identidades nacionales.
- Regímenes políticos e identidades nacionales.
- Cultura.
- Medios de comunicación y redes sociales. Fake news.
- Análisis de casos.

Unidad temática 5: Actores Sociales:

- Actores sociales.
- Análisis de los principales actores sociales a nivel internacional, regional y



nacional (incluidas ONGs, Sindicatos, Iglesia, Cámaras empresariales, Grupos Pro-Vida, entre otros).

- Definiciones, teorías, orígenes de las formas de acción colectiva.
- Contraste entre los grupos de presión, los movimientos sociales y los partidos políticos.
- Análisis de casos en Uruguay.

4. Área Militar I.

a. Finalidad y Objetivos:

Este Curso busca introducir y conceptuar a los cursantes en el estudio del Instrumento Militar en general y medios militares con que cuenta el Estado uruguayo en particular. Inicialmente se realiza una descripción del fenómeno bélico y los elementos que se interrelacionan en este, siguiendo con la conceptualización de la Defensa Nacional y Militar de Defensa, así como sus normativas asociadas, y la Interrelación entre el Estado la Sociedad y las Fuerzas Armadas. Posteriormente se realiza una descripción y análisis de los antecedentes y situación actual de las Fuerzas Armadas, de forma que los cursantes conozcan la organización, despliegue recursos humanos y materiales del Ejército Nacional (EN), Armada Nacional (AN) y Fuerza Aérea Uruguaya (FAU), estudiándose complementariamente los principales conceptos para la aplicación del Instrumento militar, lógica y procedimiento de planificación asociado a las normativas de la defensa antes mencionada.

b. Carga horaria: 30 horas.

c. Contenidos de la asignatura:

Unidad temática 1: Generalidades. Conceptos del fenómeno bélico:

- Introducción.
- La violencia y la guerra
- Las posibles causas de la guerra.

- Las amenazas.
- La Seguridad y Defensa Nacional.
- El fenómeno bélico y sus manifestaciones.
- Introducción.
- Definiciones: Defensa, Seguridad y la guerra.
- Los enfoques de la guerra: ideológico, psicológico, sociológico, tecnocrático y tecnológico.
- El propósito de la guerra.
- El proceso dialéctico en la evolución de la guerra.
- Las cinco habilidades básicas del combate.
- Las eras en la evolución de la guerra.
- Los actores del fenómeno bélico.
- Introducción.
- La guerra trinitaria.
- Clausewitz.
- Preparación y aplicación de la Fuerza.
- ¿Cómo está gobernada la guerra?
- Los grandes principios de la guerra.
- Los principios del combate.
- La lógica paradójica de la guerra.

Unidad temática 2: La Defensa Nacional.

- Definición de Defensa Nacional.
- La Defensa como Derecho y Obligación.
- La Defensa Militar. Consecuencias estratégicas, acción y disuasión.
- La Defensa en el Marco de la Política Exterior del Estado.
- Evolución histórica de los conceptos de Seguridad y Defensa a nivel

internacional.

- Globalización y Seguridad.
- La Seguridad Humana vs. Seguridad y Desarrollo.
- La Defensa en el contexto de la Seguridad y el Desarrollo.
- Pactos Internacionales de Defensa.

Unidad temática 3: Democracia, Sociedad Civil y Fuerzas Armadas.

- La democracia, la estrategia y las palabras de la historia vigente asociadas al pensamiento estratégico militar.
- Aportes del Instrumento militar a la consecución de los objetivos trazados mediante la estrategia nacional.
- Las nuevas condiciones de la Defensa Nacional.
- Los intereses de los Estados y las amenazas a la seguridad.
- La función militar en la Sociedad.

Unidad temática 4: Defensa Militar y Seguridad Pública en el Siglo XXI

- Los componentes del Instrumento Militar en la ROU.
- Estado Mayor de la Defensa (ESMADE).
- Armada Nacional (AN).
- Ejército Nacional (EN).
- Fuerza Aérea Uruguay (FAU).
- Las FF.AA. y las Fuerzas de Seguridad Pública en una sociedad moderna.
- Capacidades que brinda el instrumento militar a la consecución de los Objetivos, Intereses Nacionales y a la neutralización /mitigación de Amenazas.
- Riesgos.
- Seguridad Pública (Policía Nacional, Prefectura Nacional Naval, Policía Aérea, etc.).

Unidad temática 5: Planificación por capacidades:

- Planificación por capacidades
- Concepto.
- Requerimientos básicos y capacidades críticas.
- Métodos de Planificación del Presupuesto de Defensa.
- Desarrollo de capacidades (Planificación – Faseado- Riesgo asumido- Defensa Seguridad colectiva/cooperativa).
- Efectivos (cantidad, capacidades - de movilización, proyección, control del espacio aéreo, marítimo, ciber, etc.).
- Equipamiento y capacidad de fabricación/ obtención.
- Entrenamiento (niveles, fases, como alcanzarlos), educación, Instrucción. Sistema.
- Gasto en Defensa: Presupuesto; % del PBI; gasto comparativo con otros países.
- Otros modelos de Fuerzas de Defensa (Costa Rica, Panamá, Israel, Japón, Suiza, etc.).

