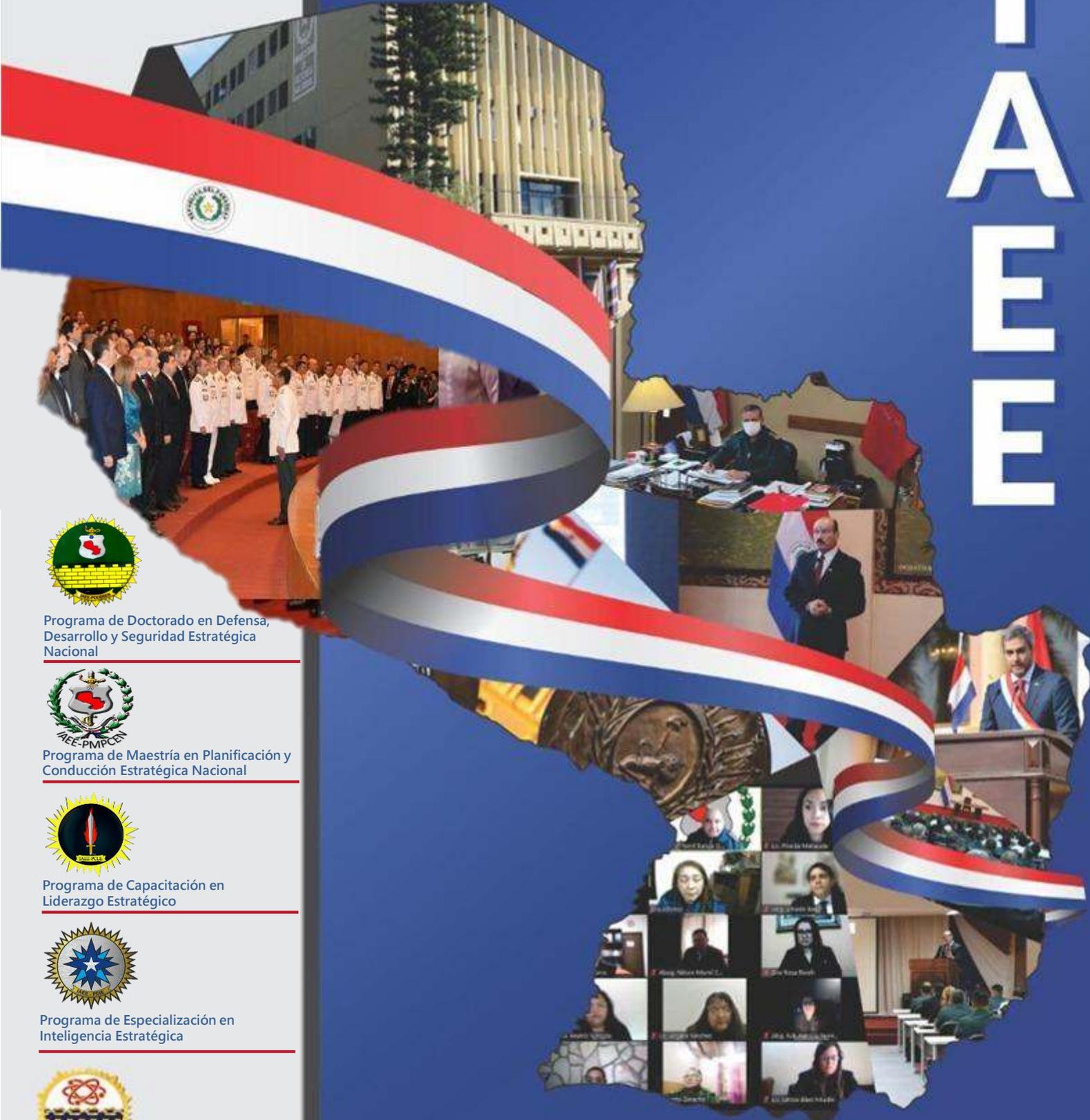




# REVISTA DIGITAL

Instituto de Altos Estudios Estratégicos

IAEE



Programa de Doctorado en Defensa, Desarrollo y Seguridad Estratégica Nacional



Programa de Maestría en Planificación y Conducción Estratégica Nacional



Programa de Capacitación en Liderazgo Estratégico



Programa de Especialización en Inteligencia Estratégica



Programa de Especialización en Ciberdefensa Ciberseguridad Estratégica Nacional

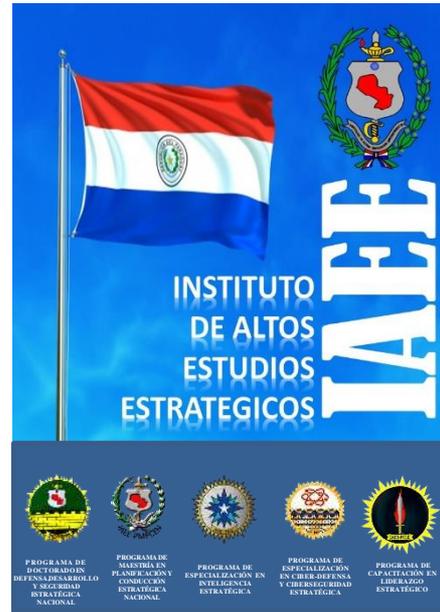
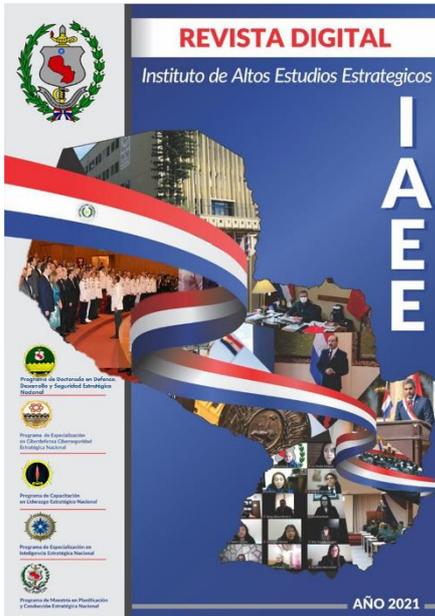
AÑO 2021



# IAEE

Instituto de Altos  
Estudios Estratégicos

## PORTADA Y CONTRAPORTADA



## STAFF

### DIRECTOR GENERAL

GRAL DIV PATRICIO LUIS CÁ CERES DOLDÁN.

### COORDINADOR GENERAL

Cnel DCEM HUGO RAMÓN LANDAIRA VEGA.

### COMISIÓN DE LA REVISTA

Cnel DCEM ULISES ALBERTO CHAMORRO TOVAR

Cnel DCEM ANTONIO BENÍTEZ MERELES.

Cnel DCEM GUSTAVO RAÚL ARÉVALO SOTO.

Cnel DCEM CARLOS GUSTAVO BAZÁN BARRIOS.

Cnel DCEM CARLOS RAFAEL ACOSTA BENITEZ

Cnel DCEM ANGEL YAMIL BARUJA GOIBURÚ.

Cnel DCEM FERNANDO ANTONIO ESPÍNOLA MARTÍNEZ

### PROGRAMA DE DOCTORADO EN DEFENSA, DESARROLLO ESTRATÉGICA NACIONAL

LIC. MARÍA GLORIA BÁEZ RECALDE

### PROGRAMA DE MAESTRÍA Y CONDUCCIÓN ESTRATÉGICA NACIONAL

Cnel DCEM EDUARDO ANTONIO SOSA BAREIRO

### PROGRAMA DE INTELIGENCIA ESTRATÉGICA

LIC. GILDA ROCIO PRIETO MARTÍNEZ

### PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN CIBERDEFENSA Y CIBERSEGURIDAD ESTRATÉGICA

LIC. RICARDO ADOLFO ROLON ALDERETE

### PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO

LIC. PATRICIA NATHALIA PINEDA MATIAUDA

## CONTENIDO

Editorial	03
Mensaje del Señor Presidente de la República	05
Mensaje del Señor Ministro de Defensa Nacional	06
Mensaje del Señor Ministro Secretario Permanente del Consejo de Defensa Nacional	07
Mensaje del Señor Comandante de las Fuerzas Militares	08
Reseña Histórica	09
Galería de Directores del CONAGUE / IAEE	11
Misión, Visión, Organización	13
Plantel Académico del IAEE	14
Vice Dirección General del IAEE	15
Dirección Académica del IAEE	16
Departamento de Evaluación	17
Departamento de Investigación y Extensión	18
Dirección Administrativa	21
Ayudantía General	23
Departamentos de Recursos Humanos	24
Plantel Docente del IAEE	25
Ofertas Académicas del IAEE	26
Programa de Doctorado en Defensa, Desarrollo y Seguridad Estratégica Nacional (PDDSEN)	27
Programa de Maestría en Planificación y Conducción Estratégica Nacional (PMCEN)	36
Programa de Especialización en Inteligencia Estratégica (PEIE)	47
Programa de Especialización en Ciberdefensa y Ciberseguridad Estratégica (PECCE)	57
Programa de Capacitación en Liderazgo Estratégico (PCLE)	70
Blasones y Condecoraciones	86
Actividades del IAEE	90



## EDITORIAL



GRAL DIV PATRICIO LUIS CÁCERES DOLDÁN  
DIRECTOR GENERAL DEL IAEE

En nombre del Instituto de Altos Estudios Estratégicos (IAEE), me siento privilegiado y profundamente honrado de darles la bienvenida, agradecido por la confianza que me han otorgado, consciente del permanente desafío que conlleva la dirección de esta insigne institución.

Esta publicación conmemorativa dedicada al 53° aniversario de la fundación del IAEE, hace un recorrido a la trayectoria histórica de nuestra casa de estudios. Celebramos los logros y reafirmamos el compromiso de seguir en la formación de capacidades, promoviendo los intereses de esta Nación.

**Según John Allen, General Retirado del Cuerpo de Marines de Estados Unidos, “Los 'vencedores' de la crisis del COVID-19 escribirán la historia”.**

La pandemia de coronavirus es un evento trascendental cuyas consecuencias de largo alcance solo podemos comenzar a imaginar hoy. Así como esta enfermedad ha destrozado vidas, perturbado mercados y expuesto la competencia (o falta de ella) de las instituciones, conducirá a cambios permanentes en el poder político, social y económico de formas que se harán evidentes sólo más adelante.

Si el 2020 pasará a la historia como el año del COVID-19, entonces el 2021, podría ser recordado como el de La Gran Recuperación. Sin embargo, incluso cuando el mundo imagina la vida después de la pandemia, los acontecimientos del último año han sido reveladores e inquietantes. El brote de esta enfermedad ha sido un espejo para la sociedad, lamentablemente exponiendo imperfecciones, fracasos así como heroísmo y compasión.

Con el tiempo obtendremos cifras precisas, un cronograma de las acciones de respuesta y un catálogo de quién tomó, qué decisiones y cuándo. Los hechos se irán acumulando. Pero lo que es más importante, se relatará una historia que se adhiera a lo que creemos que sucedió. Será recordada en los medios de comunicación, cuestiones como la investigación, el análisis de expertos y la retórica de los responsables de la formulación de políticas. La historia se arraigará en la mente del público, sea cierta o no.

Es importante reconocer que hay tres tipos de narrativas actualmente en juego: la historia de lo que sucedió, del ahora y de lo que seguirá. Tenemos la oportunidad de conectar el pasado, presente y futuro, de manera que nuestro entorno tome un rumbo mejor.

La historia de cómo comenzó esta pandemia y sus secuelas inmediatas, debería centrarse en cómo infravaloramos a la ciencia, preparación y atención médica, así como del trabajo conjunto como sociedad. Para ayudar a promover una narrativa que lleve a un cambio social sistémico, los líderes deberían de compartir públicamente lo que aprendieron sobre el “por qué” detrás de lo que sucedió y cómo está cambiando su comportamiento y prioridades ahora. La narrativa del “qué ahora”, nos da órdenes de marcha, para el hoy. En medio de este gran desafío de reemprender, tenemos la oportunidad



de reescribir la historia debiendo aprovechar cada coyuntura. El relato o la narrativa del “qué ahora” nos da la oportunidad de avanzar, no retroceder. Por último, qué seguirá? Esta es la parte más duradera de las tres narrativas y también la más difícil. Es aquí donde tenemos que describir dónde queremos estar en el futuro; no solo sobrevivir a esta pandemia, tenemos que prosperar y superar esta situación y morar en la sociedad justa que surja, los individuos y las comunidades deben transformarse, reafirmando la grandeza de nuestra nación, la cual debe construirse y ganarse.

Estamos de acuerdo en que el mundo nunca volverá a ser el mismo; pero los cambios dependerán del significado que decidamos dar a este momento histórico; de darle un sentido. Lo que podamos narrar sobre qué hicimos o no para afrontar y, en última instancia, cómo emergemos de esta crisis. Esta no es solo una batalla del presente, sino determinará la realidad posterior.

Estoy seguro de que estos tiempos de incertidumbre han servido y servirán para empoderar a quienes integramos esta comunidad y fortalecerá el papel impulsor que debe tener el IAEE en sus áreas intrínsecas misionales de Desarrollo, Defensa y Seguridad. Está demostrado que la apuesta por el conocimiento, la innovación y la tecnología son fundamentales para el futuro de nuestro país y seguiremos con la firme determinación por esa consecución. Tengamos presente que las acciones de hoy, resaltan la importancia de reconocer y conmemorar la historia de una institución que representa a esta nación. Debemos ser conscientes de todo lo que pudimos lograr y de que en definitiva, en un momento crucial de la historia, hemos apoyado a la sociedad con el compromiso, el deseo de servir y el conocimiento que generamos en el IAEE.

Desde esta instancia, hemos afrontado el desafío académico rediseñando los Programas, teniendo siempre al cursante como eje central para cada decisión tomada, a fin de brindar oportunidades de aprendizaje innovadoras y creativas acordes a las necesidades, hemos abordado el sistema de enseñanza, mejorando y optimizando con las herramientas disponibles. A lo largo de este año y medio de pandemia, les puedo asegurar que ese ha sido nuestro enfoque singular. Estoy agradecido por la dedicación y el compromiso del equipo humano que me acompaña.

Destaco asimismo, que en este año se ha dado inicio al Programa de Doctorado en Defensa, Desarrollo, y Seguridad Estratégica Nacional, con lo cual superamos las expectativas académicas elevando nuestro perfil incluso a nivel regional.

Como Líderes y Estrategas que integran esta comunidad, la realidad que nos ha impuesto la pandemia debe de convertirse en un momento oportuno de transformación. Emerger más fuerte después de la crisis. Ser el reflejo de esta institución, dependencia insigne en Educación Superior de la República del Paraguay, la cual se constituye en una de las mayores incubadoras de progreso intelectual y social; un colectivo que comprende individuos extraordinarios, graduados consumados y pensadores maduros que harán de ese progreso su imperativo.

Que este sea un momento propicio, aunque socialmente distanciados, el cual, nos una como paraguayos para hacer frente a un enemigo común. Solo accionando juntos, podemos hacer del 2021 el año de recuperación y oportunidad que todos esperan así sea. Que la historia registre a los líderes de hoy, quienes tuvieron el coraje para accionar.

**GRAL DIV PATRICIO LUIS CÁCERES DOLDÁN**  
**Director General del IAEE**

# MENSAJE DEL SEÑOR PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA



MARIO ABDO BENÍTEZ  
PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA Y PRESIDENTE  
DEL CONSEJO DE DEFENSA NACIONAL

Es para mí motivo de gran satisfacción conmemorar el 53° Aniversario de la creación del Instituto de Altos Estudios Estratégicos (IAEE), institución académica por cuyas aulas han pasado ilustres y destacados exponentes de nuestra Nación.

Hago llegar un saludo y mis congratulaciones a su Director General, el General de División Patricio Cáceres Doldán; a los Señores Oficiales Superiores y Subalternos, Profesores, miembros del Plantel Académico, Cursantes, Sub Oficiales, Funcionarios y Funcionarias, que conforman esta casa de estudios y quienes, desde sus respectivos sectores y responsabilidades, realizan una invaluable tarea para el cumplimiento de los nobles objetivos de esta Institución.

El IAEE, es un pilar importante para el desarrollo y defensa de nuestro país, ya que se constituye en el centro de capacitación en asuntos estratégicos, cuya función específica ha sido, y es, el adiestramiento para la formación de líderes de alto nivel, que puedan contribuir en las tareas propias de la planificación y conducción superior del Estado, en un mundo cada vez más dinámico, complejo e impredecible.

Como Nación, en la actualidad nos enfrentamos a una infinidad de desafíos de diversos alcances y amplitudes a nivel local, regional y mundial. Desde el pasado año, como todos saben, nos toca vivir y enfrentar sucesos inesperados y diferentes a lo que conocíamos hasta ahora, que han alterado la normalidad de nuestras vidas. Si bien el IAEE, se vio afectado por la situación sanitaria al igual que todas las instituciones educativas, continuó aportando su enfoque visionario. Es así, que hoy celebramos, además de su aniversario, la novel incorporación del “Programa de Doctorado en Defensa, Desarrollo y Seguridad Estratégica Nacional”, a cuyos cursantes de la 1ra. Promoción les doy mis sinceras felicitaciones.

Todo el trabajo llevado a cabo, pone de relieve la importancia fundamental de conocer la historia, reconocer los logros y conmemorar los acontecimientos de un Instituto que integra tanto a civiles como a militares, a profesionales del ámbito oficial y privado, que representan a la sociedad paraguaya en su totalidad.

Tengo la plena convicción de que la educación es el pilar para el fortalecimiento de nuestras instituciones y la consolidación de los procesos democráticos. Y más que nunca, hoy, es imperiosa la necesidad de contribuir en favor de un mejor y mayor bienestar de nuestra población. Para ello, espero que sigamos trabajando en conjunto y que continuemos esforzándonos en aprender y crecer, para superar este enorme reto.

Finalmente, me es grato manifestarles nuevamente la gran satisfacción que representa para mí formar parte de esta celebración y de esta gran familia.

**MARIO ABDO BENÍTEZ**



## MENSAJE DEL SEÑOR MINISTRO DE DEFENSA NACIONAL



GRAL EJ (R) BERNARDINO SOTO ESTIGARRIBIA  
MINISTRO DE DEFENSA NACIONAL

En el marco de la celebración del LIII aniversario del Instituto de Altos Estudios Estratégicos, expreso mi deseo de que esta Institución se encuentre siempre consolidando su prestigio en materia educativa.

El IAEE tiene un gran protagonismo en su rol de contribuir a la formación de líderes para planificar, administrar y conducir al Estado, dentro del amplio horizonte sociopolítico del quehacer nacional, caracterizado por una gran riqueza intelectual en el análisis y en propuestas pragmáticas para un mejor Paraguay.

El IAEE como Institución de Altos Estudios Nacionales, garantiza al Estado la formación de un sólido capital humano, intelectual y profesional para el Desarrollo y la Defensa con participación de civiles y militares y desde esta perspectiva, es parte fundamental en la capacitación especializada en Defensa Nacional, donde prima los conocimientos pilares que facilitan la obtención de competencias y habilidades que van más allá de los elementos estrictamente castrenses, coadyubando a la dinámica de la gestión, que contribuya a la sociedad en su conjunto, bajo una visión de futuro que busca entregar un profesional de alto nivel y excelencia académica, sustentada en valores que la sociedad paraguaya requiere.

El Instituto es una pieza esencial a través de su acción permanente de aporte a la solución de problemas nacionales, contribuyendo sustancialmente al desarrollo de un pensamiento crítico respecto a las más diversas problemáticas de seguridad, desarrollo social, económico y cultural del país.

Mis congratulaciones al IAEE al conmemorarse un aniversario más de su creación.

**GRAL EJ (R) BERNARDINO SOTO ESTIGARRIBIA**



Ministerio de  
**DEFENSA  
NACIONAL**



## CONSEJO DE DEFENSA NACIONAL (CODENA)



GRAL DIV (R) MÁXIMO DÍAZ CÁ CERES  
MINISTRO SECRETARIO PERMANENTE DEL CODENA

El Consejo de Defensa Nacional (CODENA) es el órgano asesor y consultivo del Presidente de la República en materia de Defensa Nacional.

Está regida por la Ley N° 1.337/99, DE DEFENSA NACIONAL Y DE SEGURIDAD INTERNA

Son miembros del CODENA:

- a) El Presidente de la República, quién lo preside;
- b) El Ministro de Defensa Nacional;
- c) El Ministro de Relaciones Exteriores;
- d) El Ministro del Interior;
- e) El Ministro Secretario Permanente del Consejo de Defensa Nacional;
- f) Ministro Secretario Ejecutivo de la Secretaría Nacional de Inteligencia;
- g) El Comandante de las Fuerzas Militares; y
- h) El Jefe de Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Militares.

