

Resolución Rectoral UNDEF N° **266** /2023
Expte. UNDEF N° 227/2023

Buenos Aires, **18 AGO 2023**

VISTO

El Expediente UNDEF N° 227/2023, la Resolución Rectoral UNDEF N° 258/2022, la Resolución Rectoral UNDEF N° 50/2023, la Resolución Rectoral UNDEF N° 60/2023, y;

CONSIDERANDO

Que mediante la Resolución Rectoral UNDEF N° 258/2022 se creó el Programa de Posgrados Estratégicos.

Que mediante la Resolución Rectoral UNDEF N° 50/2023 se aprobó el Reglamento del Programa de Posgrados Estratégicos.

Que mediante la Resolución Rectoral UNDEF N° 60/2023 se estableció el valor de la hora reloj para el pago de docentes para el año 2023.

Que mediante Nota de Entrada N° 4193 el Sr. Secretario Académico de la Escuela de Guerra Naval, Jorge Bergallo, presentó a la Secretaría Académica de Rectorado de esta Universidad la propuesta del Programa de Actualización de Posgrados Estratégicos "Herramientas para la resolución de conflictos estratégicos" para su aprobación en el marco de la convocatoria del Programa de Posgrados Estratégicos.

Que la propuesta responde a la necesidad de brindar formación a profesionales de diversos orígenes formativos y experienciales, con el fin de difundir conocimientos generales y específicos que tiendan a desarrollar determinadas competencias necesarias para adoptar y/o tomar decisiones en niveles superiores de conducción tanto en organizaciones privadas como públicas.

Que la propuesta será financiada por la Escuela de Guerra Naval, teniendo en cuenta que el equipo docente es contratado en la misma, a excepción de un docente que será contratado por el Rectorado.

Que, en este sentido, la Secretaría Académica presenta una propuesta de aranceles de inscripción para los aspirantes al Programa, a fin de autofinanciar el contrato docente mencionado.

Resolución Rectoral UNDEF N° **266** /2023
Expte. UNDEF N° 227/2023

Que ha intervenido la Secretaría Académica, la Secretaría de Administración y Asesoría Jurídica.

Por ello, y en uso de las atribuciones conferidas por el Artículo 25 Inc. 9 del Estatuto Universitario,

EL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DE LA DEFENSA NACIONAL

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°: Aprobar el dictado de Programa de Actualización "Herramientas para la resolución de conflictos estratégicos" a dictarse en el ámbito del Rectorado de la Universidad de la Defensa Nacional, cuyo programa obra en el Anexo I que forma parte de la presente resolución.

ARTÍCULO 2°: Aprobar la propuesta de aranceles, según el detalle que obran en el Anexo II de la presente.

ARTÍCULO 3°: Autorizar a la Secretaría de Administración a efectuar la liquidación correspondiente.

ARTÍCULO 4°: Regístrese, comuníquese y notifíquese a todas las Unidades Académicas de la Universidad y a las Secretarías del Rectorado. Cumplido, pase a la Secretaría Académica para la prosecución del trámite.


JORGE BATTAGLINO
RECTOR
UNIVERSIDAD DE LA DEFENSA NACIONAL

Resolución Rectoral UNDEF N° **266**/2023
Expte. UNDEF N° 227/2023

ANEXO I

Programa de Posgrado Estratégico

UNIVERSIDAD DE DEFENSA NACIONAL

Programa de Actualización de Posgrados Estratégicos "Herramientas para la resolución de conflictos estratégicos"

Datos Básicos

Facultad: Facultad de la Armada - FADARA

Sede Educativa: Escuela de Guerra Naval – ESGN

Docente responsable (coordinador del Programa): Mg. Eduardo Pizzagalli

Definición y Objetivos del Programa

Definición del Programa

La riqueza de este programa constituye el aporte de habilidades y competencias -que genera el cursado de los diferentes seminarios- para desarrollar un razonamiento para la toma de decisiones en la resolución de conflictos, entendido aquel como la facultad mental para resolver conflictos y/o conducir interacciones entre entes sociales.

Este programa busca fortalecer la especialización profesional y la gestión civil de las FFAA priorizando una perspectiva multidisciplinaria.