5. Área Economía I.

a. Finalidad y Objetivos:

El Curso proporcionará las herramientas que contribuyan al análisis de las tendencias y la coyuntura económica nacional e internacional, permitiéndole al cursante participar proactivamente en la identificación y evaluación de los aspectos económicos de una apreciación de Situación (Primer Año), como preámbulo del desarrollo de un ejercicio prospectivo de Planificación enfocado a la estructuración de una Estrategia Nacional (Segundo Año).

b. Carga horaria: 30 horas.

c. Contenidos de la asignatura:

Unidad temática 1: Conceptos básicos de Economía:



- Introducción a los conceptos básicos de Economía.
- Análisis de las principales doctrinas económicas, sus representantes y las respectivas contribuciones al pensamiento económico, en particular la Doctrina Medioeval.
- El Mercantilismo.
- La Fisiocracia.
- Los Clásicos.
- La reacción (List, Owen, Marx).
- Las Escuelas Neoclásicas.
- El Keynesianismo.
- Las Nuevas Corrientes Neoclásicas y los Nuevos Keynesianos.
- Modelos Económicos: Fundamentos y componentes principales.
- Microeconomía: Conceptos básicos (el consumidor, el productor, mercado de bienes y de factores). Diferencias con la macroeconomía.
- Macroeconomía: Conceptos básicos. Visión macroeconómica de la economía. Las políticas macroeconómicas de un país.
- Mercados Financieros: Conceptos básicos.
- Política económica: Conceptos básicos. La incertidumbre y la política económica.
- Presupuesto Nacional.
- El Sector Público en la economía.
- Ingresos del Estado.
- El gasto público.
- La programación financiera del Estado.
- Diseño del Presupuesto Nacional en Uruguay.

Unidad temática 2: Macroeconomía.

- Macroeconomía.
- Conceptos básicos sobre producción, gasto, Producto bruto interno, inflación, desempleo, tipo de interés, tipo de cambio, otros.
- Fluctuaciones macroeconómicas y políticas de estabilización.
- Crecimiento económico.
- Oferta y demanda.
- Las teorías del crecimiento económico: el modelo neoclásico y la teoría del crecimiento endógeno.
- La Política de crecimiento.
- Desempleo.
- Los salarios, los precios y el desempleo.
- El pleno empleo.
- Inflación.
- Déficit, inflación y crisis de balanza de pago.
- La inflación y el desempleo.
- ¿Es bueno para la economía que haya alguna inflación?

Unidad temática 3: Finanzas globales.

- Mercado financiero.
- Conceptos básicos.
- Instrumentos de intermediación financiera: definición y análisis de alguno de ellos.
- Definición de activos financieros.
- El mercado global de capitales.
- Funcionamiento y problemas de política económica.
- Dinero, tipos de interés y tasas de cambio: La gestión macroeconómica en la economía global.

- Regímenes cambiarios. Efectos de una devaluación. Tasas nominales y reales. Tipos de cambio flotante vs. Tipo de cambio fijo.
- Roles de Bancos Centrales y otras instituciones de financieras. Banco Mundial y FMI.
- Bancos Centrales: La oferta monetaria y el Banco Central. ¿Cómo operan los Bancos Centrales?; ¿Cómo toman las decisiones de intervenir en plaza?
- La globalización financiera y sus diversas consecuencias.
- Límites y amenazas a la soberanía del estado.
- “Paraísos fiscales”.
- Impuesto global a las multinacionales.

Unidad temática 4: Economía internacional.

- Finanzas internacionales y flujos de capital.
- El aumento del comercio internacional.
- El aumento de los flujos internacionales de capital.
- Comercio internacional.
- ¿Quién comercia con quién? ¿Se pueden seguir aplicando las mismas reglas?
- Estudio de casos particulares.

Unidad temática 5 Estrategia, Economía y Desarrollo.

- Desarrollo económico: Conceptos básicos.
- Inversión.
- Tipos de capital e inversión.
- Inversión bruta vs. Inversión neta.
- La teoría básica de la inversión. Impuestos y subsidios.
- Estudios de casos.

6. Área Científico Tecnológico I.

a. Finalidad y Objetivos:

La asignatura busca presentar y analizar con los cursantes los aspectos conceptuales básicos referentes a la política científica tecnológica y su incidencia en diversos campos de la actividad y la problemática relacionada con su utilización; así como brindar marcos conceptuales para realizar un diagnóstico de la materia a nivel nacional y regional. Además, se presentará y analizará en detalle los aspectos relacionados con la ciberseguridad, como fenómeno que permea la sociedad actual e incide en la toma de decisiones a nivel macro, meso y micro y su incidencia en la planificación de estrategias para su adecuada gestión.

b. Carga horaria: 30 horas.

c. Contenidos de la asignatura:

Unidad Temática 1: Contexto Científico-Tecnológico.

- Introducción a los conceptos de Ciencia y Tecnología.
- Evolución histórica de los conceptos de científico y tecnología.
- Etapas modernas asociadas a la evolución científico-tecnológica.
- Relación Ciencia-Poder.
- Relación entre Ciencia - Tecnología y desarrollo.
- Ciencia y tecnología como elemento de desarrollo.
- Rol de Organismos regionales e internacionales.
- Causas y origen del retraso tecnológico.
- La matriz productiva y la ciencia y tecnología.
- Papel de la matriz energética en la ciencia y tecnología.
- Indicadores de Ciencia, Tecnología e innovación.
- Indicadores nacionales.
- Indicadores regionales.