Podrán participar de sus deliberaciones las personas, autoridades y funcionarios especialmente convocados por el presidente del Consejo de Defensa Nacional, en las ocasiones que éste lo determine.

Conforme al Art 10°, el Consejo de Defensa Nacional tiene la colaboración de una Secretaría Permanente y del Instituto de Altos Estudios Estratégicos-IAEE.

Son funciones del Consejo de Defensa Nacional:

- Emitir dictámenes y producir informes sobre los asuntos sometidos a consulta por el Presidente de la República en todo lo concerniente a la Defensa Nacional;
- Preparar y elevar al Presidente de la República las propuestas que estimen convenientes y oportunas en todos aquellos asuntos relacionados con la defensa nacional que exijan una respuesta global; y,
- Asistir al Presidente de la Republica en la dirección de la Defensa Nacional en caso de conflicto armado.

En el marco de las acciones preventivas y de mitigación contra la Pandemia del Coronavirus (COVID-19), por decreto del Poder Ejecutivo N° 3595, del 12 de mayo 2020, se crea el Centro de Coordinación Interinstitucional (CCI), en apoyo al Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social, integrado por componentes del CODENA y representantes de otras instituciones.

El CCI desde el inicio de esta pandemia (marzo 2020) hasta la fecha sigue coordinando acciones en apoyo al MSP y BS.

**GRAL DIV (R) MÁXIMO DÍAZ CÁ CERES**



CODENA  
**CONSEJO DE  
DEFENSA NACIONAL**  
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL PARAGUAY



## MENSAJE DEL SEÑOR COMANDANTE DE LAS FUERZAS MILITARES DEL PARAGUAY



GRAL DEL AIRE ELADIO CASIMIRO GONZÁLEZ AGUILAR  
COMANDANTE DE LAS FUERZAS MILITARES

Al conmemorarse el LIII Aniversario de Creación del Instituto de Altos Estudios Estratégicos, hago propicia esta grata ocasión para hacer llegar mis sinceras felicitaciones al Señor Director General, Señores Oficiales Superiores y Subalternos, Sub Oficiales, Funcionarios Públicos, Docentes y Cursantes, como así también a los Egresados de las distintas Promociones de tan prestigiosa Institución, dependiente del Consejo de Defensa Nacional (CODENA).

El 27 de agosto de 1968 fue promulgada la Ley N° 9, por la cual fue creado el Colegio Nacional de Guerra (CONAGUE), con la finalidad de formar a los líderes, acorde a las necesidades del Estado Paraguayo en ese periodo de tiempo. Posteriormente el CONAGUE pasó a denominarse Instituto de Altos Estudios Estratégicos (IAEE), en virtud a la Ley N° 1485 del 14 de octubre 1999.

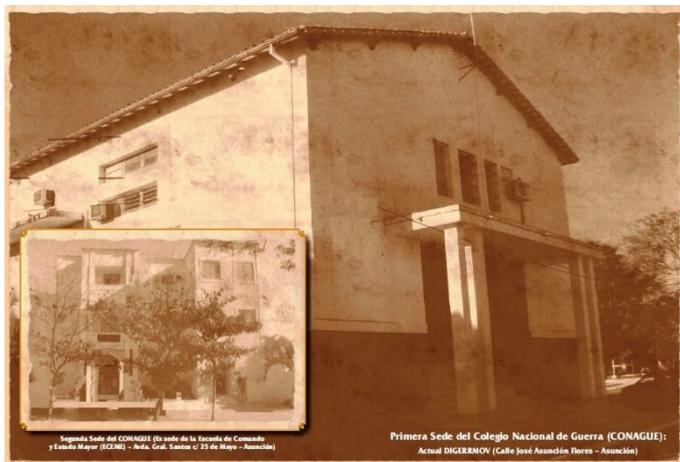
Desde sus inicios, el IAEE se erigió como una institución de más alto nivel en el ámbito de la educación a nivel estratégico, desde la óptica de su nivel educativo, impartiendo conocimiento, estudios y entrenamiento, acordes a la realidad nacional, que permitan a los graduados desempeñarse con eficacia y profesionalismo en las distintas expresiones del Poder Nacional.

A partir de su creación, el IAEE se ha convertido en un semillero de líderes pertenecientes a las Fuerzas Armadas de la Nación y la Policía Nacional, además de políticos, estadistas e intelectuales de todos los campos del quehacer nacional, con principios éticos, espíritu innovador, competitivo y crítico, capaces de formular planes, asesorar y dirigir en los distintos niveles estratégicos del Estado, para el logro de los Objetivos Nacionales en búsqueda del bien común, a través de sus dos pilares fundamentales constituidos por el Desarrollo y la Defensa nacional.

Al reiterar mis congratulaciones en este día tan especial, expreso mi gratitud a los componentes del Instituto de Altos Estudios Estratégicos (IAEE) por su invaluable aporte como formadores de líderes y les aliento a seguir en la senda de la excelencia y la dedicación, manteniendo los más altos valores de patriotismo que nos han legado los Héroes de nuestra Patria.

**GRAL DELAIRE ELADIO CASIMIRO GONZÁLEZ AGUILAR**  
Comandante de las Fuerzas Militares

## RESEÑA HISTÓRICA



La enseñanza y/o estudios de la estrategia militar en su interacción con las políticas de Estado, la realidad de las naciones en los diversos campos que abarcan la búsqueda del desarrollo y la defensa nacional, como son las FFAA., las fuerzas policiales, los sectores productivos, la educación y la salud, entre otros, representan un factor de interés común en la mayoría de los países del mundo. Las escuelas de estrategia iniciadas en el viejo continente, en el marco de sus experiencias tras los conflictos bélicos, reflejan la necesidad de coordinar los aprendizajes en materia de conducción militar en tiempos de guerra, con experiencias que sirvan para operar en tiempos de paz.

Estas experiencias no tardan en replicarse en los países del nuevo continente y Paraguay no se queda atrás en el entendimiento de optimizar los planeamientos militares, más que para una acción en terreno de algún conflicto bélico, para preservar la paz y asegurar condiciones adecuadas para la Defensa y el Desarrollo Nacional, al tiempo de conquistar espacios y oportunidades para la consolidación de la economía, del bienestar y la seguridad integral. Así, con las metas de ampliar los conocimientos generales y las técnicas militares nace el COLEGIO NACIONAL DE GUERRA (CONAGUE), a través de la Ley N° 9, sancionada por el Congreso Nacional el 27 de agosto de 1968, con el fin de instruir a miembros de las Fuerzas Armadas de la Nación y la Policía, a civiles funcionarios del Estado y del sector

privado, nacionales y extranjeros, con conocimientos doctrinarios y metodológicos necesarios para constituirse en líderes positivos que faciliten mayor armonía y efectividad entre los diferentes campos de acción del Estado, para la concreción del bien común de todos los paraguayos sobre las bases del desarrollo.

Con el correr del tiempo, de acuerdo a los avances de la globalización mundial y las tendencias pacifistas entre las naciones, el CONAGUE pasa a denominarse Instituto de Altos Estudios Estratégicos (IAEE), a través de la Ley N° 1485 del año 1999, con la total conformidad de los gobiernos nacionales de dejar a un lado el término “Guerra”, reafirmando el espíritu de armonía, solidaridad y paz que caracteriza a nuestra nación. Así mismo, fomentar la integración de civiles y militares a través del trabajo conjunto y el amplio debate de los problemas nacionales, dentro de un marco de libertad académica.

El antiguo CONAGUE inició sus actividades en el predio de la Dirección del Servicio de Reclutamiento y Movilización, donde funcionó hasta el mes de agosto de 1991, trasladándose a las nuevas instalaciones en el edificio del Ministerio de Defensa Nacional.





Como en sus inicios, se constituye en la casa de Estudios Nacionales de más alto nivel del país, dependiente directamente del Presidente del Consejo de Defensa Nacional.

Por Ley N° 2328, del 28 de Noviembre de 2003 el Instituto de Altos Estudios Estratégicos es reconocido como Institución de Educación Superior del sector público, con facultad de Expedir Título de Maestría en dicha carrera, con planes y programas de alta exigencia, a través de la Investigación y la extensión académica. El 20 de noviembre de 2014 la Honorable Cámara de Senadores aprobó la Ley N° 5409 que modifica los artículos 1° y 2° de la Ley N° 2328, por la cual faculta al IAEE a desarrollar programas de Postgrado en Estudios Estratégicos relacionados a la defensa y desarrollo, siendo sancionada dicha Ley por la Honorable Cámara de Diputados el 17 de marzo de 2015.

La tarea principal del IAEE es preparar líderes con capacidad de investigación y análisis de la problemática nacional.

Desde su creación han egresado de dicha casa de estudios cursantes de diversas profesiones, preparándolos para altos cargos, tanto en la administración del Estado como en el sector privado.

Las ofertas académicas que el Instituto de Altos Estudios Estratégicos pone a disposición son:

- El Programa de Doctorado en Defensa, Desarrollo y Seguridad Estratégica Nacional (PDDDSN).
- El Programa de Maestría en Planificación y Conducción Estratégica Nacional (PMPCEN).
- El Programa de Especialización en Inteligencia Estratégica (PEIE).
- El Programa de Especialización en Ciberdefensa y Ciberseguridad Estratégica (PECCE).
- El Programa de Capacitación en Liderazgo Estratégico (PCLE).



## GALERÍA DE DIRECTORES CONAGUE / IAEE



GRAL DIV JUAN ESTEBAN  
AGUIRRE SOSA  
De 1968 a 1973



GRAL DIV PEDRO ALEJAN-  
DRO FRETES DAVALOS  
De 1973 a 1974



GRAL DIV GUSTAVO PRIETO  
BUSTO  
De 1974 a 1989



GRAL DIV OTELLO EMANUEL  
CARPINELLI YEGROS  
De FEB a MAR 1989



GRAL BRIG CARLOS EGISTO  
MAGGI VERA  
De 1989 a 1990



GRAL BRIG EDUARDO  
ANTONIO ALLENDE MEDINA  
De 1990 a 1991



GRAL DIV SILVIO RAFAEL  
NOGUERA RAMIREZ  
De 1991 AL 1992



GRAL DIV MARIO RODOLFO  
ESCOBAR ANZOATEGUI  
De MAY a NOV 1992



GRAL DIV GALO LOGINO  
ESCOBAR ESCOBAR  
De 1992 a 1993



VALTE ANDRES RAMON  
LEGAL BASUALDO  
De 1993 a 1995



GRAL DIV AER HECTOR  
ADRIANO OCAMPOS DÍAZ  
De 1995 a 1996



VALTE JOSÉ RAMÓN OCAM-  
POS ALFARO  
De 1996 a 1997



GRAL BRIG HUGO DÍAZ  
CANO  
De 1997 a 1998



GRAL BRIG LUIS SALOMON  
JULIAN RIEGO  
De 1998 a 1999



VALTE ANTONIO CELESTINO  
CABALLERO PATIÑO  
De 1999 a 2001



GRAL DIV LUIS NICANOR  
BAREIRO SPAINI  
De 2001 a 2002



## GALERÍA DE DIRECTORES CONAGUE / IAEE



VALTE LORENZO DIEGO  
MENGUAL HERKEN  
De 2002 a 2003



GRAL DIV LUIS CARLOS RENÉ  
GARCÍA STAUTMEISTER  
De 2003 a 2004



GRAL DIV AER ARNULFO  
CASIANO SOLEY ARZAMENDIA  
De 2004 a 2005



GRAL BRIG AER CARLOS ROBERTO  
JARA GONZÁLEZ NAVERO  
De 2005 a 2006



GRAL DIV VICTOR  
PICAGUA ARAUJO  
De MAY a NOV 2006



CALTE CIBAR JESUS  
EZEQUIEL BENÍTEZ CÁCERES  
De 2006 a 2008



GRAL BRIG VICTOR MANUEL  
ROA SÁNCHEZ  
De 2008 a 2009



CNEL DEM ARNALDO  
ESCURRA ZAYAS  
De ENE a DIC 2009



GRAL BRIG HUGO R.  
MENDOZA ZAYAS  
De 2009 a 2010



GRAL DIV CECILIO RAMÓN  
LEZCANO DÁVALOS  
De 2010 a 2011



GRAL DIV AER LUIS GERARDO  
NOCEDA RIVEROS  
De 2011 a 2012



GRAL DIV ROGELIO CANO  
MENDOZA  
De 2012 a 2014



CALTE NÉSTOR GUSTAVO  
CARRILLO ROTELA  
De 2014 a 2015



GRAL BRIG JULIO  
CÉSAR GARAY FLORES  
De 2015 a 2016



VALTE CARLOS DIONISIO  
VELÁZQUEZ MORENO  
De 2016 a 2017



GRAL DIV PATRICIO LUIS  
CÁCERES DOLDÁN  
De 2017 - Actualmente



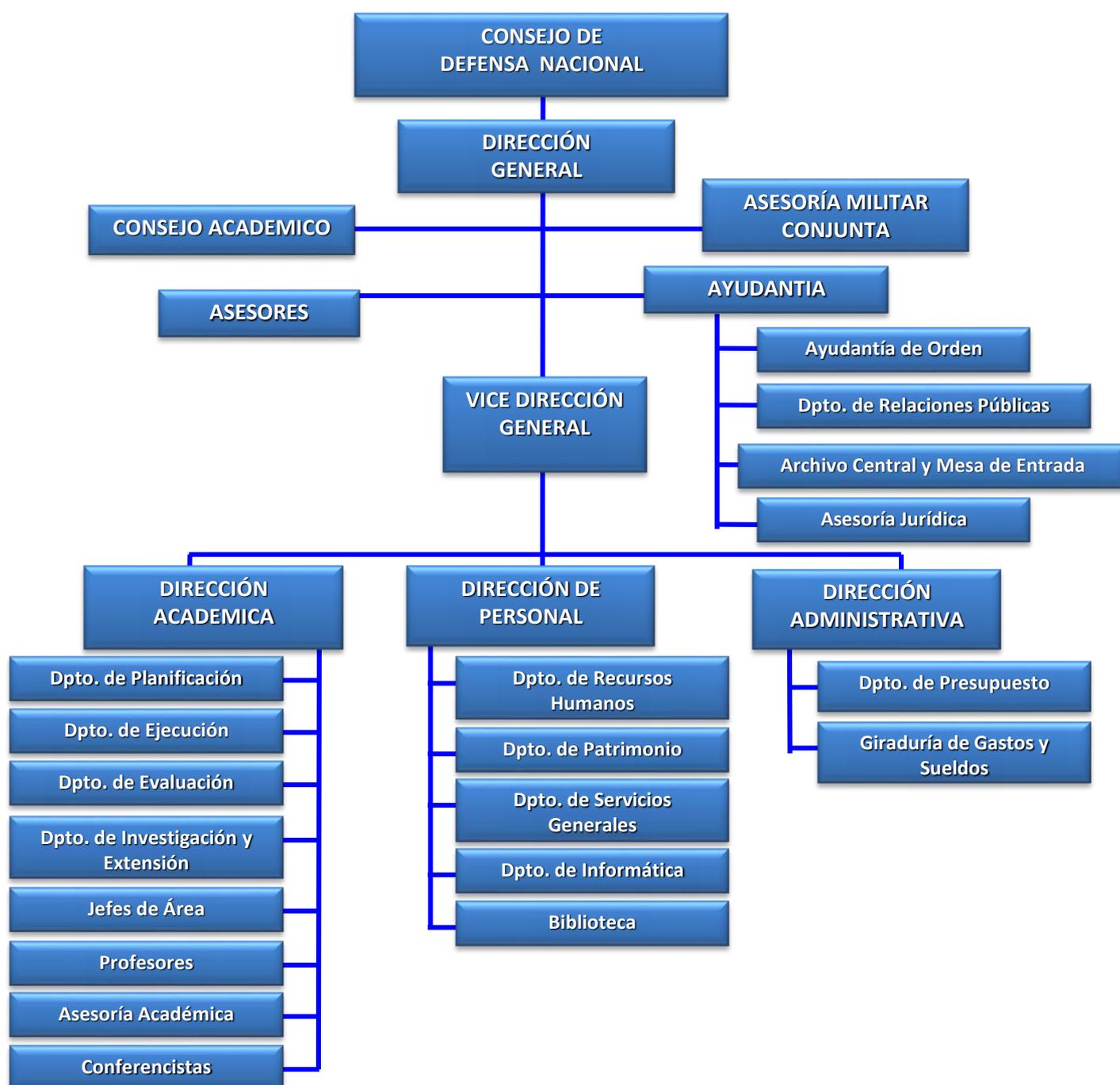
## MISIÓN

*Preparar líderes con capacidad de investigación y análisis de la problemática nacional, con un profundo conocimiento de métodos y herramientas de planeamiento, asesoramiento, dirección, coordinación, ejecución y evaluación de las políticas nacionales en los altos niveles de la conducción gubernamental del Estado.*

## VISIÓN

*Constituirse en un Centro de Referencia a Nivel Nacional y Regional sobre temas relacionados a la Defensa Nacional y su interacción con el Desarrollo, mediante la investigación, el análisis y la producción de conocimientos relativos a la Defensa Nacional en el más amplio marco de libertad académica y participación plural.*

## ORGANIGRAMA





## PLANTEL ACADÉMICO



**GRAL DIV PATRICIO LUIS CACERES DOLDAN**  
DIRECTOR GENERAL DEL IAEE



**HUGO RAMON LANDAIRA VEGA**  
Cnel DCEM - Vice Director General del IAEE



**ULISES ALBERTO CHAMORRO TOVAR**  
Cnel DCEM – Director Académico del IAEE



**ANTONIO BENITEZ MERELES**  
Cnel DCEM – Jefe Dpto. de Evaluación



**GUSTAVO RAUL AREVALO SOTO**  
Cnel DCEM – Jefe Dpto. de Investigación y Extensión



**CARLOS GUSTAVO BAZAN BARRIOS**  
Cnel DCEM – Jefe del Dpto. de Ejecución



## VICE DIRECCIÓN GENERAL DEL IAEE



**HUGO RAMÓN LANDAIRA VEGA**  
**Cnel DCEM Vice Director General del IAEE**

### Perfil del Vice Director General del IAEE

El cargo de Vice Director General es ejercido por un Oficial del Servicio Activo con el grado de Coronel o su equivalente en las demás fuerzas, o superior, egresado de la Institución o su similar en el exterior.

El Vice Director General del Instituto de Altos Estudios Estratégicos (IAEE) depende directamente del Director General y cumple las funciones específicas que le asigna el Reglamento Orgánico del IAEE.

### Funciones y atribuciones

El Vice Director General responde ante el Director General por el cumplimiento de la finalidad institucional asignada al IAEE.

Coordina el planeamiento de los diferentes cursos de postgrado, áreas académicas, actividad docente y el cumplimiento de las actividades académicas.

También vela por el orden y la disciplina en la institución.

Participa activamente en la formulación de los Proyectos de Plan de Estudios y de los Reglamentos Académicos y Disciplinarios de la institución.

Sugiere al Director General los nombres de candidatos a ocupar los cargos de Director Académico, Jefes de Departamentos, Profesores, Conferencistas y Asesores Académicos.

Propone al Director General la creación, supresión, modificación y organización de las divisiones y secciones subordinadas a las direcciones de la institución que sean imprescindibles para el buen cumplimiento de la misión de las mismas.

Aplica las sanciones que correspondan a su nivel, en virtud de las disposiciones del Reglamento Disciplinario.

Cumple otras misiones específicas que le sean asignadas por el Director General.



## DIRECCIÓN ACADÉMICA DEL IAEE



**ULISES ALBERTO CHAMORRO TOVAR**  
Cnel DCEM Director Académico del IAEE

### Perfil del Director Académico del IAEE

La Dirección Académica está a cargo de un Académico egresado de la institución o similar del exterior, militar con grado de Coronel o su equivalente, con la experiencia e idoneidad necesarias para el cargo, además de reunir los mismos requisitos exigidos para ser asesor.

### Funciones y atribuciones

El Director Académico cumple las funciones específicas que le asigna el presente Reglamento.

La Dirección Académica es responsable de la planificación, coordinación, ejecución, extensión y supervisión de la enseñanza, así como de la investigación.

El Director Académico tiene las siguientes responsabilidades y atribuciones:

Responde ante el Director General por el cumplimiento de sus funciones.

Recomienda al Director General medidas para mejorar la calidad de la enseñanza, la investigación y la extensión.

Sugiere las fechas y temas a tratar en las reuniones del Consejo Académico.

Hace cumplir las Normas Académicas y Disciplinarias vigentes en el área académica de la institución.

Coordina las actividades de los distintos departamentos en la elaboración del Planeamiento general de la enseñanza, la ejecución y evaluación del mismo, incentivando la cooperación para obtener un mejor rendimiento.