El seminario "Toma de decisión para la resolución de conflictos" (TDC) constituye la asignatura troncal del programa, dado que transmite la línea de pensamiento diseñado en la SEU Escuela de Guerra Naval (ESGN) desde el año 1985. A través de su dictado, el alumno adquiere las competencias para comprender e interpretar la naturaleza íntima de un conflicto -entendido como la interacción entre actores de una o más organizaciones de cualquier ámbito (privadas o estatales)- y luego poder adoptar una decisión para la consecución de los objetivos fijados.

Los restantes seminarios, aportan conocimientos trascendentes que generan competencias específicas en sus áreas programáticas y, a su vez, coadyuvan a establecer las bases de conocimiento para una mejor comprensión del seminario TDC.

Resolución Rectoral UNDEF N° **266** /2023
Expte. UNDEF N° 227/2023

Los cuatro seminarios de 2,5 créditos de duración, de los cuales se podrán cursar dos según se indica arriba en la Aclaración de la Carga Horaria, han sido diseñados -dadas sus temáticas- con un enfoque orientado hacia actividades de extensión.

El seminario "Metodología para el análisis de la información" no solo brinda competencias para analizar la información para el proceso de toma de decisión, sino que sirve de base para el desarrollo de actividades de investigación.

Objetivos del Programa

Objetivo General:

- Brindar formación a profesionales de diversos orígenes formativos y experienciales, con el fin de difundir conocimientos generales y específicos que tiendan a desarrollar determinadas competencias necesarias para adoptar y/o tomar decisiones en niveles superiores de conducción tanto en organizaciones privadas como públicas.

Objetivos Específicos:

- Fomentar un pensamiento analítico, riguroso y problematizador que promueva la participación activa del alumno.
- Generar conocimientos y reflexión teórica en torno a la elaboración y gestión de estrategias vinculadas con los recursos naturales, su relación con la Defensa Nacional y los posibles escenarios mundiales.
- Comparar los diferentes modelos de liderazgo, reflexionando sobre su utilidad como herramienta efectiva de gestión y conducción.
- Fomentar una exitosa comunicación en pos del logro a alcanzar en la resolución de conflictos o cuestiones complejas.
- Analizar geopolíticamente factores de interés para la Argentina y el rol del país en el escenario mundial.
- Analizar la información aplicada en el proceso de toma de decisiones y utilizada en el desarrollo de la investigación.

Destinatarios del Programa

Perfiles a las/os que está dirigida la propuesta

Profesionales que deseen capacitarse -a través de una perspectiva multidisciplinar- en analizar, interpretar e investigar conflictos, problemas o situaciones conflictivas complejas, apreciando la probable evolución de las mismas y seleccionar -entre diversas alternativas- la solución más favorable.

Requisitos de ingreso

- Graduados de universidades argentinas con título de grado correspondiente a una carrera de cuatro (4) años de duración como mínimo.
- Graduados de estudios de nivel superior NO universitario argentino de cuatro (4) años de duración o dos mil seiscientas (2600) horas reloj.
- Graduados de una carrera de duración menor de cuatro (4) años podrán postularse para el ingreso, previo cumplimiento de requisitos complementarios que el Comité Académico establezca.
- Personas (no comprendidas en puntos anteriores) que cuenten con antecedentes de investigación y/o profesionales relevantes podrán ser admitidos excepcionalmente previa aprobación del Comité Académico.
- Graduados de universidades extranjeras que hayan completado al menos un plan de estudios de dos mil seiscientas (2600) horas reloj. Deberán acreditar el dominio oral y escrito del idioma español.

Modalidad de Dictado y Evaluación

El programa tiene una carga horaria de 128 horas cátedra distribuidas en 3 (TRES) Seminarios que se desarrollarán a lo largo de un (1) semestre.

Se dicta de manera sincrónica, accediendo a las clases a través del campus de la Universidad de la Defensa Nacional.

El programa de seminarios puede ser desarrollado en su totalidad, es decir cursando hasta 3 (TRES) seminarios. Existe también la posibilidad de optar -a elección- por algún/os seminario/s de los propuestos.

Los requisitos para aprobar son la asistencia a los encuentros sincrónicos, como mínimo el 75%, de cada seminario que se opte por asistir y aprobar las evaluaciones determinadas por cada cátedra.