Unidad temática 2: La Política Científico-Tecnológica como Política Pública.

- Definición y elementos.
- Modelos de política científica y tecnológica.
- Sistemas institucionales.
- Sistema Institucional Uruguayo.
- Política Nacional Ciencia y Tecnología
- Instituciones Nacionales.

Unidad Temática 3: Ciberseguridad (Parte I).

- Conceptos introductorios.
- Ciberespacio: origen y características.
- El ciberespacio y la Defensa Nacional.
- La información como activo.
- Activos de información críticos.
- Ciberataques.
- Características y secuencia.
- Tipos y efectos.
- Ataques no técnicos: Ingeniería Social.
- Infraestructuras críticas.
- Definición y vulnerabilidades.
- Tecnología operacional.
- Situación Nacional en materia de ciberseguridad.
- Normativa.
- Estructuras y ecosistema de ciberseguridad.
- Seguridad de la Información.
- Conceptos generales.
- Introducción a la norma ISO 27.001.

- Gestión de Riesgos.

7. Área Liderazgo Ético I.

a. Finalidad y Objetivos:

El Curso constituye una oportunidad para que los participantes puedan desarrollar las habilidades necesarias para un eficaz desempeño en su vida personal y laboral, con fundamento en la relación entre la ética, la moral profesional y el buen liderazgo; éste sustentado en las habilidades básicas de comunicación, interacción y capacidad de gestión para encaminar a cada cual hacia el logro de sus aspiraciones más elevadas.

b. Carga horaria: 30 horas.

c. Contenidos de la asignatura:

Unidad temática 1: La Ética

- Delimitación del campo de la Ética.
- Ética, Ciencia y Filosofía.
- Ámbito de estudio. Diferencias entre Psicología y Moral.
- Umbral de la Moral, Sociológica y Antropológica.
- La elección de los actos humanos, hacerse a sí mismo y hacer en el mundo.
- Aspectos deontológicos y teleológicos de la ética.
- Ethos y Mores.
- Origen etimológico y formal de los términos.
- El hecho moral y el deber moral.
- La Filosofía moral. Contenidos teóricos y contenidos éticos.
- Juicios, conductas y normas.
- Códigos, Budista, Talión, Cristiana.
- Moral vivida corresponde a cada caso.
- Moral pensada, reflexión que corresponde a la Filosofía Moral.

- El "otro" como fundamento de la moral, hacia una apertura ética.
- Ética o la Ciencia de la conducta moral.
- El problema filosófico de la conciencia moral.
- Las condiciones históricas de la conciencia moral.
- La teoría ética y los planos fácticos y normativos.
- La vocación moral, el Bien, el Valor y la Virtud.
- Las virtudes morales y la conducta moral valiosa.
- Estructura del acto moral: motivo, elección, medio y consecuencias.
- La norma moral y las diferencias con las demás normas: implica una libertad previa del Hombre obligatoria.
- Aceptación de la norma: autónoma y heterónoma.
- Conciencia moral diferencia lo bueno y lo malo. Razón práctica.
- Kohlberg y la teoría del desarrollo moral, una teoría sobre el juicio moral.
- Teorías del Origen.
- Teorías Sobrenaturalista, la ley natural.
- Teorías Naturalista.
- Teorías No naturalista.
- Teoría Sociológica.
- Marxismo.
- Psicoanálisis.
- Cognitivismo.
- La conducta humana y la ley moral.
- ¿Existe correspondencia entre las teorías éticas y la moral que rige a la conducta de los hombres?
- La moral media y las leyes morales puras.
- Individuo y persona.

- Etimología de los términos: INDIVIDUUS y PROSOPON.
- La concepción sustancialista. Escolásticos y Maritain.
- La concepción actualista. Max Scheler.
- Sistemas éticos.
- Atenas, una ciudad abierta y democrática siglo V a.C. Relativismo sofista.
- Intelectualismo de Sócrates.
- Clásicos grecolatinos.
- Ideales morales de Platón. La Virtud. La educación de los gobernantes.
- Aristóteles y el bien como felicidad: Autarquía, perfección y excelencia. El hombre prudente y la virtud.
- Helenismo: Epicúreos y Estoicos. Ataraxia y Apatía.
- Ética cristiana: Las corrientes Voluntaristas San Agustín y la Intelectualista Santo Tomás. Influencia de Aristóteles. Todo en la naturaleza obra por un fin.
- La moral política, la justicia y los códigos. El respeto a la ley natural.
- La Modernidad: Conciencia moral y libertad de conciencia en Locke. El formalismo Kantiano, conocimiento y moralidad. Razón teórica y Razón Práctica. El mundo de la moral exige la libertad. El cumplimiento del deber. El imperativo hipotético y categórico: el Imperativo Moral.
- Utilitarismo: Bentham. El principio de interés y de felicidad. La aritmética de los placeres. J. Stuart Mill, las diferencias con Bentham al perseguir el interés de los más posibles, la sociedad.
- Ética como análisis del lenguaje: La Filosofía Analítica, investigaciones del metalenguaje. E. Moore. Lo bueno y el intuicionismo ético. El Positivismo lógico de A. J. Ayer. Emotivismo. Stevenson y el lenguaje emotivo.
- Ética existencialista. S. Kierkegaard, Los ámbitos estéticos, éticos y religiosos.