Promueve la readecuación sistematizada de los planes y programas de estudio vigente, manuales de funciones y procedimientos administrativos, y de las Normas Académicas, procurando la continuidad y calidad del proceso educativo en su conjunto.

Somete a consideración del Director General las propuestas de modificación de las Normas Académicas cuando fuere necesario.

Eleva la memoria anual de la Dirección.

Convoca y preside el Claustro de Profesores del instituto.

Orienta a los Jefes de Área, en cuanto a los alcances y objetivos que la institución pretende de la enseñanza.

Atiende todas las cuestiones relacionadas con los concursos de cátedra y cursantes.

Elabora el manual de Normas Académicas para la evaluación del personal.

Promueve cursos de capacitación del personal académico.

Presenta al final de cada año académico un concepto sobre el desempeño del personal a su cargo.

Propone a la Dirección General el Proyecto de Manual de Funciones y Procedimientos Académicos, los Planes de Estudios y de las Normas Académicas, de Admisión y Disciplinarias.

Dependen directamente de la Dirección Académica:

- El Departamento de Planificación
- El Departamento de Evaluación
- El Departamento de Ejecución
- El Departamento de Investigación y Extensión
- Los Jefes de Área

La Dirección Académica mantiene una relación de Servicio con los Profesores, Conferencistas y Cursantes.

Los procedimientos a ser aplicados en el área académica son establecidas en las Normas Académicas del Instituto.



## DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN



**ANTONIO BENÍTEZ MERELES**  
Cnel DCEM Jefe del Dpto. de Evaluación

La evaluación se considera parte integral del IAEE en todas sus etapas y aspectos, está presente en todo el proceso educativo desde la planificación pasando por la coordinación, la ejecución y el control hasta la finalización del curso, no trata únicamente de cotejar si se han cumplido los objetivos, sino que los objetivos mismos son evaluados continuamente, así como los medios y oportunidades de aprendizaje que se brindan a los cursantes y los resultados finales del proceso de enseñanza-aprendizaje, con vista a lograr la excelencia del programa, determinar en qué medida los criterios, las pautas, los instrumentos y los procedimientos empleados en dicha evaluación, son herramientas precisas para medir el grado de confiabilidad y validez del resultado obtenido, mostrando las falencias que deben ser objetos de corrección.

Las modalidades de las evaluaciones consisten en la presentación de trabajos individuales, grupales y orales, de acuerdo a lo establecido por la Directiva Académica, todas las actividades Académicas serán evaluadas en la forma que se determine para cada actividad, (trabajos escritos, exposiciones orales, desempeño en general).

Los instrumentos evaluativos, serán constantemente sometidos a modificaciones, hasta lograr el ajuste más satisfactorio de acuerdo con las necesidades e intereses del instituto y su aplicación será en igualdad de condiciones para todos.

El Departamento de Evaluación se encarga, del monitoreo y evaluación de los programas curriculares, del desempeño individual y grupal de los Cursantes, Profesores y Conferencistas, de la asesoría pedagógica, metodología de la enseñanza conforme a las nuevas orientaciones y tecnologías educativas.

El Jefe del Departamento de Evaluación es responsable de establecer e implementar el Sistema de Evaluación del Programa Académico, de los Profesores, Conferencistas y en especial del desempeño individual y grupal de los cursantes.

El cargo de Jefe del Departamento de Evaluación es desempeñado por Civiles o Militares, egresados del Curso de Planificación Estratégica Nacional de la Institución o equivalente del extranjero.

### Funciones y atribuciones

- Establece e implementa el Sistema de Evaluación del Programa Académico, de los Profesores, Conferencistas y de los Cursantes.
- Establece el desempeño individual y grupal de los cursantes, en los diferentes programas desarrollados.
- Monitorea y evalúa los programas curriculares, de la asesoría pedagógica, metodología de la enseñanza.



## DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN



**GUSTAVO RAUL AREVALO SOTO**

**Cnel DCEM Jefe de Dpto. de Investigación y Extensión**

Se encarga de la investigación, actualización y análisis de los programas de estudios, programas complementarios y de nuevas metodologías de enseñanza que contribuyan al logro de los objetivos de la Institución y fortalecimiento de la doctrina de la Defensa Nacional. Implementa sistemas y procedimientos para la elaboración de los trabajos de Investigación.

Propicia la extensión, cooperación y acuerdos con otras Instituciones Superiores de Enseñanza.

Coordina los planes de extensión de los programas del instituto.

El Departamento de Investigación y extensión es responsable de la planificación, coordinación, ejecución y supervisión de la investigación y extensión de los programas del instituto y tiene las siguientes funciones, atribuciones y responsabilidades:

Responde ante el Director Académico por el cumplimiento de sus funciones. Recomienda al Director Académico medidas para mejorar la calidad de la investigación y la extensión. Hace cumplir las Normas Académicas y Disciplinarias vigentes en el área de investigación y extensión.

Coordina las actividades de los distintos departamentos en la elaboración del planeamiento general para la investigación y extensión de los programas. Eleva la memoria anual del Departamento. Convoca y preside el plantel de Tutores del Instituto.

Promueve cursos de actualización de tutores de los programas. Propone a la Dirección General el Proyecto de Manual de elaboración de trabajos de investigación y los planes de extensión de los programas. Efectúa recomendaciones sobre las evaluaciones anuales de los programas de investigación. Cumple otras misiones específicas que le sean asignadas por el Director Académico.





## TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DEL IAEE

El Trabajo de investigación (Tesis), se concibe como la aplicación, extensión o la profundización de los conocimientos adquiridos durante el programa cursado; consiste en el estudio sistematizado de un problema teórico o práctico, o un esfuerzo de creación que demuestre el dominio en el área de la mención y de los métodos de investigación propios de la misma.

Las Tesis constituyen el requisito final de la formación de los cursantes en los Programas de Maestría y de Doctorado, su aprobación es condición indispensable para el otorgamiento de la respectiva titulación.

En dicho trabajo, el cursante deberá demostrar su capacidad para aplicar métodos y técnicas de investigación adecuadas al caso según las particularidades y objetivos del programa, procesar información, organizar y presentar el material, y llegar a resultados que propicien al mejor conocimiento del tema y signifiquen una contribución a la solución (mitigación) de un problema de interés nacional.

Debe ser de la autoría personal e individual del cursante, inédito, elaborado como parte de los estudios realizados para optar por el título respectivo, no utilizados previamente para acceder a otro grado académico y presentado en el idioma Castellano.

Sólo se puede elaborar Tesis en otros idiomas, con autorización previa del Consejo Académico del IAEE. En cuanto al apoyo en términos de orientación (tutoría o asesoría), el cursante tendrá un Tutor quien debe poseer el mismo grado académico o mayor y conocimientos profundos sobre el área o temática de investigación, así como conocimientos epistemológicos y metodológicos de la misma, o del área afín sobre la cual versará la asesoría.

El tutor velará principalmente, por la correcta aplicación de la metodología, la calidad de la información y la organización general del trabajo. Una asistencia externa, para apoyar el trabajo puede justificarse en ciertos casos. Para ello, el cursante debe obtener el acuerdo correspondiente del tutor principal y documentarlo con las proformas existentes para tal efecto.





## LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN DEL IAEE

El Instituto de Altos Estudios Estratégicos, como institución académica se enfrenta a varios desafíos, uno de ellos tiene que ver con el logro de una organización capaz de responder a realidades cada vez más complejas, con intensa proliferación de conocimientos interactivos, en sinergia con el pensamiento colectivo y con aportes de conocimientos pertinentes; otro, con la vigencia histórica del concepto de Planificación Política y Estratégica de la Defensa y el Desarrollo en el actual contexto mundial; y por último, con la urgente necesidad que tiene la sociedad paraguaya, de investigaciones que sirvan de guía intelectual para interpretar las realidades presentes.

Frente a esta nueva pluralidad de desafíos, las líneas de Investigación que orientan las producciones académicas en los Programas de Postgrado, acordes a los requerimientos y módulos desarrollados, responden plenamente a las exigencias de la Educación Superior y se organizan en tres ejes cuyos ámbitos temáticos se describen brevemente.

**SEGURIDAD NACIONAL:** es la situación en la que el Estado tiene garantizada su existencia, presencia y vigencia, así como su soberanía, independencia e integridad territorial y de su patrimonio, sus intereses nacionales, su paz y estabilidad interna, para actuar con plena autoridad y libre de toda subordinación, frente a todo tipo de amenazas. Es por ello que, en este ámbito, se busca desarrollar proyectos que, tomando como base casos nacionales y/o extranjeros, generen nuevos conocimientos y contribuyan a mejorar la seguridad del país.

Algunas de sus dimensiones son: Política y Seguridad Nacional, Geopolítica y Geoeconomía, Amenazas Transnacionales, Seguridad Internacional y el Derecho, Orden Interno, Orden Público y Seguridad Ciudadana, Seguridad Energética y Tecnología para la seguridad.

**DEFENSA:** Se considera como el conjunto de previsiones, decisiones y acciones que el gobierno genera y ejecuta permanentemente para lograr la Seguridad Nacional y alcanzar sus objetivos, incluyendo su integridad, unidad, bienestar y la facultad de actuar con autonomía en el ámbito interno, y libre de toda subordinación en el ámbito externo. Para salvaguardar dichos intereses vitales, el Estado adopta un conjunto de medidas que involucran el empleo o posible empleo de la fuerza. La preparación de la fuerza requiere el diseño y ejecución de una política adecuada, y su empleo demanda de una estrategia concordante con las de los otros ámbitos del Poder Nacional, de modo a contribuir al logro del objeto político deseado. Se busca desarrollar proyectos que, tomando como base casos o temas nacionales y/o extranjeros, generen nuevos conocimientos o modifiquen los existentes, y contribuyan a mejorar la Defensa Nacional. Algunas de sus dimensiones son: Política de Defensa Nacional, Modelos de las FFAA., Desastres Naturales y Cambio Climático.

**DESARROLLO:** comprende una gran cantidad de aspectos que, en conjunto, aspiran a que una sociedad determinada alcance un nivel adecuado de bienestar y progreso. De todos ellos, algunos son esenciales para la Seguridad del conjunto social, siendo quizá el primero la identidad y cohesión de dicha sociedad. La Seguridad es un bien público, dirigido y controlado por las organizaciones políticas de un país, también se requiere conocer la dinámica de dichas relaciones. Se busca desarrollar proyectos que, tomando como base casos o temas nacionales y/o extranjeros, generen nuevos conocimientos o modifiquen los existentes, y contribuyan al Desarrollo Nacional, particularmente en aquellos aspectos que tengan incidencia directa en la Seguridad y la Defensa, tanto en su aspecto genérico como en alguno de sus elementos componentes, tales como: Identidad, Sociedad y Nación, Estado y Política, Modelos de Desarrollo, La Energía y el Desarrollo, Fenómenos Migratorios, entre otros.



## DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA



**CARLOS RAFAEL ACOSTA BENÍTEZ**  
Cnel DCEM Director Administrativo

La Dirección Administrativa del Instituto de Altos Estudios Estratégicos, está subordinada a la Dirección General, cargo que es ejercido por un Oficial Superior de las Fuerzas Armadas de la Nación con curso de Diplomado de Comando y Estado Mayor y conocimiento de Administración Financiera Pública, nombrado por Decreto del Poder Ejecutivo, externamente depende del Ministerio de Defensa Nacional (UAF's N° 2) y el Ministerio de Hacienda.

Dentro de sus funciones tiene la responsabilidad de planificar y programar, conjuntamente con los responsables de los sectores a su cargo para la consecución de los objetivos previstos, las políticas establecidas y los recursos disponibles.

La Dirección Administrativa promueve y controla que todos los documentos dirigidos a los sectores a su cargo sean tramitados con celeridad y eficiencia. Cumple y hace cumplir la legislación vigente, así como, las normas y procedimientos establecidos por el Ministerio de Hacienda.

Ejerce los demás actos que sean necesarios para el mejor cumplimiento de los objetivos de la institución, conforme a la legislación, las normas y procedimientos vigentes establecidos. Coordina con el Ministerio de Defensa Nacional, los lineamientos y normas administrativas relacionadas con la programación, elaboración y ejecución del presupuesto de gastos, sueldos e inversiones y sobre las pautas para su correcta aplicación, conforme con las normas y procedimientos vigentes. Administra y supervisa el proceso de formulación, presentación, ejecución, control y evaluación del presupuesto de la Institución. Propone al Director General las modificaciones presupuestarias, de acuerdo con las necesidades de las diferentes Direcciones y Departamentos. Recibe y procesa los informes sobre el resultado de la evaluación de la ejecución presupuestaria, y sobre esa base efectúa las medidas correctivas para el futuro curso de acción con respecto a los rubros. Eleva a consideración y aprobación de la Dirección General el plan financiero anual y eleva al Ministerio de Defensa Nacional conforme con el presupuesto aprobado. Formula conjuntamente con el Jefe de Presupuesto, la programación y ejecución del programa de caja trimestral y/o mensual. Administra los fondos percibidos, ejecutándolo conforme al plan financiero anual y las transferencias recibidas. Aprueba los pagos de las obligaciones conjuntamente con el Ordenador de Gastos, como así también eleva al Ministerio de Defensa Nacional la rendición de cuenta, en forma y en el tiempo establecido. Autoriza con el Ordenador de Gastos el pago de sueldos a Funcionarios Públicos, Docentes y gastos corrientes. Supervisa el registro sistemático de todas las transacciones que afecten la situación económica y financiera de la Institución, así como también, aprueba los balances e informes de gestión exigidos y eleva al Ministerio de Defensa Nacional en el tiempo establecido.



## DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO

El Departamento de Presupuesto es ejercido por un Suboficial Técnico Administrativo, nombrado por la Dirección General, depende directamente de la Dirección Administrativa y supervisa a las Divisiones de Programación y Planificación, Evaluación y Control.

### Funciones que cumple:

Coordina, dirige y supervisa las Programaciones Presupuestarias, el control y evaluación del presupuesto. Supervisa las estimaciones de ingresos y ejecución presupuestaria de gasto a nivel institucional, que servirán de base para la elaboración del anteproyecto conforme a las normas y procedimientos vigentes. Formula el Plan Financiero anual, de conformidad con el Decreto del Plan Financiero y el Presupuesto Aprobado. Supervisa y eleva a la superioridad, los pedidos de ampliación y/o reprogramación del presupuesto de gastos y/o modificación del anexo del personal.

Recibe y tramita ante el Ministerio de Defensa Nacional, los pedidos de certificación de asignaciones presupuestarias de los rubros afectados para licitación o compras directas a ser efectuadas, conforme a las normas y procedimientos vigentes. Controla y aprueba los fundamentos o justificación para las asignaciones de los objetos de gastos. Observa la Ley de Presupuesto General de la Nación, sus modificaciones y reglamentaciones. Controla y aprueba los informes sobre el resultado de la evaluación de la ejecución presupuestaria; y eleva a la Superioridad.

Supervisa y aprueba la actualización de los registros de ejecución presupuestaria, así como el cumplimiento del presupuesto vigente. Controla la elaboración de los informes analíticos sobre la ejecución presupuestaria; y remite a consideración de la Superioridad. Ejecuta, análisis y emite sugerencias sobre cuestiones que, directa o indirectamente se relacionan con la elaboración y ejecución presupuestaria.

## DEPARTAMENTO DE GASTOS Y SUELDOS

El Departamento de Gastos y Sueldos es ejercido por un Suboficial Técnico Financiero, nombrado por la Dirección General, depende directamente de la Dirección Administrativa y supervisa a las Divisiones

de Recaudaciones, Gastos y Sueldos, Rendición de Cuentas y Registro Contables.

### Funciones que cumple:

Es responsable de la percepción de Ingresos Institucionales; controla el pago de los Cursantes de los distintos Programas y eleva el informe de estado de cuenta de los mismos. Verifica que las documentaciones de respaldo de las obligaciones se encuentren dentro de los procedimientos y las normas legales vigentes. Controla la conciliación de las cuentas bancarias, conforme a los informes suministrados por la División de Registros Contables. Verifica que se dejen copias impresas y en medios magnéticos de todas las documentaciones presentadas y elaboradas en el Departamento.

Controla la correcta contabilización de todas las operaciones financieras y patrimoniales efectuadas. Implementa un sistema de clasificación de los documentos a su cargo y lleva el registro del movimiento de los mismos. Asesora a las demás dependencias en lo relacionado con registros y operaciones contables. Controla que las operaciones contables, estén respaldadas por documentos con los requerimientos legales exigidos.

Recibe, controla y remite los documentos con reparos detectados en la etapa de registración y que son soporte documentarios y lo subsana.

Verifica y firma informes y/o notificaciones derivadas del control y estudio de los soportes documentarios que presentan anomalías; y remite a consideración de la superioridad. Supervisa la adecuada ubicación y conservación de los documentos respaldatorios de los registros contables.



## AYUDANTÍA GENERAL



**ANGEL YAMIL BARUJA GOIBURÚ**  
Cnel DCEM Ayudante General

La Ayudantía General presta apoyo directo a las actividades del Director General. Es responsable de la recepción, despacho, tramitación y archivo de la correspondencia oficial de la Institución. Elabora y custodia las actas del archivo histórico, como así también organiza las actividades de protocolo.

Depende directamente de la Dirección General, el cargo es ejercido por un Oficial Superior de las Fuerzas Armadas.

Es el responsable ante el Director General por el cumplimiento de sus funciones. Administra, coordina, dirige y orienta las actividades de las Divisiones a su cargo que son: Relaciones Públicas, Archivo Central y Mesa de Entrada.

Sugiere al Director General los nombres de candidatos a ocupar los cargos de Jefes de Divisiones a su cargo. Propone al Director General la creación, supresión, modificación y organización de las Divisiones subordinadas al Departamentos a su cargo que sean imprescindibles para el buen cumplimiento de la misión Institucional.

Implementa los procedimientos necesarios para la recepción, remisión, tramitación, providencias y archivo de las documentaciones recibidas y remitidas a terceros.

Solicita la aplicación de recompensas o sanciones, al personal a su cargo de acuerdo a las disposiciones de las Normas Disciplinarias.

Coordina con las demás Direcciones y órganos dependientes de la Dirección General las actividades a ser desarrolladas. Además cumple otras misiones específicas que le sean asignadas por el Director General.

### **DIVISION DE RELACIONES PÚBLICAS**

Esta Dependencia tiene como función y atribución la de mantener el relacionamiento con los egresados, con los medios de comunicación, las relaciones interinstitucionales e internacionales. El cargo es desempeñado por militares o civiles, con experiencia en Relaciones Públicas y/o Protocolo y Ceremonial.

### **DIVISION ARCHIVO CENTRAL Y MESA DE ENTRADA**

El Archivo Central y Mesa de Entrada de la Institución, tiene como funciones la recepción, clasificación, conservación y custodia de toda la documentación que respalda el accionar institucional. El cargo es desempeñado por militares o civiles, con experiencia en Administración de Archivo.





## DPTO. DE RECURSOS HUMANOS



**FERNANDO ESPÍNOLA**  
TCnel DCEM Jefe Dpto. de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos tiene a su cargo la administración del personal Civil y Militar, para lo cual; planifica, programa y propone la comisión de los recursos humanos necesarios para el ejercicio de las funciones asignadas.

Organiza y mantiene al día la ficha y legajo de profesores, cursantes y personal administrativo, otorgando en forma oportuna cuando solicitado informes o certificados. Presenta los planes de seguridad y órdenes respectivas de implementación.

Administra, coordina, dirige y orienta las actividades del personal e implementa los programas de capacitación de los mismos. Solicita la aplicación de recompensas o sanciones, al personal a su cargo de acuerdo a las disposiciones de las normas disciplinarias. Garantiza la seguridad de las instalaciones, el registro y cuidado del patrimonio de la Institución y del mantenimiento de los bienes en general. Cumple otras misiones específicas que le sean asignadas por el Director General. Pone en ejecución el Protocolo Sanitario establecido por el MSPyBS, para la prevención, control y erradicación de la pandemia del SARS- COV- 2.