Resolución Rectoral UNDEF N° **266**/2023
Expte. UNDEF N° 227/2023

El programa será de carácter autofinanciado, por lo cual su desarrollo dependerá de la posibilidad de tener un mínimo de inscriptos para poder garantizarlo.

Cronograma de Seminarios

Código	Seminario	Carga Horaria	Créditos
TDC	Toma de decisión para la resolución de conflictos	48 Hs	3
CYL	Conducción y Liderazgo	40 Hs	2,5
EEM	Evolución de los Escenarios Mundiales	40 Hs	2,5
Carga Horaria Total		128 Hs	8

Programa de cada Seminario**Nombre:** Toma de decisión para la resolución de conflictos**Docente a cargo:** Mg. Roberto ALEMANNNO**Carga Horaria**

42 hs

Objetivo

Comprender la naturaleza íntima del conflicto como la interacción de las relaciones entre los actores en un escenario y aplicar un método de toma de decisión para la resolución del mismo.

Contenidos Mínimos

Resolución Rectoral UNDEF N° **266** /2023
Expte. UNDEF N° 227/2023

1. El conflicto. Teoría del conflicto. Una visión holística del conflicto. Intereses, actores, trama y escenario. El conflicto como situación estratégica.
2. Conducción del conflicto. Introducción a la estrategia. Conducción estratégica. Niveles de decisión y conducción. Características de la conducción estratégica: racionalidad interdependiente, libertad de acción, dialéctica de voluntades, incertidumbre.
3. Ambiente y escenario. Complejidad y caos en las relaciones sociales. Sistemas adaptativos complejos. Interdependencia compleja.
4. Planeamiento. Origen y significado de conceptos fundamentales de la vinculación entre estrategia y planeamiento. El plan. La estrategia.
5. Métodos de toma de decisión. Conceptos fundamentales que hacen a los métodos principales de planeamiento estratégico.

Bibliografía Obligatoria

- ✓ Frischknecht, Lanzarini y otros (1995). Estrategia, Lógica, Teoría y Práctica. Buenos Aires: Escuela de Guerra Naval.
- ✓ Cal C. y otros (2016). La Cuestión Estratégica. Buenos Aires: Escuela de Guerra Naval.
- ✓ Schelling, T. (1964) La estrategia del conflicto. Madrid: Tecnos.
- ✓ Mintzberg, H y otros (1999). Safari a la estrategia. Barcelona: Granica.
- ✓ Gray, C. (1986). Estudios sobre Estrategia. México: Edemex.
- ✓ Ohmae K. (1982). La mente del estratega. New York: McGraw-Hill.
- ✓ Acemoglu, D.; Restrepo, P. (2015). The Race Between Man And Machine: Implications Of Technology For Growth, Factor Shares And Employment. Cambridge National Bureau Of Economic Research. Cambridge.Ma. Usa
- ✓ Frey, C. y Osborne, M. (2016). Technology At Work V2.0, The Future Is Not What It Used To Be. Oxford Martin School And Gps. Oxford. Uk
- ✓ Kissinger, H.; (2016). "Orden Mundial", Buenos Aires, Argentina. Penguin Random House Grupo Editorial,
- ✓ Recce, J.; (2010). "Poder Plástico", Buenos Aires, Argentina. Instituto de Publicaciones Navales.
- ✓ Matfess H., Miklaucic M., et al; (2016). "Beyond Convergence". Washington DC, Estados Unidos Institute for National Strategic Studies. National Defense University
- ✓ Acemoglu, D.; Restrepo, P. (2015). The Race Between Man And Machine: Implications Of Technology For Growth, Factor Shares And Employment. Cambridge National Bureau Of Economic Research. Cambridge.Ma. Usa
- ✓ Albrieu, R. et al. (2019, Jun). Travesía 4.0: Hacia La Transformación Industrial Argentina. Intal. Bid. Nota Técnica: IdB- Tn- 1672
- ✓ Bacchetta, M. et al. (2019). Making Globalisation More Inclusive. Wto Publications. Wto. Geneve. Suiza
- ✓ Bughin, J. Et Al. (2018, Ene). Why Digital Strategies Fail. The Mckinsey Quarterly Series. The Mckinsey Company. Nj. Usa
- ✓ Comision Del Reino Unido Para El Empleo Y Las Competencias (2014). The Future Of Work: Jobs And Skills In 2030. Ukces. Londres. Reino Unido
- ✓ Chinn, David Et Al. (2019). Building Agility In The British Army`S Headquarters. Global Editorial Series. The Mckinsey Company. Nj. Usa