- Existencia y esencia. J. P. Sartre. El hombre y la conciencia de su libertad.
- Ética de los Valores.
- Los valores. El valor moral y la Ética axiológica.
- La teoría de los Valores. Los Bienes.
- El hombre como creador de valores.
- La necesidad de superar el objetivismo-subjetivismo; individual y universal.
- La concreción de los valores en los bienes.
- Condiciones de los valores.
- Jerarquía de los valores.
- Retos del Siglo XXI.

Unidad temática 2: Liderazgo ético e Inteligencia emocional.

- Liderazgo.
- Las condiciones desafiantes del Siglo XXI.
- El Capital Humano.
- La esencia del Liderazgo.
- Diferencias entre Gestión y Liderazgo.
- Definición de Liderazgo.
- Habilidades del Líder.
- Contraste Líder- Gerente.
- Competencias básicas del Liderazgo.
- Liderazgo y Visión.
- Desafíos del Liderazgo.
- Enfoques del Liderazgo.
- Coaching e inteligencia emocional.
- Concepto de Coaching.
- Papel del Coach.

- Requisitos del Coachee / Cliente.
- Ubicarse en el camino de aprender.
- Esencia del Coaching.
- Características del proceso.
- El Coaching como opción para el logro de objetivos.
- El desarrollo del Liderazgo y el proceso de Coaching.
- Los 5 descubrimientos del Líder en su proceso de aprendizaje.
- Habilidades básicas del Liderazgo.
- Habilidades del Líder desde la Inteligencia Emocional.
- Los estilos de Liderazgo desde el modelo de Inteligencia Emocional.
- Impacto de los estilos flexibles de Liderazgo.
- El Coaching y el acompañamiento del Líder.

Unidad temática 3: Comunicación estratégica.

- Introducción a la Comunicación Oral Eficaz.
- Características del lenguaje verbal.
- Elementos de la comunicación.
- Claves de la Oratoria.
- La expresión eficaz.
- La presentación del discurso.
- La estructura.
- Importancia de la voz.
- El componente no verbal de la comunicación.
- Administración del tiempo.
- Estilo personal.
- El cierre.
- Presentaciones a cargo de los participantes.

8. Área Planificación Estratégica I.

a. Finalidad y Objetivos:

En este Curso se estudian los criterios para asesorar y planificar en función del Método CALEN. Se emplean los criterios comunes de todos los Procesos de Planificación Estratégica. Se estudian los fundamentos de planificación Estratégica al más alto nivel de la conducción gubernamental y/o empresarial; incluso, se podrán adecuar conforme al nivel de la estructura considerada para la planificación. Los criterios generales de planificación, con los ajustes pertinentes, son aplicables a una amplia gama de organizaciones (gubernamentales, empresariales, entre otros).

b. Carga horaria: 30 horas.

c. Contenidos de la asignatura:

Unidad temática 1: Introducción.

- Generalidades.
- Definición de términos.
- Principios y fundamentos.
- Clasificación "Planificación Estratégica".
- Niveles de planificación.

Unidad temática 2: Análisis Prospectivo.

- Interrelación Estrategia, Planificación, Inteligencia y Prospectiva.
- Caja de herramientas (Tool box). FAR, FODA, Check list, Revisión bibliográfica, Analogía histórica, Extrapolación de tendencia, Consulta a expertos - Delphi, Panel.
- Planificación preventiva/ en base a condiciones futuras.
- Planificación reactiva- de respuesta.
- Gestión del conocimiento - Enfocados a los Intereses.
- Proceso de Inteligencia Estratégica.

- Análisis del ambiente estratégico o del entorno estratégico.
- Definición del ambiente o sistema.
- Definición de Sectores /Factores.
- Determinación del ambiente interno /externo.
- Escenarios.
- Tendencia y Analogía Histórica.
- Identificación de actores.
- Proceso de lecciones aprendidas.
- Identificar las posibles "Líneas de acción".
- Elaborar indicadores; secuenciación y priorización.
- Determinación de Necesidades.
- Elaboración de presupuesto.
- Análisis de Líneas de Acción.
- Gestión de Riesgos.
- Comparar las líneas de acción.
- Proposición y selección de la Línea de Acción.

Unidad temática 3: Planificación estratégica método OPP

- Análisis del entorno y escenarios futuros.
- Definición de prioridades estratégicas.
- Definición o ajuste de la Misión.
- Definición de la Visión.
- Análisis interno de la organización (FODA).
- Definición de objetivos.
- Identificación de estrategias y factores estratégicos.
- Identificación de productos e indicadores de desempeño.
- Definición del presupuesto.

- Implementar, monitorear y evaluar planes.

Nota: Matriz de Marco Lógico; Diagramas de tipo GANTT y/o PERT. Matriz RACI, EDT.

Nota: CANV-AS, CMI (Cuadro de Mando Integral), Matriz FODA (con agregado de líneas de acción).

9. Metodología de la Investigación.

a. Finalidad y Objetivos:

El objetivo principal del Curso es que los alumnos adquieran las competencias para la elaboración de un proyecto de investigación orientado a la Maestría en Estrategia Nacional. Al final del Curso, los participantes serán capaces de conocer los primeros pasos para desarrollar un trabajo de investigación aplicando el método de investigación de las ciencias sociales.

b. Carga horaria: 30 horas.

c. Contenidos de la asignatura:

Unidad temática 1: Aspectos académicos generales.