Visita de la Delegación del PCLE – 2019  
República de Colombia



Ministerio de Relaciones Exteriores de la  
República China -Taiwán – PMPCEN - 2018



Reunión de Sub Oficiales componentes del Plantel  
Académico y Administrativo del IAEE



## PLANTEL DOCENTE IAEE 2021

- 1.Dr. JOSE ANTONIO MORENO RUFFINELLI
- 2.Dr. OSCAR GERMAN LATORRE
- 3.Dr. HUGO ESTEBAN ESTIGARRIBIA GUTIERREZ
- 4.Dr. HORACIO ENRIQUE GALEANO PERRONE
- 5.Dr. LUIS ALBERTO GALEANO PERRONE
- 6.Dr. JUAN MANUEL MARCOS ALVAREZ
- 7.Dr. BERNARDINO CANO RADIL
- 8.Dr. EUCLIDES ROBERTO ACEVEDO CANDIA
- 9.Dr. CARLOS MATEO BALMELLI
- 10.Dr. JUAN FRANCISCO FACETTI FERNANDEZ
- 11.Dr. OSCAR RODRIGUEZ KENNEDY
- 12.Dr. JORGE ENRIQUE BOGARIN GONZALEZ
- 13.Dr. VICTOR LUCIANO ROMERO SAMANIEGO
- 14.Dr. CARLOS LUIS MENDOZA PEÑA
- 15.Dr. FERNANDO ANDRES BECONI ORTIZ
- 16.Dr. RAUL ANTONIO RAMON AGUILERA
- 17.Dr. SANTIAGO ADAN BRIZUELA SERVÍN
- 18.Dr. NICANOR DUARTE FRUTOS
- 19.Dr. RUBEN DARIO MELGAREJO LANZONI
- 20.Dr. JULIO CESAR RAMON FRANCO GOMEZ
- 21.Dr. ROBERTO PAREDES
- 22.Dra. ZUNILDA INES ALFONSO GONZALEZ
- 23.Dra. LEILA RACHID LICH
- 24.Dr. ARNOLDO WIENS DURKSEN
- 25.Dra. MARIA ANTONIA GWYNN RAMIREZ
- 26.Dr. CRISTIAN RAMON CAPPO ARAUJO
- 27.Dra. MARIA DE LOS MILAGROS CARREGAL CAZAL
- 28.Dr. FABRICIO VAZQUEZ RECALDE
- 29.Dr. JOSE MARIA CABALLERO GALEANO
- 30.Dra. FANNY VICTORIA VILLALBA DE CABALLERO
- 31.Dra. ROSSANA ELIZABETH ZALAZAR GIUMMARRESI
- 32.Dr. JORGE MARCELO TORRES BOVEDA
33. GRAL DEL AIRE ELADIO CASIMIRO GONZALEZ AGUILAR
34. ALMIRANTE CARLOS DIONISIO VELAZQUEZ MORENO
35. GRAL EJ OSCAR ARNALDO CARDOZO GONZALEZ
36. GRAL DEL AIRE JUAN PABLO PAREDES GONZALEZ
37. GRAL DIV FABIAN DE LA ESPERANZA AYALA
38. GRAL DIV PATRICIO LUIS CACERES DOLDAN
39. GRAL EJ (R) BERNARDINO SOTO ESTIGARRIBIA
40. GRAL EJ (R) ADALBERTO RAMÓN GARCETE MARTÍNEZ
41. GRAL EJ (R) OSCAR LUIS GONZALEZ CAÑETE
42. GRAL DIV (R) MAXIMO DIAZ CACERES
43. GRAL DIV (R) ROGELIO CANO MENDOZA
44. GRAL DIV AER (R) ARNALDO ESCURRA ZAYAS
45. GRAL DIV (R) OSCAR ALFREDO CUENCA ROTELA
46. GRAL DIV (R) GUZMAN FRANCISCO ESPINOLA
47. GRAL DIV (R) DERLIS FERMIN CACERES GONZALEZ
48. CALTE (R) CIBAR JESUS EZEQUIEL BENITEZ CACERES
49. GRAL BRIG (R) VICTOR PICAGUA ARAUJO
50. GRAL BRIG AER (R) LUIS BENITO OCAMPOS ARAUJO
51. GRAL BRIG (R) VICTOR MANUEL ROA SANCHEZ
52. GRAL BRIG (R) RAMON BROZZON BAREIRO
53. GRAL BRIG (R) ELADIO MANUEL ARAUJO
54. GRAL BRIG AER (R) GERARDO MIGUEL ANGEL MALDONADO
55. GRAL BRIG (R) SERGIO ANTONIO BENITEZ CAPDEVILA
56. GRAL BRIG AER (R) ALFREDO LORENZO TORALES V.
57. GRAL BRIG (R) JUAN RAMON MEZA GOMEZ
58. Cnel DCEM HUGO RAMON LANDAIRA VEGA
59. Cnel DCEM ULISES ALBERTO CHAMORRO TOVAR
60. Cnel DCEM ANTONIO BENITEZ MERELES
61. Cnel DCEM GUSTAVO RAUL AREVALO SOTO
62. Cnel DCEM CARLOS GUSTAVO BAZAN BARRIOS
63. TCnel DCEM FERNANDO ANTONIO ESPINOLA MARTINEZ
64. TCnel DCEM EDGAR RAMON MENDOZA SILVA
65. Cnel DEM (R) ANGEL BENITEZ CACERES
66. Cnel DEM (R) FRANCISCO ORTIZ SALCEDO
67. Cnel JM (R) ANDRES HUMBERTO ZARACHO
68. Cnel San (R) Dra. GLADYS ARSENIA RUIZ DE PECCI
69. TCnel DEM (R) JORGE GILBERTO LLANO DOMINGUEZ
70. Cnel DEM (R) HUGO DAVID VERA QUINTANA
71. Cnel DEM (R) LIDUVINO VIELMAN DIAZ
72. Cnel DEM (R) RICARDO APARICIO MARTINEZ
73. Cnel DEM (R) GERONIMO DE LA CRUZ BENITEZ ORTEGA
74. Cnel DEM (R) NELSON LEIVA
75. Crio Ppal Insp DIOSNEL ALARCON GONZALEZ
76. Esc. JUAN JOSE BENITEZ RICKMANN
77. Abg. FEDERICO ALBERTO GONZALEZ FRANCO
78. Abg. ARNALDO EUCLIDES GIUZZIO BENITEZ
79. Abg. SILVIA RAQUEL LOPEZ SAFI
80. Abg. BENIGNO LOPEZ BENITEZ
81. Abg. LUIS MARIA BENITEZ ORTEGA
82. Abg. SANDRA RAQUEL QUIÑONEZ ASTIGARRAGA
83. Abg. MARIA SOLEDAD QUIÑONEZ ASTIGARRAGA
84. Abg. PEDRO GAMARRA DOLDAN
85. Abg. CARLOS RODOLFO BATTAGLIA ARAUJO
86. Abg. GONZALO ARNULFO QUINTANA OLMEDO
87. Abg. LIDIA VICTORIA ACUÑA RICARDO
88. Abg. GUNTER DANIEL KRONE FRANCO
89. Abg. CARLOS MARIA LJUBETIC ARRELLAGA
90. Abg. IRMA LLANO PEREIRA
91. Abg. CHRISTIAN MARCELO BERNAL DUARTE
92. Ing. JUAN CARLOS WASMOSY MONTI
93. Ing. ALEXANDRO ADRIAN RILINE MARTINEZ
94. Ing. SANTIAGO RAUL VAZQUEZ GONZALEZ
95. Ing. DIEGO EUGENIO GARCIA ESPINOZA
96. Ing. GABRIELA MARIA RATTI BITTINGER
97. Ing. LUCAS JOEL LAGRAVE ROA
98. Ing. JOSE RAMON LESME MARTINEZ
99. Ing. IGNACIO VELAZQUEZ GUACHIRE
100. Econ. EXPIDIO PALACIOS
101. Econ. JORGE LUIS SCHREINER MARENGO
102. Econ. FULVIO FEDERICO SCHACHTEBECK
103. Econ. AMILCAR FERREIRA ACOSTA
104. Lic. CARLOS ALBERTO PEREIRA OLMEDO
105. Lic. INES MAGDALENA RODRIGUEZ CABRERA
106. Lic. MARIA SOLEDAD AYALA RODRIGUEZ
107. Lic. MARIA DEL CARMEN GIMENEZ SIVULEC
108. Lic. NANCY ANDREA RIVAS
109. Lic. LIBORIO RAMON ROLANDI TORRES
110. Lic. FANNY NOEMI GABRIAGUEZ
111. Lic. JUAN JOSE DELGADILLO
112. Lic. LIZ ROJAS ARTETA
113. Lic. HECTOR ANTONIO AGUIRRE
114. Lic. HERMAN AGUSTIN MERELES TOTIL
115. Lic. RAMIRO ARNALDO ESPINOLA ESPINOLA
116. Lic. ARMANDO RUBEN SAUCEDO FERNANDEZ
117. Lic. OLGA VIVIANA GAMARRA OCAMPOS
118. Lic. FANNY CAROLINA MUJICA FERNANDEZ
119. Lic. EMILIO ANTONIO SAMUDIO DOMINGUEZ
120. Lic. ADRIANO ANTONIO MARTINEZ LOPEZ
121. Lic. JORGE HIGINIO MENDOZA BENITEZ
122. Lic. CARLOS FEDERICO RAMON VARGAS FERREIRA
123. Lic. CESAR ELADIO LEZCANO VILLANUEVA
124. Lic. REINA VIDALINA URBIETA LOPEZ



## OFERTAS ACADÉMICAS DEL IAEE

PROGRAMA DE DOCTORADO EN  
DEFENSA, DESARROLLO Y SEGURIDAD  
ESTRATÉGICA NACIONAL



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN  
Y CONDUCCIÓN ESTRATÉGICA NACIONAL



PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN  
INTELIGENCIA ESTRATÉGICA



PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN  
CIBERDEFENSA Y CIBERSEGURIDAD  
ESTRATÉGICA



PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN  
LIDERAZGO ESTRATÉGICO

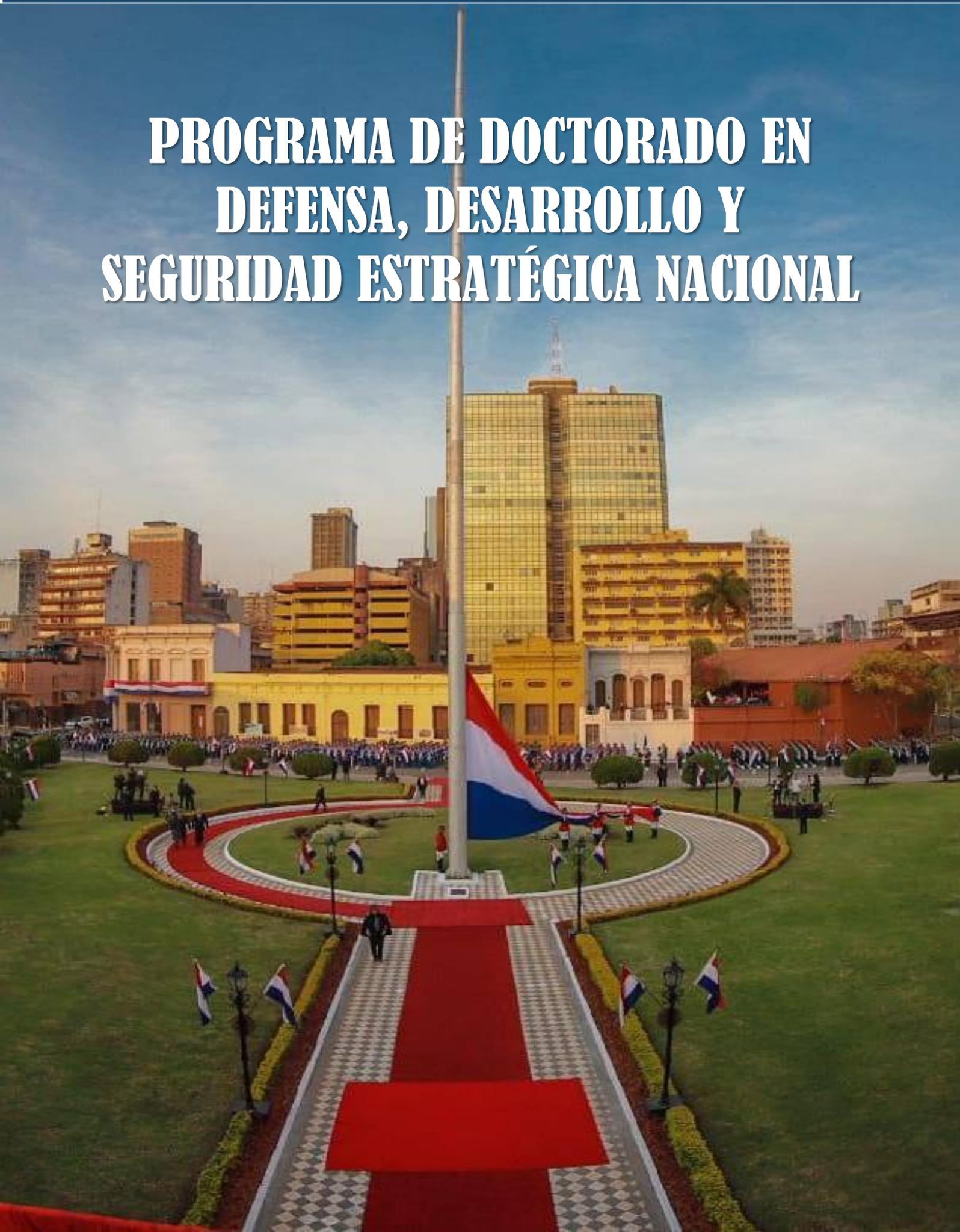




**IAEE**

*Revista Digital*  
53 Años de Creación

# **PROGRAMA DE DOCTORADO EN DEFENSA, DESARROLLO Y SEGURIDAD ESTRATÉGICA NACIONAL**





## FUNDAMENTACIÓN PDDDSSEN



**NELSON LEIVA**  
Cnel DEM (R) – Coordinador del PDDDSSEN

Con 53 años de trayectoria institucional, en este permanente encuentro de saberes y realidades ineludibles, el IAEE se vio en la necesidad de desarrollar el programa de Doctorado, enmarcada en el área del saber de las Ciencias Sociales, cuyo propósito conlleva la profundización de los conocimientos y la investigación en las especificidades de la formación profesional del estudiante, esto parte del mismo concepto de DOCTORADO, expresando que; es un programa orientado a la formación académica para la producción científica con la finalidad esencial de producir, crear conocimientos de alto impacto científico-social en el marco de la Defensa, el Desarrollo y la Seguridad Estratégica Nacional.

El programa de Doctorado responde a las exigencias que tiene el país de formar individuos y grupos especializados que involucren al personal civil, militar y policial en cargos relevantes de conducción institucional dentro todas las expresiones del Poder Nacional. Ofrece la oportunidad de preparar personas de alto nivel en el campo de la conducción política y la planificación estratégica, en los problemas de la Defensa, de la Seguridad y del Desarrollo Nacional, contemplando módulos y actividades en las diferentes disciplinas de las ciencias involucradas.

El desarrollo del plan formativo dotará al titulado del doctorado de una formación adecuada para el desarrollo de su actividad profesional e investigadora, que siempre se desarrollará: desde el respeto a los derechos fundamentales y de igualdad entre hombres y mujeres, la promoción de los Derechos Humanos y el Desarrollo Sustentable, de igualdad de oportunidades, de acuerdo con los valores propios de una cultura de paz y de valores democráticos.

La convergencia de diversos puntos de vista, genera una corriente permanente de ideas y hechos que hacen del IAEE un centro de desarrollo intelectual y de irradiación del espíritu de la Defensa, Seguridad y el Desarrollo Nacional. La fertilidad de las ideas que se puedan suscitar, y la riqueza de las relaciones humanas que crecen en esta diversidad, es el aporte más valioso de todos los participantes del programa.

En el marco de este esquema formativo, el diseño curricular obedece a las exigencias del entorno nacional e internacional que, mediante el análisis detallado y el estudio crítico de los temas, permite llegar a la formulación de proyectos, planes y guías estratégicas.

### OBJETIVO GENERAL DEL PDDDSSEN

El Programa de Doctorado en Defensa, Desarrollo y Seguridad Estratégica Nacional tiene un perfil fundamentalmente de investigación (centrado en la investigación, trabajo en equipo y producción científica). El objetivo general del curso es: Brindar una sólida formación teórica y metodológica con el propósito de fomentar la producción de conocimiento de alto nivel científico de los asuntos de Defensa, Desarrollo y Seguridad Nacional



## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Contribuir con la formación de profesionales, que tengan como foco de interés la investigación de los asuntos de Defensa, Desarrollo y Seguridad Nacional, desarrollando tareas de investigación, análisis y asesoramiento.

Formar especialistas del más alto nivel dotados de competencias para diseñar, gestionar y dirigir académicamente proyectos de investigación interdisciplinaria en materia de Defensa, Desarrollo y Seguridad Nacional.

Generar conocimientos científicos, desde una perspectiva innovadora acerca de la Defensa, Desarrollo y Seguridad Nacional, fundamentados en la teoría científica complementados con la experiencia nacional e internacional comparada, de manera a generar propuestas viables en el ámbito de su aplicación.

## PERFIL DE EGRESO AL PDDDSN

Como resultado del proceso de formación que el programa de doctorado ofrece, se espera que el estudiante alcance conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desarrollar proyectos de investigación de manera autónoma. De esta forma, al concluir sus estudios de Doctorado el egresado será competente en:

- Identificar los problemas nacionales e internacionales que afectan a la Defensa, Desarrollo y Seguridad Nacional.
- Generar conocimientos científicos en el campo de la Defensa, Desarrollo y Seguridad Nacional.
- Solucionar creativamente problemas de Defensa, Desarrollo y Seguridad Nacional, utilizando para ello, la investigación.
- Comunicar los resultados de la investigación en diversos foros y a través de diferentes medios.
- Asumir un compromiso social y la actitud ética que guíen sus decisiones en beneficio de los asuntos de Defensa, Desarrollo y Seguridad Nacional.

- Generar información que se constituya en insumo útil para la toma de decisiones relativa a procesos, programas, sistemas y/o Políticas de Defensa, Desarrollo y Seguridad Nacional, de acuerdo a las líneas de investigación que ofrece el programa
- Diseñar y desarrollar un proyecto de investigación que cuente con un sólido fundamento teórico y cuya metodología sea consistente con el problema que se desea abordar.
- Hacer aportes significativos con relación al conocimiento y mejoramiento en el área objeto de estudio.
- Desarrollar líneas originales de investigación cuyos resultados puedan contribuir a la apertura de nuevas vías para solucionar los problemas que afecten a la Defensa, Desarrollo y Seguridad Nacional. Desarrollar su desempeño profesional en las áreas de Defensa, Desarrollo y Seguridad Nacional.

## CAMPO LABORAL DEL PDDDSN

El campo de trabajo de los egresados del Doctorado en Defensa, Desarrollo y Seguridad Estratégica Nacional se considera muy amplio, considerando que podrán desempeñarse como pos-doctorantes, investigadores y profesores en la academia; mientras que otros se desempeñaran en puestos estratégicos de análisis en distintas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales; también como consultores independientes. Asimismo podrán desempeñarse como funcionarios públicos, analistas independientes, evaluadores especializados.

## TÍTULO QUE OTORGA EL PDDDSN

DOCTOR EN DEFENSA, DESARROLLO Y  
SEGURIDAD ESTRATEGICA NACIONAL



## ACTIVIDADES DEL PDDSEN - 2021



**Desarrollo del Módulo 1, con el GRAL BRIG (R) Ramón Brozzón**

**Módulo 1: REALIDAD Y PROBLEMÁTICA DE LA DEFENSA, DESARROLLO Y SEGURIDAD ESTRATÉGICA NACIONAL, a cargo del GRAL BRIG (R) RAMÓN BROZZÓN.**

Pretende ayudar a los doctorandos a Interpretar la realidad nacional, a través de los indicadores económicos, sociales, defensa, seguridad y de desarrollo sustentable, lo cual les permite comprender la situación actual del país y sea capaz de definir propuestas de mejora en las áreas de Defensa, Desarrollo y Seguridad en un contexto de pertinencia y calidad.



**Desarrollo del Módulo 2, con la Dra. Milagros Carregal**

**Módulo 2: PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, DISEÑO Y ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN, a cargo de la DRA. MILAGROS CARREGAL CAZAL.**

Tiene el objetivo de desarrollar competencias en diseño, metodología y métodos de investigación para realizar trabajos de investigación que puedan ser aplicadas en su área de formación profesional y que responda a las necesidades de la sociedad.



**Desarrollo del Módulo 3 a cargo del Dr. Fabricio Vázquez**

**Módulo 3: GLOBALIZACIÓN EN INTEGRACIÓN REGIONAL, a cargo del Dr. FABRICIO VAZQUEZ.**

Hace alusión a la una nueva lectura del orden mundial, sus conflictos, desafíos, amenazas y nuevas formas de respuesta a los problemas globales, al mismo tiempo en que analiza los posibles formatos de inserción de Paraguay al sistema mundial. Con el objetivo de comprender globalmente las fuerzas económicas, culturales, ambientales e institucionales que rediseñan las relaciones entre los países y las regiones.