- ✓ Frey, C. (2019). The Technology Trap, Capital, Labor And Power In The Age Of Authomation. Princeton University Press. Princeton. USA
- ✓ Harari, Yubal N. (2017). Homo Deus. Editorial Debate. Barcelona. España
- ✓ Harari, Yubal N. (2014). Sapiens: De Animales A Dioses, Una Breve Historia De La Humanidad. Editorial Debate. Barcelona. España
- ✓ Herrscher, E. (2004). El Enfoque Sistémico. Errepar, Buenos Aires, Argentina
- ✓ Kim, W. Chan y Mauborgne, R.; (2005). Estrategia De Océanos Azules. Harvard Business School Press. Boston Ma. U.S.A.
- ✓ Kissinger, H; (2016). "Orden Mundial". Buenos Aires, Argentina Penguin Random House Grupo Editorial
- ✓ Porter, M. et al; (2011) "On Strategy"; Harvard Business Review Press; Boston
- ✓ Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Clark, T.; (2010). Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers. Strategyzer Series. Hoboken, Nj: John Wiley & Sons. Usa
- ✓ Porter, M., (2004). Primera Edición 1982. Estrategia Competitiva. Cecsca. Mexico.
- ✓ Porter, M.. (2004). Ser Competitivo, Nuevas Aportaciones Y Conclusiones. Harvard Business School. Ediciones Deusto, España
- ✓ Recce, J.; (2010). "Poder Plástico". Buenos Aires, Argentina, Instituto de Publicaciones Navales.
- ✓ Schwab, K. (2019). The Global Competitiveness Report. World Economic Forum. Cologny. Suiza.
- ✓ Sundarajan, A. (2016). The End Of Employment And The Rise Of Crowd-Based Capitalism. The Mit Press. Cambridge, Massachussetts. Usa
- ✓ Collins, J. y Porras, J. (1995). Empresas Que Perduran. Hábitos Exitosos De Compañías Visionarias. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- ✓ De Geus, A. (1998). La Empresa Viviente. Editorial Gránica. Buenos Aires, Argentina
- ✓ Matfess H., Miklaucic M., et al; (2016). "Beyond Convergence" Washington DC, Estados Unidos. Institute for National Strategic Studies, National Defense University
- ✓ Mintzberg, H./ Quinn, James Brian. (1993). El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos Y Casos. Prentice Hall. Mexico Df, Mexico

Resolución Rectoral UNDEF N° **266** /2023
Expte. UNDEF N° 227/2023

Nombre: Conducción y Liderazgo	
Docente a cargo: Dr. Daniel MERCADO	
Carga Horaria	40 hs

Objetivo

Que el alumno sea capaz de:

- Comprender al liderazgo como filosofía compartida y como herramienta efectiva de gestión y conducción.
- Analizar los modelos de Liderazgo.
- Analizar estudios de casos especialmente diseñados en congruencia con la realidad cotidiana
Reconocer las metodologías modernas e interpretar el proceso de coaching