- Introducción a uso de Normas APA y redacción académica con herramientas Word.
- Normas anti plagio y fraude.
- Fuentes de búsqueda bibliográfica (Google Académico, Redalyc, Dialnet, Colibrí, otras).

Unidad temática 2: Introducción a la metodología de la investigación.

- El conocimiento como problema; el conocimiento científico y sus características.
- Método y metodología de la investigación.
- El proceso de investigación científica.

Unidad temática 3: Problema de investigación.

- La idea: conocer cómo generar ideas para investigar desde una perspectiva

científica.

- Selección del tema y su justificación estratégica.
- Planteamiento del problema: como formular un buen problema.
- Revisión bibliográfica del tema a investigar: actividades que se debe desarrollar para revisar la literatura pertinente a un problema de investigación científica.

Unidad temática 4: Preguntas de investigación y objetivos.

- Formulación de las preguntas de investigación.
- Redacción de objetivos generales y específicos.

Unidad temática 5: Marco Teórico.

- Construcción del Marco Teórico: lineamientos generales.

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.

b. Carga horaria: 30 horas.

c. Contenidos de la asignatura:

Unidad temática 1: Pensamiento crítico.

- Introducción.
- Descripción de la finalidad y los objetivos de la materia.
- Presentación del método de trabajo.
- Pensamiento Crítico.
- Generalidades.
- Conceptualización del pensamiento crítico.
- Heurística, Marcos de Referencia y Sesgos Cognitivos.
- Heurística.
- Marcos de Referencia.
- Sesgos Cognitivos más comunes.

Unidad temática 2: Dinámica del ambiente estratégico.

- Determinación del Microcosmos.
- Definiciones y Principios.
- Ubicación, definición y comprensión.
- Teoría general de Sistemas.
- Análisis del entorno en forma sistémica.
- Actores y sujetos estratégicos.
- Definiciones.
- Métodos.

- Ficha de Actores.
- Diagrama de Influencias.
- Actores.
- Interacción.
- Variables.
- Modelación.
- Determinación de los efectos dirigidos a Actores.
- Capacidades, Requerimientos, Vulnerabilidades.
- Aproximación Lineal y Constructiva.
- Umbrales, Medidas e Índices.

Unidad temática 3: Metodología de la resolución de conflictos.

- Teoría de la resolución de conflictos y/o problemas.
- Definiciones de los conflictos y/o problemas.
- Teoría de la resolución de conflictos o problemas.
- Técnicas de resolución de conflictos.
- Metodología aplicada al proceso de resolución de conflictos.
- Naturaleza de los problemas y características de las decisiones estratégicas.
- Problemas no estructurados y problemas complejos.
- Riesgo e Incertidumbre.
- Tiempos, costos, responsabilidades y consecuencias.
- Entorno Institucional, cultura organizacional y liderazgo estratégico.
- Entorno Institucional.
- Cultura Organizacional.
- Liderazgo Estratégico en la toma de decisiones.

Unidad temática 4: Metodología de la toma de decisiones.

- Toma de decisiones estratégicas.



- Generalidades.
- Definiciones.
- Problemas y decisiones sin programar.
- Naturaleza de los problemas y de la toma de decisiones.
- Condiciones para la toma de decisiones.
- Estilos de la toma de decisiones.
- Ambientes de decisión: Racionalidad y Modelo Racional.
- Modelo racional de la toma de decisiones.
- Modelo intuitivo de la toma de decisiones.
- Errores y prejuicios en la toma de decisiones.
- Tipos de decisiones.
- Ciclo de los procesos.
- Teoría de Prospectos.
- Decisiones en Organizaciones y Decisiones en Grupo.
- Diferentes tipos de decisiones: organizacionales y grupales.
- Clasificaciones.
- Pensamiento Grupal.
- Metodología de la toma de decisiones.
- El proceso de la toma de decisiones.
- Comparativa entre diferentes procesos en la toma de decisiones.

Unidad temática 5: Conducción estratégica.

- Liderazgo estratégico/decisor estratégico.
- Generalidades.
- Definiciones.
- Estilos de liderazgo.
- El líder estratégico.

- Teoría de Juegos.
- Fundamentos Teóricos, Juegos Cooperativos y No Cooperativos, Dilema del Prisionero.
- Reiteración juegos.
- Evaluación de la Decisión.
- Resultados o Procesos en la evaluación de las decisiones.

2. Área Política II.

a. Finalidad y Objetivos:

El Curso tiene por finalidad brindar los planos de interacción de una de las acepciones de la política con la Estrategia, particularmente en lo que concierne a la interacción entre actores, la fijación de objetivos y los medios para alcanzar anticipadamente o simultáneamente. Al finalizar el Curso, el cursante estará en condiciones de interpretar el proceso de formulación de las políticas públicas y su vinculación con la Estrategia Nacional.

b. Carga horaria: 30 horas.

c. Contenidos de la asignatura:

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

- Partidos y sistemas de partidos.
- Naturaleza, tipos y clasificación.
- Principales variables para el análisis (institucionalización, fragmentación, polarización y nacionalización).
- Grupos de presión y movimientos sociales.
- Orígenes de las formas de acción colectiva.
- Contraste entre los grupos de presión, los movimientos sociales y los partidos políticos.
- Instituciones.
- Régimen de gobierno y régimen político: las formas de gobierno y su impacto



sobre la estabilidad democrática.