**Desarrollo del Módulo 4 con el Dr. José María Caballero**

**Módulo 4: EL SENTIDO DE LA METODOLOGÍA CUANTITATIVA, INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA, a cargo del Dr. JOSÉ CABALLERO.**

Profundiza el enfoque cuantitativo de investigación en ciencias sociales. Se desarrolla estudios de gestión de la investigación y la innovación mediante análisis empíricos: análisis estadísticos, predicciones, relaciones entre variables, etc. Tiene como objetivo identificar estrategias cuantitativas de investigación y recolección de datos para elaborar los instrumentos cuantitativos en la investigación.

## ACTIVIDADES DEL PDDSEN 2021

### **Modulo 5: REALIDAD Y PROBLEMÁTICA DE LA DEFENSA, DESARROLLO Y LA SEGURIDAD INTERNACIONAL a cargo del DR. RUBÉN MELGAREJO LANZONI.**

Con este Módulo se pretende que los participantes analicen la importancia de la contribución que supone la estabilidad política de la región y la seguridad del hemisferio, el fortalecimiento de los acuerdos y mecanismos bilaterales y subregionales de cooperación en materia de Seguridad y Defensa y el objetivo del mismo es comprender el contexto internacional, a través del análisis de la cooperación entre los países en materia de Seguridad y Defensa,

interpretando los desafíos, riesgos y beneficios actuales.

### **Modulo 6: EL SENTIDO DE LA METODOLOGÍA CUALITATIVA, INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA, teniendo como responsable de su desarrollo y orientación a la Dra. FANNY DE CABALLERO.**

Con esto se pretende que los investigadores no sólo traten de describir los hechos sino de comprenderlos, mediante un análisis exhaustivo y diverso de los datos, mostrando siempre un carácter creativo y dinámico.



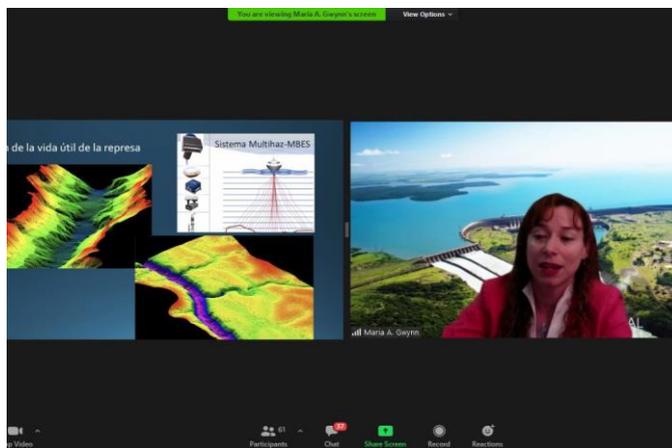
**Conferencia Magistral con el Ministro de Defensa Nacional, Gral. Bernardino Soto Estigarribia**



**Conferencia Magistral con el Ministro de Relaciones Exteriores, Dr. Euclides Acevedo**



**Conferencia Magistral con el Ministro de Obras Públicas Arnoldo Wiens Durksen.**



**Conferencia Magistral con la Dra. María Antonia Gwynn Ramírez.**

## PARAGUAY AL ESPACIO: PRIMER SATÉLITE PARAGUAYO “GUARANISAT1”



Cnel DEM (R) LIDUVINO VIELMAN

Cursante del Programa de Doctorado en Defensa,  
Desarrollo y Seguridad Estratégica Nacional del  
IAEE, Promoción I.

Como cursante del Programa de Doctorado en Defensa, Desarrollo, y Seguridad Estratégica Nacional (PDDDSSEN), de la primera promoción, presento el siguiente artículo, muy relacionado a la línea de investigación científica del PDDDSSEN del IAEE.

El diseño y ejecución del proyecto “Paraguay al Espacio”, primer satélite paraguayo “Guaranisat1” es una realidad en el año 2021 y constituye una decisión política relevante e importante del Estado paraguayo, considerando fundamentalmente que se encuadra en las líneas de investigaciones sobre Desarrollo, Defensa y Seguridad Estratégica Nacional.

La globalización se ha convertido en un factor impulsor de la calidad de los servicios y la competitividad organizacional. De ahí la gestión de la innovación tecnológica implica el uso apropiado de la tecnología para mayor aprovechamiento de los diferentes recursos disponibles en beneficio de la sociedad, la cual reclama un estudio permanente que permita aplicar estrategias que busquen nuevos recursos que faciliten satisfacer sus diferentes demandas y en la actualidad el país no está ajeno a esta realidad.

Es importante resaltar que la I+D+i (investigación, desarrollo e innovación) componente principal de la expresión de ciencia y tecnología del poder y potencialidad nacional tiene una relación directa con la línea de investigación sobre Defensa y Desarrollo Nacional.

En este orden de cosas, el satélite “GuaraniSat1” tipo cubesat es la respuesta de los profesionales paraguayos, pues el **“segmento espacial”**, que incluye el diseño, montaje y prueba funcional fueron hechos por ingenieros paraguayos en el Japón, como así también el **“segmento terrestre”** para la operación del GuaraniSat1, en pleno proceso a cargo de otro grupo de ingenieros paraguayos



“GUARANISAT1 y el Certificado de Puesta en órbita emitido por la JAXA

El GuaraniSat1 fue gracias a la cooperación de la Oficina de Naciones Unidas para Asuntos del Espacio Exterior(UNOOSA), Gobierno de Japón, inversión del Gobierno Nacional y trabajo en conjunto de la Agencia Espacial del Paraguay(AEP), la Universidad Nacional de Asunción(UNA) y la Sociedad Científica del Paraguay (SCP).

## IMPRESIONES DEL CURSANTE SOBRE LA DEFENSA NACIONAL



**GRAL DIV AER ARTURO JAVIER  
GONZALEZ OCAMPO**

**Cursante del Programa de Doctorado en Defensa,  
Desarrollo y Seguridad Estratégica Nacional del  
IAEE, Promoción I.**

El Instituto de Altos Estudios Estratégicos a través del Programa de Doctorado en Defensa, Desarrollo y Seguridad Estratégica Nacional, nos brinda una oportunidad de seguir afianzando nuestros conocimientos en materia de Defensa Nacional, ampliando conceptos mediante los cuales se puede perfeccionar la implementación de estrategias para hacer frente a las amenazas que atentan contra el Bienestar, el Desarrollo y la Seguridad de la Nación Paraguaya.

Cuando nos referimos a la Defensa Nacional estamos hablando de defender al Estado, en sus tres componentes fundamentales, población, territorio y gobierno, para permitir y asegurar el

Desarrollo y el Bienestar General, manteniendo la integridad del territorio nacional, la protección de los recursos estratégicos y la soberanía del Estado.

Básicamente, DEFENSA implica acción (y/o previsión) contra amenazas a la SEGURIDAD; por tanto, la seguridad es el producto de la CAPACIDAD DE DEFENDER; es una condición que permite la concreción de una función o de una tarea (Política Nacional de Defensa 2019-2030).

Las acciones se llevan a cabo dentro y fuera del territorio nacional, en lo concerniente a su relación con los demás países que coexisten en el ámbito internacional, así también enfrenta las dificultades que surgen como producto de los desastres, calamidades y otros fenómenos naturales. Para la solución de los problemas complejos intervienen por igual los más altos órganos de conducción política del Estado.

Al analizar la Defensa Nacional no podemos separarlos del Desarrollo, porque esto conjuntamente hace a la Seguridad Nacional. El logro y buen manejo de estos tres nos permiten alcanzar el Bien común, fin esencial del Estado.

Como cursantes del Doctorado tenemos el compromiso de ser agentes multiplicadores de los conocimientos adquiridos; así también aplicarlos en la vida profesional al servicio del Estado o en cualquier otro ámbito en que nos desempeñemos. También impulsar y dar a conocer la cultura de defensa, que es un derecho y una obligación de todos los habitantes de nuestro país.



## LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN LA CONDUCCIÓN NACIONAL



ING. IND. LINDOLFO SEGOVIA

**Cursante del Programa de Doctorado en Defensa,  
Desarrollo y Seguridad Estratégica Nacional del  
IAEE, Promoción I.**

Como objetivo de análisis del presente artículo, se puede mencionar la necesidad de la capacitación estratégica, para contar con una correcta visión panorámica o global de la situación, lo que optimizará la capacidad de toma de decisiones.

La adecuada capacitación es de vital importancia para el éxito de las Instituciones Públicas individualmente, como así también para la Nación como un todo. Los años de experiencia en la función pública, donde en algunos casos se perciben reiterados errores estratégicos, se observan con tristeza que muchas veces no se prioriza la capacitación del personal y menos aún en el nivel de maestría o doctorado.

Y es precisamente ahí donde radica la importancia de los Programas dictados por el Instituto de Altos Estudios Estratégicos (IAEE), dependiente del Consejo de la Defensa Nacional (CODENA), de la Presidencia de la República, en donde los Cursantes, en primer lugar aprenden el valor y la importancia del trabajo en equipo, incentivando los trabajos interinstitucionales, el sentido de

pertenencia y el patriotismo.

El nivel más elevado de los programas dictados por el Instituto de Altos Estudios Estratégicos (IAEE), es el PROGRAMA DE DOCTORADO EN DEFENSA, DESARROLLO Y SEGURIDAD ESTRATÉGICA NACIONAL (PDDSEN), de cuya Primera Promoción están participando 61 (sesenta y un) Cursantes, provenientes de las distintas instituciones públicas y privadas, personal militar, y otros quienes se postularon de forma particular, todos habiendo pasado por un riguroso proceso de selección. Este Programa viene a complementar la preparación del Cursante para la Defensa de los Intereses Nacionales, y al hablar de Defensa no se refiere precisamente al hecho de empuñar las armas e ir a una guerra, sino más bien a defender los intereses a través del uso adecuado de los conocimientos, el ejercicio de la diplomacia y la capacidad de negociación. Al hablar de Desarrollo, se analizan las fortalezas y debilidades de la Nación, convirtiéndose en agentes multiplicadores del conocimiento y herramientas de nexos en las relaciones interinstitucionales tendientes a alcanzar objetivos comunes que puedan ser beneficiosos para el país. Al analizar la Seguridad Estratégica Nacional, se reciben informaciones de primera mano de los principales actores de la Política Nacional, generando interesantes debates de donde surgen ideas y conclusiones que puedan ayudar a prevenir la ocurrencia de hechos que ponen en riesgo los intereses nacionales.

Como Presidente de la Comisión Directiva de la Primera Promoción del Programa de Doctorado en Defensa, Desarrollo y Seguridad Estratégica Nacional, del IAEE, anhelo que este instituto de altos estudios siga apostando a la adecuada preparación de las personas que ocuparán lugares preeminentes de toma de decisión en representación de la sociedad.



## CURSANTES DE LA PRIMERA PROMOCIÓN DEL PDDDSN



### INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS ESTRATÉGICOS



### DOCTORADO EN DEFENSA, DESARROLLO Y SEGURIDAD ESTRATÉGICA NACIONAL

#### Lista de Cursantes PDDDSN 2021

1. GRAL DIV AER ARTURO JAVIER GONZALEZ OCAMPO
2. Lic. C. Emp. EDGAR ALCIDES ACHINELLI GUERRERO
3. GRAL BRIG ROBERTO MANUEL PIÑANEZ CIANCIO
4. Abg. GLORIA ESTELA AGUAYO FERNANDEZ
5. GRAL BRIG AER JORGE ALBINO BARRETO BURGOS
6. Abg. ZORAYA ROSANNA ALAS CANDIA
7. GRAL BRIG DAMACIO SALVADOR LOPEZ BENITEZ
8. Abg. JOSE ELPIDIO ALCARAZ ORTIZ
9. Cnel DCEM ULISES ALBERTO CHAMORRO TOVAR
10. Abg. DIANA VERONICA ARGUELLO CAÑIZA
11. Cnel DCEM FELIX PASTOR ARANDA MARTINEZ
12. Lic. C. Com. MARIA GLORIA FLORENCIA BAEZ RECALDE
13. Cnel DCEM GUSTAVO RAUL AREVALO SOTO
14. Abg. CARLOS RODOLFO BATAGLIA ARAUJO
15. Cnel DCEM AMADO JUAN PABLO RAMIREZ ALFONSO
16. Lic. C. Cont. ENRIQUE HORACIO BENITEZ HAEDO
17. Cnel DCEM ADALBERTO PEREZ MARECO
18. Abg. ROCIO VANESSA CALMEJANE ROJAS
19. Cnel DCEM GUSTAVO DAVALOS INSFRAN
20. Lic. Adm. Emp. HUGO FRANCISCO CANTERO LEON
21. Cnel DEM (R) FRANCISCO ORTIZ SALCEDO
22. Abg. JAIME DAVID CESPEDES TORREZ
23. Cnel DEM (R) LIDUVINO VIELMAN DIAZ
24. Abg. MARIA EUGENIA CRICHIGNO PAOLI
25. Abg. CESAR ATILIO DA ROSA LOPEZ
26. Abg. LOURDES LILIANA DIAZ GARAY
27. Ing. Agr. PASCUAL SALVADOR DOMINGUEZ BENITEZ
28. Abg. JUAN CARLOS DUARTE MARTINEZ
29. Lic. Per. MARTA ELISA ESCURRA HERMOSILLA
30. Arq. ALEJANDRO EVREINOFF RIVAS
31. Abg. MATIAS ORLANDO FERNANDEZ BOGADO
32. Lic. A. Sist. VIDAL ALBERTO GALDONA GALVAN
33. Lic. Leng. Ing. IVONNE GUADALUPE GODOY DE LOPEZ
34. Lic. C. Cont. SARA RAMONA GONZALEZ DE MANCUELLO
35. Ing. Agr. DANIEL FERNANDO IDOYAGA SANTANA
36. Lic. C. Educ. LUCIO IRALA FERREIRA
37. Econ. CARLOS ANTONIO LOPEZ ACOSTA
38. Abg. SILVIA BEATRIZ LOPEZ SAFI
39. Abg. LILIAN GIOVANNA LURASCHI LARROSA
40. Lic. C. Educ. MARIA RAQUEL MALDONADO ARECO
41. Abg. RODRIGO RODRIGUES MALDONADO CHARRUFF
42. Arq. HUGO GABRIEL MARTINEZ LESME
43. Abg. GLADYS JOIADA MORENO CABALLERO
44. Lic. Adm. Emp. ISABEL EMI MORIYA FUJIKATSU
45. Ing. Agr. ROBERTO ISIDORO OJEDA CACERES
46. Dr. Med. MARCOS ALBERTO ORTIZ ACUÑA
47. Lic. C. Educ. MARTA CAROLINA PAREDES FRANCO
48. Ing. Agr. DARIO OSVALDO PEREZ PEREZ
49. Lic. Cont. MYRNA MARIVEL QUIÑONEZ YGLESIAS
50. Lic. C. Pol. ADRIANO RAMIREZ FERNANDEZ
51. Abg. LAURO MANUEL RAMIREZ LOPEZ
52. Abg. CRISTIAN ISRAEL RODRIGUEZ VAESKEN
53. Abg. JUANA CONCEPCION ROCHE AZCONA
54. Abg. JOVITA ALICIA ROJAS DE BORTOLETTO
55. Abg. NITDER MARIA SAMUDIO VARGAS
56. Abg. ROBERT EDUARDO SANTACRUZ GALEANO
57. Ing. Ind. LINDOLFO SEGOVIA ORTIZ
58. Abg. JUAN VICENTE SOTO ESTIGARRIBIA
59. Abg. MARIA DOMINGA TROCHE ZARACHO
60. Lic. C. Pol. BLANCA CONCEPCION VALDEZ SERVIN
61. Lic. C. Cont. VIVIANO ALBERTO ZARZA BENITEZ



**IAEE**

*Instituto de Altos  
Estudios Estratégicos*

# **PROGRAMA DE MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y CONDUCCIÓN ESTRATÉGICA NACIONAL**



## FUNDAMENTACIÓN DEL PMPCEN



**CARLOS GUSTAVO BAZÁN BARRIOS**  
Cnel DCEM – Coordinador PMPCEN

El Plan está diseñado para ser desarrollado en cuarenta (40) semanas comprendiendo un total de un mil doscientas setenta (1270) horas de actividades académicas consistentes en clases, trabajos de investigación individual, análisis sobre liderazgos estratégico y contenido temático de libros, conferencias, paneles, seminarios, viajes de estudios al interior y el exterior, visitas a instituciones públicas y privadas, y educación física. Las actividades académicas serán dirigidas por profesionales nacionales y extranjeros altamente calificados. Las relaciones entre uniformados y no uniformados en el Instituto de Altos Estudios Estratégicos, se han visto fortalecidas con el trabajo interdisciplinario a través de la estructura curricular de la Maestría, con una formación integrada e integradora que ofrece una educación con calidad en lo personal, lo social y las relaciones mutuas, conformando una estrecha relación cultura-educación en conocimientos, valores, procesos y logros, proyectados hacia una sociedad que apenas empieza a tocar los temas de Seguridad y Defensa dentro la mirada de los civiles y en simultaneidad con los militares. Desde la Constitución Política se concibe la educación como un derecho, un servicio y un proceso, como tal se establecen las libertades de enseñanza, de aprendizaje, de investigación y de cátedra en una democracia participativa, bajo este esquema de educación el diseño del currículo del Programa de Maestría impartido por el Instituto de Altos Estudios

Estratégicos obedece a las exigencias del entorno nacional e internacional y a través del análisis y el estudio llegar a la formulación de planes, estrategias y a la realización de actividades de los participantes hacia la comunidad, producto del trabajo académico de la Maestría. El egresado de esta carrera, recibe una formación técnica y práctica sobre la planificación y conducción estratégica, desde un talante plural e integrador. Se trata de un programa formativo pluridisciplinario y transversal que se centra en el análisis, comprensión y en el desarrollo estratégico de métodos y técnicas de la planificación y conducción en el área del Desarrollo y la Defensa Nacional, así como la aproximación a diferentes ámbitos de actuación profesional (político, económico, psicosocial, científico-tecnológico). Existe correspondencia entre el tratamiento de los problemas del entorno y el plan de estudios. El “PMPCEN” del Instituto de Altos Estudios Estratégicos, responde a las exigencias que tiene el país de formar un grupo especializado en el tema, que involucre a civiles, militares y policías; fortaleciendo la estrategia de acción integral, coordinando las acciones y actividades militares con aquellas que realicen los otros campos del Poder Nacional.

### OBJETIVO GENERAL DEL PMPCEN

Preparar a personas críticas, identificadas con el país, con una actitud de servicio hacia la sociedad, las habilidades cognoscitivas y socio-profesionales, así como los saberes, que les permitan dirigir los procedimientos metodológicos de la Planificación y Conducción Estratégica Nacional

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PMPCEN

Ofrecer a los Altos Funcionarios del Estado y del sector privado, una formación cualificada dentro del área del Desarrollo y la Defensa, asociando el conocimiento teórico y reflexivo con problemas pertinentes de la realidad nacional e internacional, desde una perspectiva integral e integradora, a fin de contribuir en la Defensa y el Desarrollo Nacional.



## PERFIL DE EGRESO DEL PMPCEN

Al término del programa, el egresado será capaz de: Manifestar su familiaridad con las bases fundamentales y la historia del Desarrollo y la Defensa como disciplina de especialización. Comunicar en forma coherente el conocimiento adquirido en torno al Desarrollo y la Defensa Nacional. Desempeñarse como líder en gestión política en diferentes niveles, articulando adecuadamente los mecanismos del Estado. Dirigir y ejecutar objetivos y lineamientos de acción establecidos en la política de Estado. Coordinar acciones capaces de resolver problemas con eficiencia y eficacia de manera oportuna y adecuada en cualquier circunstancia. Poner de manifiesto que integra la estructura general de la Planificación y Conducción Estratégica Nacional y la conexión con el Desarrollo y la Defensa Nacional. Demostrar comprensión y capacidad de implementar los métodos de análisis crítico y desarrollo de teorías relacionados al Desarrollo y la Defensa. Implementar con precisión los métodos y técnicas relacionados a la Planificación y Conducción Estratégica Nacional. Asesorar a los organismos gubernamentales en el nivel Político-Estratégico. Investigar la problemática nacional en lo que atañe a la Defensa y al Desarrollo. Demostrar aptitudes personales y profesionales para el trabajo en equipo, negociación y búsqueda de consenso.

## FINALIDAD DEL PMPCEN

Ofrecer a los Altos Funcionarios del Estado y del sector privado, una formación cualificada dentro del área del Desarrollo y la Defensa, asociando el conocimiento teórico y reflexivo con problemas pertinentes de la realidad nacional e internacional, desde una perspectiva integral e integradora, a fin de contribuir en la Defensa y el Desarrollo Nacional.