Contenidos Mínimos

1. Motivación y automotivación. Teorías de Motivación. Cómo motivar. Motivación y Cultura
2. Liderazgo y creatividad. Definición de liderazgo/conducción. Niveles de dirección y liderazgos. Liderazgo Estratégico. Los líderes como visionarios. Diferentes enfoques y escuelas. Premisas básicas, directrices para liderar el cambio, liderar mediante la participación del personal, liderar amando el cambio. Tipos de Liderazgos: Social, Político, Liderazgo de Organizaciones Civiles (ONG). Nuevos Liderazgos emergentes. La innovación en la gestión de personas. El líder y la construcción de cultura.
3. Liderazgo y equipos de trabajo de alto rendimiento. El trabajo eficaz en equipo. Liderar un equipo. Creación del equipo de trabajo. El desafío del liderazgo. Seis sombreros para pensar. La inteligencia emocional en la empresa. Empatía y motivación.
4. Gestión del cambio. Aprender a amar el cambio. Hacia una visión nueva e integral del liderazgo. Premisas básicas, directrices para liderar el cambio, liderar mediante la participación del personal, liderar amando el cambio. Diagnóstico del ambiente. Variables ambientales. Fuentes del poder. Diagnóstico del ambiente. Palancas de cambio. Fuentes del poder. Aprender a amar el cambio. Hacia una visión nueva e integral del liderazgo. Premisas básicas, directrices para liderar el cambio, liderar mediante la participación del personal, liderar amando el cambio.
5. Coaching. Fundamentos del Coaching. El coaching como herramienta para impulsar el desarrollo de las personas. Las Emociones como fortalezas o inhibidoras del desempeño. La PNL como instrumento del Líder-coach. Empowerment.

Resolución Rectoral UNDEF N° **266** /2023
Expte. UNDEF N° 227/2023

Bibliografía Obligatoria

- ✓ Fernández Montesinos, Federico Aznar (2018) Repensando el liderazgo estratégico. Ed Sílex
- ✓ Sarasqueta V. y otros, Liderazgo y Negociación Editorial Temas UADE Buenos Aires, 2010. ISBN:978- 950-9445-76-5.
- ✓ Bases para el Pensamiento Estratégico, Escuela Superior de Guerra Tte. Gral L. M. Campos, 1ra parte, 987-9966-0-7
- ✓ Goleman, Daniel (2000) "La inteligencia emocional" Buenos Aires, Argentina. Ediciones Vergara
- ✓ Johnson, Gerry & Kevin Scholes (2006), Dirección Estratégica, Prentice Hall. Código de Biblioteca: 65.012.4/J64a. ISBN: 978-84-205-4618-6. Capítulo: 10
- ✓ Cómo gestionar el cambio para reducir la resistencia. Serie El directivo orientado a los resultados.(2007). Harward Business Scholl Press. Ed.Gestión 2000, ISBN-13: 978-8496612211
- ✓ Milanese, R y Mordazzi, P (2008) Coaching estratégico. Barcelona, España. Ed. Herder
- ✓ Muradep, Lidia (2013) Coaching para la transformación personal", Ed. Granica
- ✓ Cudicio, Catherine, Granica, 1985, "Como comprender la PNL"
- ✓ Ackoff, R.(2002)"El arte de resolver problemas", México DF México. Limusa

Nombre: Evolución de los Escenarios Mundiales

Docente a cargo: Mg. Juan BATALEME

Carga Horaria

40 hs

Objetivo

Que el alumno sea capaz de:

- Interpretar los principales escenarios mundiales y su posible evolución
- Interpretar los hechos, circunstancias y amenazas a nivel global que afectan el proceso de toma de decisión.

Contenidos mínimos

Resolución Rectoral UNDEF N° **266** /2023
Expte. UNDEF N° 227/2023

1. Relaciones internacionales y escenarios. La construcción de escenarios como herramientas para pensar potenciales escenarios en política internacional. Los llamados cisnes negros.
2. El punto de partida: La nueva crisis de los veinte años. Escenarios VICA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo). Mirando el pasado y pensando el futuro. El uso de las analogías. Mayor densidad poblacional y amenazas asimétricas.
3. Escenarios Urbanos. Violencia política y transformación de los conflictos urbanos
4. Conflicto Militar limitado en Asia. China-EE.UU. Japón, Corea un conflicto militar escalable.
5. La expansión de los robots en el plano militar y la ciberguerra. Aplicaciones de las tecnologías disruptivas