- Presidentes y gabinetes; el Parlamento, poder de agenda y Partidos en las cámaras.
- Otros actores relevantes.
- Burocracias: política de la burocracia, burocracia y actores colectivos, la importancia de la administración pública.
- 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.

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

- Los actores.
- Las tradiciones de los partidos políticos uruguayos en política exterior, ideas y preferencias.
- El rol de la Cancillería y el Parlamento, sus disputas y preferencias.
- Los recursos de poder y el impacto de otros actores colectivos y no colectivos, estatales y no estatales.
- Los actores y los organismos internacionales.
- Las variables y los factores.
- Clasificación de las variables internas y los factores externos.
- Desarrollo de un marco analítico general para el análisis de la política exterior.
- La lógica de los dos niveles, diplomacia y política doméstica.
- La estructura, la negociación y la toma de decisiones.
- La política exterior como política pública.
- Cómo deciden y negocian los diferentes actores en función de sus recursos de poder y los determinantes que los constriñen.

Unidad temática 3: Geopolítica y globalización: debates antiguos y modernos.

- Aspectos generales.
- Geopolítica, geoestrategia y globalización.
- Pensadores, escuelas y orientaciones.
- Desarrollo de un marco para el análisis de situaciones concretas.
- Análisis de los determinantes geopolíticos y de la globalización.
- Aspectos particulares.
- Ejemplos de situaciones mundiales a lo largo del tiempo.
- Los principales hitos geopolíticos de los siglos XIX y XX.
- 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.

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

- Aspectos generales: enfoques y teorías de la Economía Política Internacional.
- Aspectos particulares: políticas comerciales; acuerdos comerciales; e instituciones comerciales.

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

- 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.
- La Agenda ONU: objetivos y metas de desarrollo sostenible para 2030. Expectativas, realidad y cumplimientos dispares.
- 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 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 Social, capacitarlo para analizar variables, indicadores y políticas sociales a considerar durante el desarrollo de una Estrategia, y su contribución al desarrollo social.

b. Carga horaria: 30 horas.

c. Contenidos de la asignatura:

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

- Globalización y migraciones.
- Cambios en la distribución geográfica de la población en el mundo global y sus implicaciones geopolíticas.
- La demografía en los conflictos étnicos y religiosos.
- Tendencias demográficas. Principales pautas territoriales de las migraciones internacionales en el mundo actual.
- Las migraciones forzadas: refugiados, desplazados internos y solicitantes de asilo.
- Las diásporas y los pueblos transnacionales. Incidencias a nivel nacional y regional.
- Tendencias actuales y de futuro en la geopolítica de las migraciones.

Unidad temática 2: Globalización y trabajo.

- Globalización y trabajo.
- Trabajo.

- Componentes del mercado. Indicadores.
- Sector formal e informal. Retribuciones. Segmentaciones.
- Subempleo y multi-empleo.
- Nuevos fenómenos: teletrabajo, flexibilización laboral, etc.
- Seguridad social.
- Presente y futuro.
- Modelos de seguridad social en el mundo. Experiencias exitosas y fracasos.
- Reformas a la seguridad social.
- Futuro de Uruguay en relación a los puestos de trabajo y la seguridad social.

Unidad temática 3: Políticas sociales en diversas áreas.

- Las necesidades humanas.
- Algunas perspectivas de análisis y sus repercusiones en la concepción y definición de las políticas sociales.
- El rol y el tamaño del Sector Público.
- Fundamentos para la intervención del Estado en el campo social.
- Eficiencia y fallos del mercado: aspectos distributivos; naturaleza y magnitud de las intervenciones del Estado.
- Concepto de política pública.
- Componentes, actores, categorización y tipologías.
- El largo proceso de expansión, yuxtaposición y coordinación de las políticas públicas sociales.
- Criterios, objetivos y gestión de la política social.
- Análisis de casos de políticas sociales para minorías a nivel internacional, regional y nacional.

Unidad temática 4: Fenómenos sociales contemporáneos.

- 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.

Unidad temática 5: Uruguay 2050.

- Análisis de los desafíos en materia social para Uruguay. ¿Qué estrategias y políticas sociales deberían desarrollarse pensando el Uruguay al 2050 y por qué?
- Análisis de objetivos estratégicos, metas e indicadores en materia social, con perspectivas a corto, mediano y largo plazo.
- Redacción de artículos académicos de análisis prospectivo en el área social, a nivel nacional.

4. 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 los líderes estratégicos en general y en particular para las organizaciones con

capacidades militares, considerando los escenarios futuros posibles.

b. Carga horaria: 30 horas.

c. Contenidos de la asignatura:

Unidad temática 1: Relevancia de la Política Militar de Defensa y de la Política de Defensa Nacional para el Uruguay. Cultura de Defensa.

- Política de Defensa Nacional y/o Políticas de Seguridad Nacional.
- Política Militar de Defensa, la Estrategia Militar, Directiva de Planeamiento, Concepto Estratégico.
- Libro Blanco de la Defensa.
- Cultura de Defensa.

Unidad temática 2: Organización e interoperabilidad.