## TÍTULO QUE OTORGA EL PMPCEN

MAGISTER EN PLANIFICACIÓN Y  
CONDUCCIÓN ESTRATÉGICA NACIONAL



## LA POLÍTICA NACIONAL DE DEFENSA Y EL DERECHO INTERNACIONAL DE AGUAS TRANSFRONTERIZAS: LOS TRATADOS DE ITAIPÚ Y YACYRETÁ



LIC. RR.II. JORGE RICHARD SCHWEISS RUIZ

**Cursante del Programa de Maestría en Planificación y Conducción Estratégica Nacional del IAEE, Promoción LIII.**

La energía eléctrica es un factor preponderante para el desarrollo del nivel de vida y el bienestar de los ciudadanos. El aprovechamiento de los recursos hídricos para generación de energía hidroeléctrica cobra relevancia para la Defensa teniendo en cuenta la seguridad energética con criterios de autoabastecimiento.

En el año 2020, la energía eléctrica generada por las Centrales Hidroeléctricas Binacionales de Itaipú y Yacyretá, cubrió el 99% de la demanda de consumo del Sistema Eléctrico Nacional y aportó cerca del 7% al Producto Interno Bruto con los ingresos por exportación.

No obstante, el promedio anual de crecimiento de la demanda máxima de potencia proyectado por la Administración Nacional de Electricidad (ANDE) para 2019-2030 es de 6,6%, con lo que en el año 2040, Paraguay habrá agotado su excedente energético de no prever con antelación, inversiones para el incremento de la producción de energía eléctrica, que pueden concretarse a través de la gestión diplomática con Brasil y Argentina en el marco del Derecho Internacional y los Tratados de Itaipú y Yacyretá respectivamente. En este sentido, en el presente artículo, el autor traza una línea argumental que posibilite establecer líneas de intervención estratégica para un mayor aprovechamiento hidroeléctrico de las aguas transfronterizas del Río Paraná.

Cabe destacar que, el Numeral 7 del Artículo 238 de la Constitución Nacional establece que el manejo de las relaciones exteriores corresponde al Presidente de la República. De igual manera, la Ley N° 1.635/00, "Orgánica del Ministerio de Relaciones Exteriores", en sus Artículos 2 y 3, dispone que el Ministerio de Relaciones Exteriores es el órgano que planifica, coordina y ejecuta la política exterior, bajo la dirección del Presidente de la República y que todo Órgano del Estado, cuando deba realizar alguna gestión oficial en el exterior, coordinará sus acciones con el Ministerio de Relaciones Exteriores. Asimismo, en el Artículo 4, establece que "el Ministerio de Relaciones Exteriores, tiene como funciones... Inciso d) conducir las negociaciones sobre... emprendimientos binacionales y multilaterales, en coordinación cuando corresponda con otros órganos estatales"

Con respecto a los principios del Derecho Internacional de Aguas Transfronterizas, en general



prevén la obligación de los Estados ribereños de asegurar proactivamente que el uso de las aguas sea razonable y equitativo con relación a los demás Estados ribereños, la utilización en común de recursos hídricos compartidos para el logro de diversos objetivos y que un Estado no debe causar daño sensible a otro Estado:

- Convención relativa al Aprovechamiento de las Fuerzas Hidráulicas que interesa a más de un Estado y Protocolo de la Firma (Ginebra, 1923).
- Resolución sobre los Usos de las Aguas de los Ríos Internacionales (Nueva York, 1958).
- Normas sobre los Usos de las Aguas de los Ríos Internacionales (Helsinki, 1966).
- Convención de Viena sobre el Derecho de los Tratados (1969).
- Convención sobre el Derecho de los Usos de los Cursos de Agua Internacionales para Fines distintos de la Navegación (1997).

Cabe destacar que, en la región, Paraguay es parte de importantes Convenios y Tratados para el aprovechamiento hidroeléctrico de aguas transfronterizas:

- Acta de Foz de Yguazú o Acta de las Cataratas, entre Paraguay y Brasil (1966).
- Tratado de la Cuenca del Plata, suscrito por Argentina, Bolivia, Brasil, Paraguay y Uruguay (1969).
- Acta de Asunción sobre el Aprovechamiento de los Ríos Internacionales, firmada por los Cancilleres de Argentina, Bolivia, Brasil, Paraguay, Uruguay (1971).
- Convenio para Estudio del Aprovechamiento de los Recursos del Río Paraná, entre Paraguay y Argentina (1971).
- Tratado entre la República del Paraguay y la República Federativa del Brasil para el aprovechamiento hidroeléctrico de los recursos hidráulicos del Río Paraná, pertenecientes en condominio a los dos países, desde e inclusive el Salto del Guairá o Salto Grande de Sete Quedas hasta la boca del Río Yguazú (1973).
- Tratado de Yacyretá (1973).

En consonancia con lo anterior, las directrices de Políticas Energéticas en el MERCOSUR, aprobadas por Resolución N° 57/93, definen los aspectos básicos de coordinación de políticas energéticas nacionales. El documento destaca la necesidad de priorizar los abastecimientos de mercados nacionales y [...]:

•Optimización de la producción y del uso de las fuentes de energía de la región;

•Favorecimiento de la integración entre los mercados energéticos de los Estados Partes, con libertad de compra y venta de energía entre las empresas de energía y libre tránsito de los energéticos, respetando las legislaciones vigentes en cada País;

•Admisión, en el marco de libre intercambio energético, de la posibilidad de acuerdos energéticos binacionales o multinacionales, dentro o fuera de la región; [...].

De manera análoga, la Política Energética de la República del Paraguay aprobada por Decreto N° 6.092/16, establece como Objetivos Superiores y Priorizados:

a) Consolidar la coordinación institucional con atribuciones y recursos para formular políticas, planificar, regular y fiscalizar;

b) Consolidar la posición nacional como eje de la integración energética regional en base al aprovechamiento de sus recursos hidroenergéticos, a su posición geográfica y al cumplimiento de los acuerdos internacionales pertinentes, y;

c) Garantizar la seguridad energética con criterios de autoabastecimiento.

Mientras tanto, la Política Nacional de Defensa, aprobada por Resolución 03/19 del Consejo de Defensa Nacional (CODENA), órgano asesor y consultivo del Presidente de la República en materia de Defensa Nacional, creado por Ley N° 1.337/99 “De Defensa Nacional y de Seguridad Interna”, considera a las Entidades Binacionales de Itaipú y Yacyretá, dos de los Recursos Estratégicos más importantes y sensibles del Paraguay, puntualizando que, se debe considerar su valor estratégico en el ámbito de las relaciones internacionales, así como el mantenimiento de la Soberanía Nacional, con visión de largo plazo.

Del mismo modo, la Política Nacional de Defensa, destaca como Objetivos Nacionales Permanentes, la protección de los bienes jurídicos, individuales y colectivos de la Nación, por un lado, y por otro, la integración a la Comunidad Internacional, particularmente en la región, en el marco de la igualdad jurídica de los Estados y el respeto a los principios y normas del Derecho Internacional.

Es así que, uno de los seis ejes estratégicos principales de articulación de la Política Nacional de Defensa es el de Previsión y Prospección, es decir, considerar y



trabajar sobre oportunidades y riesgos inexplorados o escasamente desarrollados, como es el caso de la administración adecuada de los recursos energéticos. Para esto, entre las Instituciones con Responsabilidad Primaria en las Líneas de Acción para la Defensa, se encuentran:

- a) El Consejo de Defensa Nacional (CODENA). Además de su función fundamental de asesoría, se constituye en el medio de articulación para la dirección de la Política Nacional de Defensa, por parte del Presidente de la República.
- b) El Ministerio de Relaciones Exteriores. El objetivo prioritario de la Política Exterior es preservar la existencia del Estado y la defensa de los Intereses Vitales de la Nación, así como de sus Recursos Estratégicos, sirviendo de guía al trabajo profesional diplomático, y basado en directivas específicas del Presidente de la República. Además, promueve el respeto al Derecho Internacional, así como de los acuerdos binacionales, preservando los intereses nacionales.

En este punto, se debe considerar que la Ley N° 1.337/99, en su Art. 7 expone que la Política de Defensa Nacional tendrá, entre otras, la finalidad de estudiar, planificar y adoptar recaudos tendientes a la aplicación del potencial nacional para la preservación, conservación y protección de los intereses nacionales [...]. El Art. 9 explica que entre las funciones del CODENA se incluyen las de emitir dictámenes y producir informes sobre los asuntos sometidos a consulta por el Presidente de la República en todo lo concerniente a la Defensa Nacional; así como, preparar y elevar al Presidente de la República las propuestas que

estimen convenientes y oportunas en todos aquellos asuntos relacionados con la defensa nacional que exijan una respuesta global; [...].

Para la consecución de lo precedentemente expuesto, el autor del artículo subraya que:

- El ámbito del Consejo Nacional de Defensa es el apropiado para sugerir y luego apoyar las decisiones trascendentes que tome el Presidente de la República en su carácter de Presidente del CODENA.
- El Ministerio de Relaciones Exteriores es el conducto con el Poder Ejecutivo para las cuestiones bilaterales, de política exterior, para el tratamiento íntegro de las cuestiones energéticas y de administración relacionadas con las Entidades Binacionales creadas por los Tratados de Itaipú y Yacyretá, u otras a crearse con el mismo propósito.
- Para este cometido, los Representantes del Ministerio de Relaciones Exteriores en los Consejos de Administración de Itaipú y Yacyretá, el Representante Político Titular en el Comité Intergubernamental Coordinador de los Países de la Cuenca del Plata (CIC), el Delegado Paraguayo en la Comisión Mixta Argentino – Paraguaya del Río Paraná (COMIP), y otras dependencias del Ministerio de Relaciones Exteriores, deben articular líneas de intervención estratégica para el abordaje de la gestión de los Tratados de Itaipú y Yacyretá (y otros) en el marco de la Política de Defensa Nacional (a largo plazo).
- En cuanto a la agenda, el autor del artículo señala que, debe contemplar al menos lo siguiente:
  - a) Gestión del Tratado de Itaipú, revisión de las condiciones financieras y comerciales, ampliación de unidades generadoras, esclusa de navegación.
  - b) Gestión del Tratado de Yacyretá, seguimiento del Acuerdo por Notas Revérsales (N.R. N° 2/17) “Para el Ordenamiento Económico y Financiero de la Entidad Binacional Yacyretá”, ampliación de unidades generadoras en Yacyretá, embalse compensador maquinizado y esclusa de navegación en Itatí-Itacorá (Anexo B).
  - c) Negociación del Proyecto Corpus Christi con Argentina.
  - d) Negociación del Proyecto Itaipú II con Brasil.

En definitiva, con la Defensa Nacional se coopera con la visión de un Paraguay próspero, con base en el estado de derecho y en los principios del Derecho Internacional.



## NUTRICIÓN EN PANDEMIA: RECOMENDACIONES NUTRICIONALES EN TIEMPOS COVID-19



Lic. Nutric. JUANA RAQUEL FRANCO NUÑEZ

**Cursante del Programa de Maestría en Planificación  
y Conducción Estratégica Nacional del IAEE,  
Promoción LIII.**

En cuanto a la elección de alimentos y bebidas, una alimentación saludable habitual es la recomendación para toda la población, y también para personas afectadas por COVID-19 con sintomatología leve y/o asintomática. Una alimentación saludable se define como ‘aquella que es suficiente, completa, equilibrada, satisfactoria, segura, adaptada al comensal y al entorno, sostenible y asequible’. Se debe seguir recomendaciones nutricionales generales durante esta época de la pandemia. Es aconsejable llevar un estilo de vida saludable para la prevención de enfermedades, una alimentación variada, saludable y equilibrada junto con actividad física diaria y una correcta hidratación, sobre todo en este momento que estamos atravesando una pandemia “Covid- 19”.

### Contextualización

Bajo la indicación de permanecer en casa se incrementa de manera importante el tiempo que se permanece sentado o recostado, realizando actividades académicas, laborales (teletrabajo) y de ocio, que requieren poco gasto de energía, lo cual se conoce como sedentarismo o comportamiento sedentario

A largo plazo, esto se ha asociado con desacondicionamiento físico (síndrome que combina cambios como pérdida de masa muscular, disminución de la flexibilidad y de la fuerza) y la aparición de enfermedades crónicas no transmisibles (ECNT) como obesidad, diabetes y enfermedades cardiovasculares, otra de las pandemias de la actualidad, incrementando la morbilidad general. En plena pandemia y cuarentena, se percibe con mayor importancia nuestra alimentación. (Mera-Mamián AY., 2020)

La alimentación saludable, es importante en cualquier etapa de la vida y particularmente en condiciones en las que la demanda calórica puede ser menor. Una alimentación bien planificada puede ser una herramienta de gran ayuda en esta situación de pandemia mundial producida por la irrupción del Coronavirus COVID-2019 en nuestras vidas y en nuestro entorno. (Conde-Blanco E., 2020). Además la situación de confinamiento y sus recursos compensatorios puede favorecer el consumo de alimentos de poco interés nutricional y elevada carga energética, incluido el consumo elevado de bebidas alcohólicas y en otros casos o simultáneamente, bebidas con alto contenido en azúcar. (Aranceta J., 2020)

Actualmente, no existe un tratamiento nutricional específico frente al COVID-19. En general, las pautas de alimentación irán dirigidas a paliar los síntomas generados por la fiebre y los problemas respiratorios, asegurando una adecuada hidratación. A menudo, los principales síntomas de COVID-19 se acompañan de anorexia (falta de apetito), ingesta inadecuada de alimentos y un aumento de la deshidratación no sensible causada por fiebre, que puede conducir a hipotensión. Monitorizar el adecuado consumo de alimentos y agua es de vital importancia en todo momento. (Li XY., 2020)



Una alimentación saludable consiste en consumir alimentos de todos los grupos (hidratos de carbono, proteínas y grasas) para obtener todos los nutrientes necesarios para fortalecer el sistema inmunológico. (Oyuela P., 2020)

Las principales fuentes de vitaminas y minerales, fundamentales para el fortalecimiento del sistema inmune, son las frutas y verduras. Las Guías Alimentarias del Paraguay recomiendan el consumo de 3 frutas diarias y según la Academia Española de Nutrición al menos 2 raciones de verduras por día.

Otro grupo importante en la alimentación son los cereales ya que estos brindan energía. Es preferible consumir los cereales integrales y las legumbres (porotos, garbanzos, lentejas, soja), estas se caracterizan por su alto contenido en proteínas de origen vegetal, tratando de acompañar estos alimentos con verduras.

La leche y sus derivados son excelentes fuentes de proteína y calcio. Se recomienda que de preferencia sean bajos en grasas. Como fuente de proteína, se recomienda consumir carnes hasta cuatro veces por semana, siguiendo las recomendaciones de las Guías Alimentarias del Paraguay. Es mejor evitar el consumo de embutidos y carnes grasas de cualquier animal. (INAN., 2020)

Es importante elegir preparaciones saludables al momento de cocinar los alimentos (a la plancha, al vapor, asados, al horno. Evitar el consumo de alimentos procesados debido a su alto contenido de grasas y/o azúcares.

La hidratación es fundamental durante este tiempo, en general, se recomienda consumir mínimo ocho vasos (dos litros) de agua potable, incluso aunque no se tenga la sensación de sed.

Caminar, trotar, correr, andar en bicicleta, remar (si es posible), etc. Todos los días de 20 a 30 minutos a una intensidad de ligera a moderada respetando todas las medidas sanitarias adoptadas por el gobierno en el marco de la pandemia Covid-19.

## Referencias Bibliográficas

Aranceta J. Cuidarse durante el confinamiento en casa: algunas recomendaciones para una alimentación más saludable durante el confinamiento. Disponible en URL: [<http://www.nutricioncomunitaria.org/es/noticia/cuidarse-durante-el-confinamiento-encasa>] Publicado online el 18 de marzo de 2020

Agencia de Salud Pública de Cataluña. (2019) Pequeños cambios para comer mejor. Barcelona: editado por la Agencia de Salud Pública de Cataluña.

Li XY, Du B, Wang YS, Kang HYJ, Wang F, Sun B, et al. (2020) [The keypoints in treatment of the critical coronavirus disease 2019 patient]. Zhonghua Jie He He Hu Xi Za Zhi Zhonghua Jiehe He Huxi Zazhi Chin J Tuberc Respir Dis; 43(0):E026

Baladia E, Martínez Rodríguez R. (2016). Legumbres y salud: sumario de evidencias rápidas. RED –NuBE.

Mera-Mamián AY, Tabares González E, Montoya-González S, Muñoz Rodríguez D, Monsalve F. (2020) Recomendaciones prácticas para evitar el descondicionamiento físico durante el confinamiento por la pandemia asociada a COVID-19. Univ. Salud; 22(2):166-177. DOI: <https://doi.org/10.22267/rus.202202.188>

Conde-Blanco, Edgar Abad. (2020). El sistema alimentario y el Covid-19: La necesidad de prevenir otras pandemias. Journal of the Selva Andina Biosphere, 8(1), 64-66.

Harvard T.H. Chan School of Public Health. (2020). Seguridad de los alimentos, nutrición y bienestar durante COVID-19. Disponible en: <https://www.hsph.harvard.edu/nutritionsource/2020/03/27/seguridadde-los-alimentos-nutricion-y-bienestar-durante-covid-19/>

Oyuela D, Padilla P & Lanza S. Recomendaciones alimentarias y nutricionales para la buena salud durante el Covid-19. (2020). INNOVARE Revista de Ciencia y Tecnología Vol. 9, No. 1.



## ACTIVIDADES DEL PMCEN 2021



Ofrenda Floral por el 210 aniversario de la Independencia Nacional.



Conferencia Magistral con el Dr. José Antonio Moreno Rufinelli



Conferencia Magistral con el Embajador Federico González.



Relevamiento de datos - Realidad Nacional 2021



Conferencia Magistral con el Embajador de China Taiwán Jose Chih-Cheng Han



Conferencia Magistral: Contexto Internacional  
Dr Ruben Melgarejo Lanzoni



## CONTEXTO INTERNACIONAL – VISITA AL EXTERIOR



Ministerio de Relaciones Exteriores de la República China -  
Taiwán – PMPCEN - 2016



Universidad de Defensa Nacional de la República China –  
Taiwán - PMPCEN - 2016



Sede de la OEA Washington D.C.– EEUU  
PMPCEN - 2017



Archivos Militares de Vincens – Francia  
PMPCEN PTI - 2018



Salón de la Asamblea Nacional Cámara de Diputados – Francia  
PMPCEN PTI - 2018



Visita al Grand Hotel de la República de China -Taiwán  
PMPCEN - 2019



## CURSANTES DE LA LIII PROMOCIÓN DEL PMCEN



### Lista de Cursantes PMCEN 2021

1. Cap N DEM WALTER FERNANDO DIAZ AGUILERA
2. Abg. PABLO ALMADA VARGAS
3. Cnel DCEM AUGUSTO RODRIGUEZ BAZAN
4. Abg. RAQUEL ARGaña IBARROLA
5. Cap N DEM ALBINO BOGARIN FLOR
6. Abg. NELSON OMAR BAREIRO GONZALEZ
7. Cnel DCEM MILCIADES ALBERTO MARTINEZ MALDONADO
8. Dra. Med. Cir. ANALIA BRITOS LAWS
9. Cnel DCEM JUAN CARLOS ESTIGARRIBIA RECALDE
10. Abg. PATRICIA VIVIANA BROZZON MARECOS
11. Cnel DCEM EDGAR ROBERTO AGUIRRE MORENO
12. Abg. MIGUEL RICARDO CANDIA IBARRA
13. Lic. C. Cont. RAQUELINA CARRILLO SOSA
14. Cnel DCEM CARLOS ALBERTO INSFRAN CENTURION
15. Dra. Cir. NATALIA MARIA CAZAL CRISTALDO
16. Cnel DCEM OSMAR OSVALDO ORTIZ ACOSTA
17. Lic. Nutric. Hum. CARMEN OILDA CIANCIO DE BAZAN
18. Cnel DCEM JOSE LUIS MEZA AVALOS
19. Abg. SONIA MELISSA DIAZ MENDIETA
20. Cnel DCEM VICTOR MMANUEL URDAPILLETA ALMADA
21. Abg. CELSO WILIAN ESPINOLA MALDONADO
22. Cnel DCEM MIGDONIO FERREIRA MEZA
23. Abg. SILVIOEDUARDO ESTIGARRIBIA QUIÑONES
24. Cnel DCEM GUIDO RAUL CORBALAN SANABRIA
25. Lic. Nutric. JUANA RAQUEL FRANCO NUÑEZ
26. Cnel DCEM OSCAR CABRERA ORTIZ
27. Abg. SIXTO ORLANDO FRANCO GONZALEZ
28. Cnel DCEM CARLOS ANTONIO MARTINEZ
29. Abg. MARIA MARTINA GONZALEZ LOPEZ
30. Cnel DCEM SILVIO E. SAGGIA GOMEZ DE LA FUENTE
31. Dra. Med. Cir. ANA TERESA HALABURDA BRUN
32. Cnel DCEM VICTOR ANDRES AQUINO GIMENEZ
33. Lic. Adm. Emp. MARIA ERCILIA MARIN VYSOKOLAN
34. Cnel DCEM PEDRO ANTONIO ARGUELLO BENITEZ
35. Abg. CARLOS NELSON MEDINA DUARTE
36. Cap N DEM OSMAR RAMON ARECO QUIÑONEZ
37. Abg. MARTHA BEATRIZ MEDINA ZORRILLA
38. Cnel DCEM CESAR RAUL PAREDES ROJAS
39. Abg. FELIPE MERCADO NAVARRO
40. Cap N DEM WENCESLAO EVER IBARROLA PEREZ
41. Lic. Psic. CARLOS GUILLERMO MIRANDA ROZZANO
42. Cap N DEM CESAR BLADIMIR INVERNIZZI GONZALEZ
43. Lic. C. Com. GILMER RAMON MOREIRA SANTACRUZ
44. Cnel DCEM JORGE ANDRES DELVALLE PAEZ
45. Abg. PATRICIO ORTEGA ESTIGARRIBIA
46. Cnel DCEM DERLIS ENRIQUE ROTELA CUENCA
47. Abg. MARTA PATIÑO LOPEZ
48. Cnel DCEM EVELIO JULIAN AMARILLA RAMIREZ
49. Abg. ROBERTO ANTONIO PEREZ AGUAYO
50. Cnel DCEM EDUARDO MIGUEL ARRUA ALMADA
51. Ing. Elect. JORGE ESTEBAN RODAS BENITEZ
52. Cnel DCEM FELIPE MANUEL CENA ARRUA
53. Cnel DCEM ANGEL YAMIL BARUJA GOIBURU
54. Lic. RR.II. JORGE RICHARD SCHWEISS RUIZ
55. Cnel DCEM WALTER A. INSAURRALDE DELGADO
56. Abg. CLAUDIA MARIA SOSA SANCHEZ
57. Cnel DCEM JUAN ANGEL FLEITAS GARCIA
58. Lic. Adm. Emp. RAMON ZARZA PINTOS
59. Crio Ppal MCP Ma. AGUSTINA ACHUCARRO DE FERNANDEZ
60. Crio Ppal MCP WALTER RENE MOLINAS GIMENEZ



# PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN INTELIGENCIA ESTRATÉGICA





## FUNDAMENTACIÓN DEL PEIE



**GUSTAVO RAUL AREVALO SOTO**  
Cnel DCEM – Coordinador del PEIE

La malla curricular del “PEIE” desarrolla objetivos académicos dentro de un régimen semirrígido y comprimido de tiempo. El Plan está diseñado para ser desarrollado en treinta y cinco (35) semanas comprendiendo un total de trescientos sesenta (360) horas de actividades académicas, consistentes en participación en clase, trabajo de investigación individual y grupal y viaje al exterior del país. Además, análisis sobre liderazgos de personajes ilustres y de contenido temático de libros, y extensión académica así como también trabajos extra clase, asistiendo a conferencias, paneles, seminarios, visitas a lugares históricos e instituciones públicas y privadas. El diseño curricular se orienta con una visión amplia de las actividades globales que realiza el Estado en el ámbito de la seguridad y abarca los conocimientos esenciales que aseguran una sólida formación conceptual para el sustento de la disciplina específica, con un acompañamiento permanente de los avances científicos y tecnológicos, contemplando formas de ejecuciones atractivas e interesantes para sus participantes que se evidenciarán en las utilidades organizacionales con que se beneficiarán las instituciones públicas y privadas que envían sus representantes.

Dicha orientación, hace necesaria que las actividades multidisciplinarias y docentes tengan un adecuado equilibrio entre los conocimientos teóricos y la práctica, basados en el contexto internacional, con sus efectos en los cinco campos del poder nacional.

Son aceptados todos los métodos científicos de producción de conocimientos, con sus respectivos procesos (análisis, reflexión, síntesis), dentro de una irrestricta libertad académica y libre expresión de pensamientos, respetando los derechos, el decoro, la dignidad de las personas, los reglamentos institucionales del IAEE y las reglas de convivencias sociales. Las materias están estructuradas de tal manera que permiten la opción participativa de varios académicos, siendo coordinado conjuntamente por los mismos, pero ejecutado y evaluado en forma independiente, asignando al término del curso una nota final.

### OBJETIVO GENERAL DEL PEIE

Preparar a personas críticas, identificadas con el país, con una actitud de servicio hacia la sociedad paraguaya, las habilidades cognoscitivas y socio-profesionales, así como los saberes sobre las funciones del Estado vinculadas a la Seguridad, el Desarrollo y la Defensa Nacional, mejorando sus capacidades y eficiencias de trabajos individuales y en equipos en las direcciones y asesorías del nivel político-estratégico que les permitan dirigir los procedimientos metodológicos en el área de la inteligencia estratégica.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PEIE

Estar interiorizado con las actividades globales del Estado en el ámbito de la seguridad e información, la complejidad de la toma de decisiones y asesoría de alto nivel. Haber actualizado su conocimiento sobre la realidad nacional y sus capacidades en los cinco campos del poder. Haber mejorado sus capacidades de liderazgos estratégicos para el desempeño de trabajos en grupos, ya sean interdisciplinarios o interinstitucionales. Saber aplicar los nuevos conocimientos y experiencias adquiridas para el análisis de casos reales presentados en la rutina del plano de la inteligencia estratégica. Estar en condiciones de ser difusores de la “Cultura de Defensa y del Desarrollo Nacional”, bajo los fundamentos del Estado de derecho y el régimen democrático de gobierno.

### TÍTULO QUE OTORGA EL PEIE

ESPECIALISTA EN  
INTELIGENCIA ESTRATÉGICA

## PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN INTELIGENCIA ESTRATÉGICA, SU IMPORTANCIA PARA EL DESARROLLO Y SUS ADAPTACIONES ACADÉMICAS ANTE LOS DESAFÍOS DE LA EDUCACIÓN A DISTANCIA Y VIRTUAL FRENTE A LA PANDEMIA.



**Dra. C Educ. BLANCA VIOLETA FARIÑA RUÍZ**

### INTELIGENCIA ESTRATEGIA, CONCEPTO EVOLUTIVO DE LA ESFERA MILITAR A LA EDUCACIÓN SUPERIOR.

Hasta la década de los 60 el acervo bibliográfico cuyo tratado sobre estrategia la vinculaban directamente con el conflicto y las armas, donde la violencia era inherente, casi exclusivamente. El general André Beaufre, pensador francés e ícono en este sentido definía a la estrategia como “el arte de emplear la fuerza o la violencia para obtener objetivos fijados por la política” o, “el arte de la dialéctica de las voluntades respaldadas por la fuerza, para la solución del conflicto”. Cuando analizamos un pensamiento, siempre se debe contextualizar a su época histórica. En 1960 aún persistían las consecuencias de la segunda guerra mundial y se estremecían con la posibilidad de una nueva guerra, que con probabilidad sería a mayor escala y más terribles. En ese contexto temporal no era posible pensar en asuntos de política internacional sin incluir a la violencia o el uso de la fuerza en cualquier magnitud. Por contrapartida, en consonancia con esos años el pensamiento estratégico comienza a ser tenido en cuenta en ámbitos civiles y privados. Instalándose la necesidad de este razonamiento para el proceso de toma de decisiones en otras esferas del conocimiento, instituciones y quehaceres. Muy importante (Orozco J, 2018).



**Med. Cir. ALCIDES GUSTAVO RUÍZ ACOSTA**

Desde el susodicho fenómeno y hasta nuestros días, los autores clásicos como Sun Tzú, Maquiavelo o Clausewitz, por mencionar solo algunos referentes, forman parte de importantes espacios en librerías y bibliotecas de universidades y de empresas u organizaciones civiles. Así, esta extrapolación del concepto se denota en otros contextos, bien puede ser ejemplificado al hablar de títulos como Maquiavelo aplicado a los negocios o Sun Tzú – El arte de la guerra para ejecutivos y directivos.

La planificación estratégica también es un concepto que se remonta en su concepción a las fuerzas militares. De acuerdo con una variedad de versiones, fue el campo militar el que primero adoptó y utilizó el enfoque estratégico para la planificación. Para entender sus orígenes, es fundamental ahondar y definir etimológicamente a la palabra “estrategia”. Esta es una forma modificada de la palabra griega “strategos”. Sin olvidar que “strategos” representó el título para el general del ejército en Grecia.

De acuerdo con las antiguas normas griegas, cada una de las diez tribus principales en Grecia solía elegir sus strategos o general de ejército cada año. Los generales fueron nombrados para asesorar a los jefes del estado o los gobernantes sobre el manejo de las batallas con el objetivo de obtener una ventaja competitiva sobre sus oponentes.



Como los estrategos fueron elegidos como funcionarios, el alcance de sus responsabilidades se amplió más adelante con la inclusión de las responsabilidades magisteriales civiles (en McKiernan, 2017).

A partir de este origen militar, el concepto extendió sus ramas a muchos otros campos y áreas. Desarrollándose gradualmente en el tiempo. El enfoque de la gestión estratégica siempre se ha centrado más en definir la naturaleza de los resultados que en encontrar las formas de lograr esos resultados. En otras palabras, se ha utilizado como una herramienta para evaluar cómo establecer objetivos y qué tipos de objetivos están en línea con los requisitos estratégicos. Diseñar las estrategias y la hoja de ruta para el logro exitoso de esos objetivos es de importancia secundaria (Centro de Historia Militar, 2007).

Por otro lado, la Inteligencia estratégica, es el conocimiento sistematizado y jerarquizado que tiene como propósito suministrar un marco de referencia evaluativo y prospectivo para la toma de decisiones orientadas a la atención integral de vulnerabilidades, riesgos y amenazas, mediante la consideración del vínculo entre seguridad, defensa y desarrollo en sus tres vertientes: humana, político-militar y económico-ambiental. Ello, con el fin de anticiparse a los hechos, bien para administrar el cambio, adaptarse a él y prevenir o mitigar sus efectos oportunamente o, en su caso, atender sus consecuencias. Es la información que prevé y apoya la mejor gestión de circunstancias futuras, que se aplica a requerimientos de una nación, directivas de políticas y relaciones internacionales.

Es el tipo de formación que aporta información utilizada por quienes elaboran las políticas del ramo Ejecutivo para crear programas y planes de largo alcance, útiles para los más altos intereses de un país. Con ello la producción de conocimiento necesario para coadyuvar en el diseño de los objetivos de gran alcance, y de las políticas públicas y planes necesarios para alcanzarlos. Es la inteligencia, la destinada a satisfacer las necesidades de los máximos niveles de conducción del Estado.

Parte del conocimiento de las tendencias y escenarios futuros, haciendo hincapié en las amenazas y oportunidades en función del interés nacional, posibilitando de esta forma el proceso de toma de decisiones. Mucho es lo que se ha escrito o se escribe sobre inteligencia estratégica, y también bastante lo que se enseña sobre ella. Pero muy poco sobre su instrumento fundamental, el especialista de inteligencia estratégica.

En el Paraguay, se cuenta con el Instituto de Altos Estudios Estratégicos (IAEE), que cuenta con diversos programas de posgrado relacionados al tema abordado, con la peculiaridad de que ésta se abre a todos los ámbitos de la sociedad en pos del desarrollo nacional.

### **FORMACIÓN EN EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL PARAGUAY - PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN INTELIGENCIA ESTRATÉGICA.**

El Programa de Especialización en Inteligencia (PEIE) que ofrece el IAEE; prepara, capacita y especializa a los recursos humanos en el área de Inteligencia, a fin de poder brindar un eficiente y oportuno asesoramiento para la toma de decisiones en el nivel Estratégico en todos los campos del poder nacional, para la defensa de los intereses nacionales.

**Nivel de estudio:** según la ley de Educación superior Nro 4995, posibilita la titulación en “Especialista en Inteligencia Estratégica”, logrando así los siguientes *objetivos*:

- Capacitar al cursante para utilizar los principios, métodos, procedimientos y técnicas de análisis referentes a la especialidad de inteligencia, para el cumplimiento de la misión como componente de una Agencia u Órgano de Inteligencia de nivel estratégico nacional.
- Acrecentar la capacidad reflexiva y de análisis del cursante, capacitándolo adecuadamente para resolver con éxito situaciones complejas y dinámicas en el campo de la Inteligencia Estratégica.
- Desarrollar aptitudes, habilidades y liderazgo para el trabajo en equipo, los cuales son imprescindibles para su posterior desempeño.



• Incorporar, en el comportamiento del cursante, métodos de raciocinio que estimulen la flexibilidad mental, la creatividad, la objetividad, el espíritu de análisis crítico e investigativo, y de síntesis que le permita la resolución de problemas.

Además de proporcionar conocimientos profundos relacionados con:

- La organización, funcionamiento y la planificación del sistema de Inteligencia en el nivel estratégico.
- El procesamiento interpretación y difusión de los conocimientos producidos.
- Redacción de documentos de inteligencia.
- Normas legales en función de inteligencia.

Así mismo aportando de CONOCIMIENTOS GENERALES referidos a:

- Los principios y procedimientos de las medidas de seguridad de contra-inteligencia.
- Organización de los órganos de inteligencia mundial, regional y nacional.

## ADAPTACIONES ACADÉMICAS EN TIEMPOS DE PANDEMIA COVID-19

Ante la situación atravesada por la pandemia en el 2020 – 2021 por el COVID – 19, El CONES a través de la Resolución CE-CONES N° 57/2020, del 3 de noviembre de 2020, ha dispuesto que las Instituciones de Educación Superior (IES), que se encuentran implementando herramientas digitales de enseñanza-aprendizaje como alternativa a la presencialidad, y cuyas carreras de pregrado, grado y programas de postgrado se hallen dentro del “Registro de ofertas académicas presenciales que implementan herramientas digitales de enseñanza-aprendizaje”, podrán continuar con esta modalidad de enseñanza hasta la culminación o finalización del segundo semestre del año 2020.

La medida señalada, podrá extenderse durante el primer semestre académico del año 2021 o hasta el 30 de junio de 2021, observando en todo momento las normativas dispuestas en la Resolución CE-CONES N° 04/2020 y la Resolución CE-CONES N° 08/2020. Así mismo las IES que se adhieran a la continuidad de esta modalidad, deberán comunicar al CONES, a través de su máxima autoridad institucional, la aplicación de dicha medida. El plazo máximo para esta comunicación está establecido para el 31 de enero de 2020.

El IAEE, en cumplimiento y haciendo practica a las

innovaciones educativas da continuidad a las ofertas académicas mencionadas más arriba, pudiendo así llevar a la acción pedagógica y gestión en comunión con los principios que hacen a la gestión de la inteligencia estratégica, aplicando la educación a distancia. Por ello es importante mencionar en las últimas décadas, los avances tecnológicos han tenido una gran influencia en el ambiente educativo debido a su gran flexibilidad, alcance y accesibilidad. La Educación a Distancia (EaD) se ha convertido en la herramienta más cómoda y eficaz al servicio de la formación continua de los ciudadanos del siglo XXI. que según los autores Yee y Miranda (2006) refieren que la EaD, tiene un gran impacto social, relatan que no hay una región del mundo donde no existan instituciones de instrucción abierta y a distancia o se desarrollen programas en esta modalidad que beneficien a miles de personas. Estos investigadores, relataron que la Educación a Distancia y la TIC's pueden ayudar a solucionar las necesidades de la sociedad actual, que afronta una alta demanda de educación permanente con calidad, donde se pueda lograr un mayor acceso y posibilidades a la formación a través de estos escenarios educativos mediados por las tecnologías.

Antúnez et al., (2012) han señalado, que en una investigación realizada en la Universidad de Granma, ubicada en el oriente de Cuba, determinaron en ese estudio que existen limitaciones en la formación postgraduada por la vía tradicional y describieron diferentes causas:

- La distancia en que se encuentran los profesionales del Centro de Educación Superior.
- Las características geográficas de las zonas de residencia de los participantes.
- Medios de transportación y hospedaje.
- Insuficiente base económica disponible por parte de los estudiantes.
- Los cursistas deben ausentarse del puesto de trabajo por un período determinado para recibir la capacitación.

Holmberg, (1977) señaló que la Educación a Distancia, cubre las distintas formas de estudio a todos los niveles que no se encuentran bajo la continua e inmediata supervisión de los tutores presentes con sus estudios en el aula; sin embargo, se benefician de la planificación, guía y seguimiento de una organización tutorial. De acuerdo a lo planteado por Antunez (2012) relata, que es un punto intermedio de una línea continua



entre los dos extremos, en uno sitúa la relación presencial profesor-alumno y por una parte, la educación autodidáctica, abierta en que el discípulo no necesita la ayuda del profesor, por otra. Para la autora Mena (1995) la define como una modalidad educativa que a través de distintos medios y estrategias permite establecer una particular forma de relación entre quienes enseñan y aprenden, constituyéndose en una singular forma de presencia que ayuda a superar problemas de tiempo y distancia.

## CARACTERÍSTICAS DE LA EDUCACIÓN A DISTANCIA

La literatura científica recoge que todos los sistemas de EaD y presentan algunas características comunes:

- Separación profesor-estudiante.
- Utilización sistemática de medios y recursos técnicos.
- Apoyo de una organización tutorial.
- Aprendizaje individual.
- Comunicación bidireccional.
- Enfoque tecnológico.
- Comunicación masiva.
- Procedimientos industriales.

Las investigaciones realizadas por Garrison y Shale (1987) sustentan tres criterios esenciales para caracterizar el proceso de educación a distancia:

1. La EaD implica que la mayor parte de la comunicación educativa entre profesor y estudiantes y entre estudiantes ocurre separadamente.
2. La educación a distancia debe involucrar una comunicación de dos vías entre profesor y estudiantes y entre alumnos con el propósito de facilitar y apoyar el proceso educativo.
3. La EaD usa tecnología para mediar la comunicación de dos vías necesaria.

Otro concepto que debemos comprender es la inteligencia estratégica como un “sistema organizacional holístico que permite gestionar la innovación a partir del planeamiento estratégico de las organizaciones basados en información del pasado, presente y futuro empleando la vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva y prospectiva” como los elementos para cumplir con la misión y alcanzar la visión de la organización (Gonzales, 2019).

## DESAFÍOS INSTITUCIONALES ACADÉMICOS.

Las instituciones dedicadas a la prestación de servicios educativos se enfrentan diariamente a un sinnúmero de retos para poder cumplir con su objetivo de brindar atención educativa ante esta situación sanitaria con calidad y de manera eficiente.

Uno de los principales desafíos que el IAEE aplicó es determinar si la línea de prestación de servicios está en consonancia con las necesidades de la población educativa del instituto para la cual fue diseñado el servicio que brinda, es decir, si los procesos de enseñanza y aprendizajes del programa están realmente alineados con las necesidades de los usuarios, o por el contrario es necesario realizar ajustes para lograr tal fin, haciendo frente a con la inteligencia estratégica las acciones para poner en la vanguardia y el prestigio que le destaca a la institución. Con esta situación se ve aplicada la matriz de inteligencia estratégica que hace análisis para operativizar la educación a distancia y la inteligencia estratégica en bien a las sociedad académica.

### VIGILANCIA TECNOLÓGICA

Proceso estructurado para la obtención, depuración y tratamiento de la información. existen tres tipos:

1. Competitiva: Competidores actuales y potenciales.
2. Comercial: Clientes y proveedores.
3. Entorno: Hechos externos que afecten el futuro de lo planeado

### INTELIGENCIA COMPETITIVA

Análisis del entorno económico, financiero, contable, social, legal, medioambiental y cultural, en el cual se desenvuelven e interactúan los clientes, los proveedores, la competencia y el mercado.

Genera información inteligente

### INTELIGENCIA ESTRATÉGICA

#### PROSPECTIVA

Análisis de tendencias futuras a partir del conocimiento del presente, realizando análisis de escenarios probables a partir de información de tendencias, mercados y entorno sociales

#### PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Proceso organizado y estructurado mediante el cual se preparan una serie de actividades que impactan directamente en la toma de decisiones de una organización. Contiene:

1. Direccionamiento estratégico: Misión/Visión/Valores
2. Diagnostico estratégico



## APRECIACIÓN FINAL

Por este programa han pasado abogados, psicólogos, sociólogos, contadores públicos, médicos, agentes de los diversos ministerios del país, poder judicial, cancillería, así como diversos miembros del gobierno del país, además miembros de las fuerzas militares y de las fuerzas policiales. Sin olvidar otros profesionales de la actividad privada. En la situación particular actual de la pandemia del COVID 19, las actividades académicas fueron adaptadas para la consecución de sus objetivos académicos, no quedando al margen de la peculiaridad sanitaria. La oferta educativa detallada representa un aporte significativo para el cambio, que se da con la apertura de la actividad de inteligencia no sólo en el ámbito militar. Además, un contundente impulso a la difusión y enseñanza de la inteligencia estratégica, para su verdadero aprovechamiento en toda organización.