Bibliografía Obligatoria

- ✓ Rice, C. & Amy, Z. (2018). Political Risk: How Businesses and organizations can anticipate global insecurity. New York, EE.UU: Twelve ed.
- ✓ Vergara, J., Herrera, T., & Ávila F. (2010). La Planeación por Escenarios: revisión de conceptos y propuestas metodológicas. Prospect, 2 (8), p. 21-29.
- ✓ Sabin, P. (2012). Simulating War: Studying Conflict through Simulation Games. New York, EE.UU: Continuum International Publishing Group.
- ✓ Wade, W.(2012). Scenario Planning: A Field Guide to the Future. Recuperado de: <https://ebookcentral-proquest-com.nduezproxy.idm.oclc.org/lib/nationaldefense-ebooks/detail.action?docID=818136>.
- ✓ Krepevenich, A. F (2009). Seven Deadly Scenarios: A military Futurist Explores War in 21st. Century. Bantam.
- ✓ Bull, H. (1977). The Anarchical Society: A Study of Order in World Politics. Columbia University Press
- ✓ Carr, E. (1964). The Twenty Years Crisis, 1919-1939. Cap.2 Harper Torchbook.
- ✓ Vareikis, E.(2015). World Future Mapping and Scenarios for the 21st Century. Lithuanian Annual Strategic Review. 13(1), 11-26. ISSN: 16488024
- ✓ Office of Director of National Intelligence: Global Trends. The Paradox of Global Progress. Recuperado de: <https://www.dni.gov/index.php/digital-extras/printable-formats>, 2017.
- ✓ Casey, J. (7 de abril de 2014). Leading In a 'VUCA' World Volatility. Uncertainty. Complexity. Ambiguity. Fortune. 169(5)-p.75. Disponible en: Complementary Index, Ipswich, MA. Accessed June 25, 2018.
- ✓ Metz, S.(6 April de 2018). Today's Urban Battles in Syria and Iraq May Be a Preview of a Grim Future of War. World Politics Review (19446284).P.1-3. Disponible en: World Politics Review, Ipswich, MA. Accessed June 25, 2018.
- ✓ Hills, A.(2004). Future War In Cities: Rethinking a Liberal Dilemma. Taylor & Francis. Recuperado de: ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral-proquest-com.nduezproxy.idm.oclc.org/lib/nationaldefense-ebooks/detail.action?docID=199741>.
- ✓ World Economic Forum, Insight Report: Global Risk Report 2017. Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/GRR17_Report_web.pdf, visitado el 23 de Junio de 2018
- ✓ P. W. S.(2009). Robots at War: The New Battlefield. The Wilson Quarterly (1976). (1):30. Disponible en: JSTOR Journals, Ipswich, MA. Accessed June 27, 2018
- ✓ Szegedi, P., Koronvary, P. & Bekesi, B. (Enero 2017). The Use of Robots In Military Operations. Scientific Research & Education In The Air Force – AFASES. 1:221-230. Recuperado de:

Resolución Rectoral UNDEF N° **266** /2023
Expte. UNDEF N° 227/2023

International Security & Counter Terrorism Reference Center, Ipswich, MA. Accessed June 27, 2018.

- ✓ Springer, P. (2013). Military Robots And Drones: A Reference Handbook. Disponible en: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed June 27, 2018.

ANEXO II**Consideraciones Administrativas****Equipo Docente**

Código	Docente titular	DNI	Correo electrónico
TDC	Mg. Roberto ALEMANNIO	10.517.578	ralemanno@yahoo.com
CYL	Dr. Daniel MERCADO	16.920.586	daniel@extrategico.com
EEM	Mg. Juan BATTLEME	23.372.136	battaleme@yahoo.com.ar

Los docentes Dr. Daniel MERCADO y Mg. Juan BATTLEME son contratados por la Escuela de Guerra Naval.

El docente Mg. Roberto ALEMANNIO será contratado por el Rectorado de la Universidad de la Defensa Nacional, por medio de autofinanciamiento a través del pago de aranceles de un mínimo de personas inscriptas a la propuesta.

En este sentido, se calcula el honorario docente según RR UNDEF N°60/2023, que establece un valor hora de \$3.400 (PESOS TRES MIL CUATROCIENTOS). Por lo cual, corresponde el siguiente cálculo:

CURSO	CARGA HORARIA	HONORARIO DOCENTE	INSCRIPTOS MÍNIMOS	ARANCEL
Programa de Actualización de Posgrados Estratégicos "Herramientas para la resolución	48 hs	\$163.200	16	\$10.200

Resolución Rectoral UNDEF N° **266**/2023
Expte. UNDEF N° 227/2023

de conflictos estratégicos"				
-----------------------------	--	--	--	--