- Estructura Fuerzas Armadas en Uruguay.
- Principales consideraciones para el rediseño del instrumento militar.
- Fundamentos, principios (incluye los principios que rigen la planificación mediante aproximación de enfoque comprensivo o integral) de la planificación estratégica.
- Diplomacia de Defensa.

Unidad temática 3: Operaciones militares y otras operaciones.

- Experiencia: Tipo de Operaciones
- Convencionales (Conjuntos, combinados Interagenciales)
- Misiones Operativas de Paz (tipos)
- Ejercicios Conjuntos, Combinados, Interagenciales.
- Doctrina: Operaciones de las FFAA. (Enfocado a identificar capacidades)
- Componentes (Marítimo, Aéreo, Terrestre, Operaciones especiales, Ciberespacial).
- Las operaciones conjunto combinadas-Interagenciales.

- Funciones (Inteligencia, etc.).
- Presencia en la Antártida.
- Reglas de enfrentamiento, de interacción y su desarrollo.

Unidad temática 4: Las guerras del futuro. Entorno Global Siglo XXI.

- Prioridades estratégicas en materia de Seguridad y Defensa a nivel nacional, regional e internacional.
- Trampa de Tucídides.
- Liderazgo militar y perfil del militar en el Siglo XXI.

Unidad temática 5: Uruguay 2050.

- Principales amenazas reales y/o potenciales.
- Revisión de los principales postulados estratégicos. Interoperabilidad, empleo conjunto, movilidad, proyección, etc.
- Capacidades y efectos a desarrollar asociados a diseño.
- Escuelas y corrientes de pensamiento estratégico militar.
- Escuela postmoderna.
- Guerra acorde Escenarios futuros. Los conflictos bélicos considerando los escenarios futuros.

5. Área Economía II.

a. Finalidad y Objetivos:

El Curso 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.

b. Carga horaria: 30 horas.

c. Contenidos de la asignatura:

Unidad temática 1: Geoeconomía.

- Introducción a la geoeconomía: Definición, áreas de estudio y herramientas de geoeconomía.
- La globalización económica.
- Sus fuerzas centrales (comercio, flujos de capital y movilidad laboral) y sus consecuencias espaciales: Un mundo de redes complejas, La importancia creciente de las ciudades globales (e interconectadas) y El auge de los países emergentes y la multipolaridad.
- Actores económicos globales, sus intereses y estrategias espaciales.
- Los Estados y su creciente papel en la geoeconomía actual.
- Las corporaciones transnacionales.
- Organizaciones internacionales e instituciones de gobernanza global.
- Organizaciones regionales y supranacionales.
- Cooperación, rivalidad y guerras económicas en el contexto de la globalización. "Guerras comerciales" emergentes y sus probables resultados.
- Geopolítica de la cooperación para el desarrollo y lucha contra la pobreza.
- Interacciones complejas entre la cooperación para el desarrollo y los intereses económicos y geoestratégicos.
- El impacto y la efectividad de la cooperación para el desarrollo.
- Estudio de casos.

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

- Globalización.
- Definición. El proceso de globalización.
- El aumento del comercio internacional y su incidencia.
- Crisis financiera y crisis bancaria.

- Conceptos básicos; diferencias. ¿Por qué se producen? ¿Cómo se previenen? Causas y consecuencias para las personas.
- Estudio de casos particulares.

Unidad temática 3: Acuerdos comerciales.

- Acuerdos bilaterales en materia comercial.
- Negociación, firma e implementación.
- Políticas nacionales, regionales e internacionales en materia de firma de acuerdos comerciales.
- Estudio de casos particulares.
- Tratados de Libre comercio con Estados Unidos, China, Unión Europea, entre otros y su incidencia en la economía nacional y regional.
- El Mercado Común del Sur (MERCOSUR).
- Pasado, presente y futuro como bloque regional comercial. De Ouro Preto a la actualidad.

Unidad temática 4: Uruguay 2050.

- Análisis de objetivos estratégicos, metas e indicadores en materia económica, con perspectivas a corto, mediano y largo plazo.
- Redacción de artículos académicos de análisis prospectivo en el área económica, a nivel nacional, regional e internacional.

6. Área Científico Tecnológico 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.

- b. Carga horaria: 30 horas.
- c. Contenidos de la asignatura:

Unidad temática 1: Ciencia y tecnología como potenciador del desarrollo.

- Innovaciones en diferentes sectores.
- Sector agrícola – ganadero: Biotecnología, GPS y trazabilidad de ganado.
- Sector industrial: automatización de procesos.
- Sector Salud: equipamiento y registro.
- Matriz energética nacional.
- Sistemas actuales y potenciales de generación.
- Energías renovables y redes inteligentes.
- Movilidad eléctrica.
- Consideraciones para la formulación de una estrategia energética nacional.
- Desarrollo y Medio Ambiente.
- Cambio climático y afectaciones medioambientales.
- El desafío del desarrollo sustentable.
- Políticas medioambientales nacionales.
- Contexto y acuerdos regionales e internacionales sobre protección del medioambiente.

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

- La planificación estratégica.
- Estudio de casos a nivel nacional e internacional en el área energética y medioambiental.

Unidad temática 3: Acuerdos regionales e internacionales vinculados con la Ciencia y tecnología.

- Acuerdos de cooperación energética.

- Acuerdos relativos al medio ambiente.
- Acuerdos de cooperación en Ciencia, Tecnología e Innovación.

Unidad temática 4: Ciberseguridad (Parte II).

- Marcos de referencia en materia de ciberseguridad.
- Mc Cumber.
- Marco de Ciberseguridad Nacional.
- Medidas de Prevención.
- Seguridad de RR.HH.
- Criptografía.
- Hacking Ético.
- Perímetro seguro.
- BCP y DRP.
- Gestión de Incidentes de ciberseguridad.
- Políticas y procedimientos.
- Implementación.
- Consecuencias e implicaciones posteriores a un ciberataque.
- Análisis Forense.
- Delitos Informáticos.

7. Área 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.

b. Carga horaria: 30 horas.

c. Contenidos de la asignatura:

Unidad temática 1: Ética y Derecho.

- Introducción y delimitación conceptual de la Ética y el Derecho.
- Delimitación conceptual y precisiones terminológicas.
- Comprender los conceptos de ética y derecho, sus áreas comunes y sus diferencias.
- Código de ética y su relación con la deontología.
- Características y beneficios de los códigos.
- Ejemplo de Códigos (Médico, Función Pública, Abogados, Militares, otros).
- Ética aplicada.
- Ejercicios de razonamientos éticos a través del examen de casos prácticos.
- Bioética (principios y problemas).
- Aborto.
- Eutanasia.
- Eugenesia.

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

- Derecho Internacional de los Derechos Humanos.
- Nociones básicas.
- Derechos humanos de primera, segunda, tercera, cuarta y quinta generación.
- Visión ética y moral de los Derechos Humanos.
- Los instrumentos internacionales y la jurisprudencia de los organismos internacionales en el derecho.
- Corte Penal Internacional (Estatuto de Roma).
- Corte Internacional de Justicia (Tribunal de La Haya).

- Corte Interamericana de Derechos Humanos.
- Análisis de sentencias.

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

- Aplicación de teorías y principios éticos a casos de liderazgo.
- Dilemas éticos en la toma de decisiones. Entre dos opciones válidas (desde el punto de vista ético y legal), por cuál optar. Análisis de casos prácticos.
- “Examen ético exprés” o modelos éticos de toma de decisiones.
- Conceptos básicos.
- Modelo de Hodges y Steinholtz (2018).

Unidad temática 4: Uruguay 2050.

- 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.
- Planificación estratégica y soluciones transformadoras a problemas complejos.
- Redacción de artículos académicos sobre los temas abordados en primer y segundo año en el Área Liderazgo Ético.

8. Área Planificación Estratégica II.

a. Finalidad y Objetivos:

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.

b. Carga horaria: 30 horas.

c. Contenidos de la asignatura:

Unidad temática 1: Introducción.

- Generalidades.
- Definiciones y conceptos.
- Factores del Poder Nacional.
- Introducción al Método ESGUE/CALEN.

Unidad temática 2: Fase del diagnóstico.

- Análisis del Ambiente.
- Antecedentes.
- Análisis del Ambiente Externo.
- Análisis del Ambiente Interno.
- Análisis del Poder.
- Planes en vigencia.
- Necesidades.
- Medios disponibles y potenciales.

Unidad temática 3: Fase Política.



- Elaboración de escenarios.
- Hechos portadores de futuro y eventos futuros.
- Escenarios extremos.
- Concepción Política.
- Escenario más probable.
- Presupuestos básicos.
- Escenario deseado.
- Objetivos de Estado/ Objetivos de Gobierno.

Unidad temática 4: Fase Estratégica.

- Concepción estratégica.
- Obstáculos.
- Definición de acciones.
- Opción estratégica.
- Directrices estratégicas.
- Programación.
- Planes, Programas y Proyectos.
- Presupuestos.

Unidad temática 5: Fase de la Gestión.

- Ejecución.
- Coordinación.
- Implementación.
- Control.
- Acompañamiento.
- Evaluación.

9. Taller de Tesis.

a. Finalidad y Objetivos:

El Taller tiene por finalidad conceptuar a los estudiantes que cursan la Maestría en Estrategia Nacional sobre 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: 30 horas.

c. Contenidos de la asignatura:

Unidad temática 1: Metodología de la investigación.

- Repaso general de los temas abordados en el Curso de 1er año de Metodología de la investigación.

Unidad temática 2: Diseño de investigación.

- Concepto y tipos de diseño (experimentales y no experimentales).
- Alcance del estudio: conocer el alcance que pueden tener los tipos de investigación a realizar.
- Formulación de la Hipótesis: conocer los conceptos de hipótesis y variables.

Unidad temática 3: Muestra, Indicadores e índices.

- Muestra: concepto de muestra, población y universo. Datos y unidades. Tamaño de la muestra.
- Indicadores: indicadores de una variable. Escalas de medición. Los índices.

Unidad temática 4: Recolección de datos.

- Datos primarios y secundarios.
- Recolección de datos primarios.
- La observación científica: registro de la observación.
- La entrevista: tipos.
- Estudios de caso.
- Otras técnicas para recolectar datos primarios.

Unidad temática 5: Análisis de datos e informe de investigación.

- Análisis de datos: Procedimientos para analizar los datos.



**Ministerio
de Defensa
Nacional**

- Elaboración del reporte de investigación: elementos que integran un reporte de investigación.
- Cronograma para elaboración de la tesis.