Con el Programa de Especialización en Inteligencia Estratégica, el IAEE contribuye a desmitificar el concepto de inteligencia y es la única que pone en manos de toda la sociedad la posibilidad de adquirir un cúmulo de conocimientos, habilidades y destrezas que redundarán en una mejor conducción de las organizaciones e instituciones, públicas y privadas, que en su seno actúan.

## REFERENCIAS

- Antony, J. S., Cauce, A. M., & Shalala, D. E. (2017). *Challenges in Higher Education Leadership: Practical and Scholarly Solutions*. Florence: Taylor and Francis.
- Bachan, R. (2015). Grade inflation in UK higher education. *Studies in Higher Education*, 42(8), 1580-1600. doi:10.1080/03075079.2015.1019450
- Antúnez, G. et al. (2013). Modalidades formativas en la educación a distancia: Una experiencia en la Universidad de Granma. IV Taller Internacional de Educación a Distancia. V Congreso Cubano de Desarrollo Local, Bayamo-Cuba.
- Antúnez, G.; Soler, Y.; Rodríguez, V.; Ramírez, W.; Mercado, A.; & Flores, A. (2012). Curso virtual de redacción científica e infotecnología sobre la plataforma Moodle: resultados y experiencias. *Píxel-Bit, Revista de Medios y Educación*. No. 41. Disponible en: <http://www.sav.us.es/pixelbit> [Consultado 15/05/2016]
- Bailey, F. G. (2017). *Morality and expediency: The folklore of academic politics*. Boston: Cengage.
- Barrett, B. (2017). *Globalization and change in higher education: The political economy of policy reform in Europe*. New York: Wiley.
- Center of Military History. (2007). *United States Army Center of Military History: Strategic plan 2007-2011*. Washington, D.C.?: U.S. Army Center of Military History. New Delhi: McGraw-Hill.
- Center of Military History. (2007). *United States Army Center of Military History: Strategic plan 2007-2011*. Washington, D.C.?: U.S. Army Center of Military History. New Delhi: McGraw-Hill.
- Dr. Carlos Gonzales Fuentes. Director de procesos Red Servicios Salud INS Costa Rica y consultor en Quality Resources International. Correo electrónico: [cagfuentes@gmail.com](mailto:cagfuentes@gmail.com)
- Garrison, D.R. & Shale, D. (1987). Mapping the boundaries of distance education: Problems in defining the field, *American Journal Distance Education*: 1-3.
- Holmberg, B. (1977). *Distance education: a survey and bibliography*. Kogan Page, London.
- In McKiernan, P. (2017). *Historical evolution of strategic management*. New York: Wiley.
- Mena, M. (1995). *Aportes para la Construcción de un Modelo Didáctico de las Nuevas Estrategias de Educación a Distancia*. Buenos Aires.
- Juan Pablo Orozco Carrillo, Robinson Ariel Aguagallo Cando, Myriam Johanna Naranjo Vaca y María Dolores Toca Calderón (2018): "La planificación estratégica en el contexto de la educación superior", *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo* (agosto 2018).
- Yee, M. y Miranda, A. (1999). Veinte años de la educación a distancia en Cuba. *Temas y Propuestas*. *Revista Pedagógica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires*.



## ACTIVIDADES DEL PEIE 2021



**Desarrollo de la clase Teoría de la Defensa, con el Profesor,  
Gral Brig (R) SERGIO BENITEZ CAPDEVILA.**



**Desarrollo de la clase de Geoestrategía, con el Profesor,  
Calte (R) CIBAR JESÚS BENITEZ CÁCERES**



## ACTIVIDADES DEL PEIE 2021



**Exposición de la Lectura Temática del Libro, con la profesora Señora Vice Ministra de Defensa Nacional, Cnel San (R) GLADYS RUIZ PECCI.**





## CURSANTES DE LA XII PROMOCIÓN DEL PEIE



### Lista de Cursantes PEIE 2021

1. Cnel DCEM FRANCISCO MARCEDONIO FERREIRA GIMENEZ
2. C.P. MARIA JOSE ALMIRON BURGOS
3. Lic. Trab. Soc. MARTA CRISTINA ALVARENGA BOZZANO
4. Abg. CLAUDIA JOSEFINA AQUINO ACEVAL
5. Econ. CAROLINA ELIZABETH CABRAL GOMEZ
6. Cnel DCEM SIMON RAFAEL LEGUIZAMON ARZAMENDIA
7. Abg. LETICIA MARLENE CACERES GONZALEZ
8. Abg. ARNALDO RAMON CARDOZO
9. Lic. C. Cont. Adm. DERLIS FERNANDO CRISTALDO DOMINGUEZ
10. Abg. JORGE DI TRANI GONZALEZ
11. Lic. C. Cont. MARCOS MANUEL DUARTE ARGUELLO
12. Cnel DCEM SEVERIANO AMARILLA OCAMPOS
13. Abg. ELBA ALICIA ESCOBAR FERNANDEZ
14. Lic. C. Cont. EVELYN MARCELA ESQUIVEL ACOSTA
15. Abg. SANDRA ELIZABETH FARIÑA MARTINEZ
16. Dra. Educ. BLANCA VIOLETA FARIÑA RUIZ
17. C.P. NOELIA NOEMI FERREIRA BENITEZ
18. Cnel DCEM CIRILO ALBERTO OZUNA VERA
19. Abg. MARCOS GUILLERMO FRANCO ESPINOLA
20. Abg. NOELIA BEATRIZ GODOY SANTOS
21. Abg. ANIBAL OSMAR GOMEZ IBARRA
22. Abg. CYNTHIA LORENA GONZALEZ
23. TCnel DCEM CARLOS DANIEL SILVA BENITEZ
24. Dra. Vet. ADRIANA YSABEL GONZALEZ CASTRO
25. Lic. C. Pol. MILNER RODRIGO GUANES QUIÑONEZ
26. Abg. MARIA VICTORIA MARLENE HEINICHEN MANSFELD
27. Lic. Adm. Emp. FREDY MIGUEL IBAÑEZ MENDOZA
28. Abg. SANDRA BEATRIZ LEDESMA DE BRESANOVICH
29. Cnel DCEM CARLOS EDUARDO CAZAL MEDINA
30. C.P. FATIMA BEATRIZ MARECOS PEREIRA
31. Dra. Med. JAZMIN DOMICIANA MIRANDA ESCOBAR
32. Crio MCP JACOBO DANIEL PANIAGUA ALONSO
33. Lic. Adm. Emp. PABLO RODRIGO MONTIEL CACERES
34. Abg. CESAR MORINIGO CRISTALDO
35. TCnel DCEM HECTOR FELIPE CRISTALDO CANDIA
36. Abg. NELIDA MARICEL ORIHUELA BATILANA
37. Abg. LOURDES PERALTA RIVAS
38. Crio MCP LAURA VEGA DE OLIVER
39. Lic. Mark. Pub. GILDA ROCIO PRIETO MARTINEZ
40. TCnel DCEM GUSTAVO DARIO GOMEZ GARAY
41. Abg. MARIA ALEJANDRA QUINTANA MOLINAS
42. Abg. MAURA NOELIA RAMOS FERREIRA
43. Abg. DERLIS AGUSTIN RIOS RUIZ DIAZ
44. Lic. Obst. CLEIDE MONSERRAT RIBAS GAUTO
45. Abg. RUBEN RAMON ROTELA BAEZ
46. My DCEM GUSTAVO ADOLFO MILTON BORBA JARA
47. Méd. Cir. ALCIDES GUSTAVO RUIZ ACOSTA
48. Ing. Comerc. LARISSA SPERATTI FRASCUELLI
49. Sub Crio MGAP RIGOBERTO RAFAEL MENDEZ ALMADA
50. Lic. Psic. PEDRO EDUARDO UCEDO RUIZ
51. Lic. A. Sist. LUIS ALBERTO ZARATE PASTOR



# **PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN CIBERDEFENSA Y CIBERSEGURIDAD ESTRATÉGICA**





## FUNDAMENTACIÓN DEL PECCE



**ULISES ALBERTO CHAMORRO TOVAR**  
Cnel DCEM – Coordinador del PECCE

El Programa de Especialización en Ciberdefensa y Ciberseguridad Estratégica (PECCE), desarrolla objetivos académicos dentro de un régimen semirrígido y comprimido de tiempo.

El Plan está diseñado para ser desarrollado en cuarenta (40) semanas comprendiendo un total de trecientas noventa y ocho (398) horas de actividades académicas, consistentes en participación en clase, trabajo de investigación individual y grupal, viaje al exterior del país y extensión académica, así como también trabajos extra clase, asistiendo a conferencias, paneles, seminarios, visitas a lugares históricos e instituciones públicas y privadas.

El diseño curricular se orienta con una visión amplia de las actividades globales que realiza el Estado en el ámbito de la seguridad y abarca los conocimientos esenciales que aseguran una sólida formación conceptual para el sustento de la disciplina específica, con un acompañamiento permanente de los avances científicos y tecnológicos, contemplando formas de ejecuciones atractivas e interesantes para sus participantes que se evidenciarán en las utilidades organizacionales con que se beneficiarán las instituciones públicas y privadas que envían sus representantes.

Dicha orientación, hace necesaria que las actividades multidisciplinarias y docentes tengan un adecuado equilibrio entre los conocimientos teóricos y la práctica, basados en el contexto internacional, con sus efectos en los cinco campos del poder nacional.

Son aceptados todos los métodos científicos de producción de conocimientos, con sus respectivos procesos (análisis, reflexión, síntesis), dentro de una irrestricta libertad académica y libre expresión de pensamientos, respetando los derechos, el decoro, la dignidad de las personas, los reglamentos institucionales del IAEE y las reglas de convivencias sociales.

Las materias están estructuradas de tal manera que permiten la opción participativa de varios académicos, siendo coordinado conjuntamente por los mismos, pero ejecutado y evaluado en forma independiente, asignando al término del curso una nota final.

La malla curricular establece a cada asignatura las horas de clases consideradas suficientes, la descripción y sus objetivos terminales. No obstante, el profesor puede proponer objetivos específicos, contenido temático, forma de evaluación y bibliografía más adecuada, que serán evaluadas por la Dirección Académica y aprobadas por el Consejo Académico.

Cada participante será evaluado con notas numéricas en forma colectiva e individual a fin de asegurar la total comprensión de los asuntos tratados y el Curso contará con un Certificado de Estudios.

### OBJETIVO GENERAL DEL PECCE

Preparar a personas críticas, identificadas con el país, con una actitud de servicio hacia la sociedad paraguaya, las habilidades cognoscitivas y socio-profesionales, así como los saberes sobre las funciones del Estado vinculadas a la Seguridad, el Desarrollo y la Defensa Nacional, mejorando sus capacidades y eficiencias de trabajos individuales y en equipos en las direcciones y asesorías del nivel político-estratégico que les permitan dirigir los procedimientos metodológicos en el área de la Ciberdefensa y Ciberseguridad.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PECCE

El PECCE se dirige a preparar a Señores Oficiales de las Fuerzas Armadas de la Nación, y de la Policía Nacional y/o equivalentes de los Organismos de Seguridad del Estado y a Civiles que se encuentran o puedan estar vinculados en un futuro al Sistema de Ciberdefensa y/o Ciberseguridad del Estado.



## FINALIDAD DEL PECCE

Preparar a Oficiales de las Fuerzas Armadas de la Nación, y de la Policía Nacional; y/o equivalentes de los Organismos de Seguridad del Estado y a Civiles que se encuentran o puedan ser vinculados en un futuro al Sistema de Ciberdefensa y Ciberseguridad del Estado, para una formación calificada dentro de estas áreas, asociando el conocimiento teórico y reflexivo con los problemas pertinentes de la Realidad Nacional e Internacional, desde una perspectiva Interinstitucional, Integral, a fin de contribuir en la Defensa y el Desarrollo Nacional para la mitigación de los Riesgos del Ciberespacio provenientes de las Ciberamenazas.

## PERFIL DE EGRESO DEL PECCE

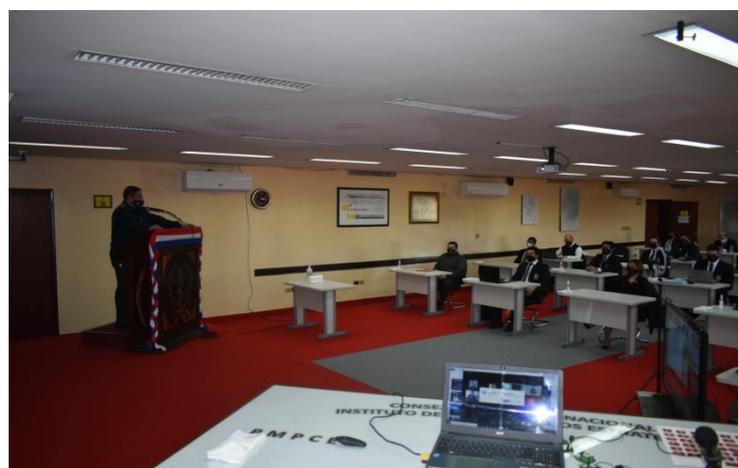
Al término del curso cada egresado deberá:

- Estar interiorizado con las actividades globales del Estado en el ámbito de la soberanía nacional y su proyección a la soberanía digital.
- Haber actualizado su conocimiento sobre la realidad nacional y sus capacidades en los cinco campos del Poder Nacional.
- Haber mejorado sus capacidades profesionales como especialista y sus competencias en el conocimiento y la formación técnica en Ciberdefensa y Ciberseguridad, con capacidad de brindar asesoramiento de alto nivel estratégico-operacional para constituirse en:
  - Consultor de seguridad de sistemas de la información.
  - Asesor técnico en materia de Ciberseguridad y/o Ciberdefensa
  - Jefe de proyectos de Ciberdefensa y/o Ciberseguridad.
  - Analista de Ciberdefensa y/o Ciberseguridad
  - Gerente, director o responsable de Seguridad de la información o Ciberseguridad.
- Saber aplicar los nuevos conocimientos y experiencias adquiridas para el análisis de casos reales presentados para la preservación del Ciberespacio.

- Estar en condiciones de ser difusores de la “Cultura de Defensa y del Desarrollo Nacional”, bajo los fundamentos del Estado de derecho y el régimen democrático de gobierno.
- Aplicar correctamente los métodos, técnicas y procedimientos de investigaciones científicas para la producción de nuevos conocimientos.

## TÍTULO QUE OTORGA EL PECCE

ESPECIALISTA EN CIBERDEFENSA  
Y CIBERSEGURIDAD  
ESTRATÉGICA



Exposición de las materias de **Técnica, Amenazas y Ciberdelincuencia - Seguridad en Redes** (2021)

# PROPUESTA DE UN CENTRO DE OPERACIONES DE SEGURIDAD (SOC) PARA LAS FUERZAS ARMADAS DE PARAGUAY



**Ing. Electr. Juan Nicolás Ortigoza Escobar**

**Cursante del Programa de Especialización en Ciberdefensa y Ciberseguridad Estratégica del IAEE, Promoción III.**

## RESUMEN

El presente artículo de investigación, se realiza dentro del Programa de Especialización en Ciberdefensa y Ciberseguridad Estratégica (PCCE) del Instituto de Altos Estudios Estratégicos (IAEE). El mismo aborda el tema de “Desarrollo de un Centro de Operaciones de Seguridad” como contribución a la Política de Defensa Nacional 2019-2030. La redacción del trabajo se realiza consultando bases teóricas y fuentes de carácter bibliográfico durante el periodo de estudio del año 2021.

Palabras clave: SOC, Ciberdefensa.

## 1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se presenta una propuesta de un modelo basado en las mejores prácticas, estándares y normas internacionales que permitan a las Fuerzas Armadas de Paraguay registrar, gestionar y analizar los eventos a través de un Centro de Operaciones de Seguridad (SOC), dar respuestas rápidas y eficientes a los incidentes reportados y generar indicadores e informes de gestión que permitan tener una visión real de la Seguridad de la Institución, para controlar las amenazas, con el propósito de proteger la información de

posibles ataques de delincuentes cibernéticos, descuido de los funcionarios y/o errores involuntarios maliciosos que amenazan la seguridad de la institución.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

El método para la realización del presente artículo se basa en fuentes bibliográficas, consultando los aspectos teóricos con relación a los países de la región y el mundo, referentes en temas de Ciberdefensa y la aplicación de un SOC para la Operación, Detección, respuesta coordinada, investigación de Ciberataques y Ciberamenazas y resolución de incidentes de seguridad.

### 2.1. Planteamiento del problema

¿Cómo pueden la Fuerzas Armadas de Paraguay centralizar la seguridad informática, reducir complejidad en la administración, costos y la gestión de incidentes para minimizar los riesgos tecnológicos?

### 2.2. Justificación.

Teniendo en cuenta la preocupación del Estado Paraguayo por contrarrestar las amenazas cibernéticas que día a día afectan o pudieran afectar significativamente al país, en el año 2019, entra en vigencia la Política Nacional de Defensa, la cual busca inspirar y guiar a todas las Instituciones del Estado para que, desde el ámbito natural de cada una, cooperen con la defensa de los Intereses Vitales de la Nación (II VV), de los Recursos Estratégicos (RR EE) y en la consecución de los Objetivos Nacionales Permanentes (OO NN PP) del Estado, particularmente a aquellas con responsabilidad primaria en la Defensa Nacional y en la seguridad ciudadana.

El Ministerio de Defensa Nacional hace mención a los Ataques Cibernéticos en la Política de Defensa Nacional 2019 – 2030 en los siguientes párrafos:



“Ante la necesidad de prevenir y combatir eficientemente las nuevas amenazas; tales como el terrorismo, los secuestros, el crimen organizado transnacional, el narcotráfico, los grupos armados ilegales, *los ataques cibernéticos*, entre otras; sin descuidar las amenazas tradicionales para la República del Paraguay”.

A su vez, en su apartado en el punto 6, *VI DELINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA DEFENSA* menciona: “De previsión y prospección”, referente a considerar y trabajar sobre oportunidades y riesgos inexplorados o escasamente desarrollados, mencionando a la Defensa y explotación del Ciberespacio y Espacial.

Así también en su apartado VII *LINEAS DE ACCION PARA LA DEFENSA*, en el punto 1 menciona como, Instituciones con Responsabilidad Primarias, al Consejo de Defensa Nacional (CODENA), Ministerio de Defensa Nacional (MDN), Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE) y las Fuerzas Militares (FFMM), Ministerio del Interior (MI), Secretaria Nacional de Inteligencia (SNI).

En el mismo apartado y mismo punto, inciso b. establece, el Ministro de Defensa Nacional es el representante de las Fuerzas Armadas de Paraguay en el Nivel Político, es decir, le compete la parte de la Defensa de los Intereses Vitales de la Nación y sus Recursos Estratégicos, que involucra a las Fuerzas.

Militares, sean en forma disuasiva o efectiva. En tal sentido: - Promulga la Política Militar en coordinación con las Fuerzas Militares; y - ***Promueve y fortalece la Ciberdefensa.***

En el inciso d. Las Fuerzas Militares (FFMM) menciona - Planifica, propone y ejecuta la ***Política Militar en coordinación con el Ministerio de Defensa Nacional.*** - ***Organiza, prepara y actualiza la Doctrina,*** el personal y equipos teniendo en cuenta las amenazas tradicionales y las nuevas ***amenazas emergentes.***

En su apartado IX. *DISPOSICIONES FINALES*; establece que esta Política Nacional de Defensa, tiene carácter obligatorio para las Instituciones con Responsabilidad Primaria o Complementaria para la Defensa Nacional, así como para aquellas de base

para la Defensa de nuestros Intereses Vitales y Recursos Estratégicos. Las instituciones mencionadas deberán elaborar los “Planes Sectoriales” respectivos, contribuyentes a esta Política. Se constituye en referencia para los demás entes públicos del Estado en temas transversales de Defensa de los Intereses Vitales y Recursos Estratégicos del País.

### 3. DESARROLLO

#### 3.1. Generalidades

Centro de Operaciones de Seguridad - SOC (Security Operation Center) es una unidad centralizada dentro de la organización, dedicada en forma exclusiva a todo lo concerniente a temas tácticos/operativos ligado con la seguridad de la información.

EL SOC se encarga de brindar información sobre eventos e incidentes de seguridad informática a través de consolas de administración que, seguidos por los lineamientos especificados y desarrollados en el procedimiento de respuestas a incidentes, facilitan de gran manera la toma de decisiones a fin de mitigar los riesgos que pueden afectar notoriamente la Infraestructura TI de la Institución.

El monitoreo en tiempo real de la infraestructura tecnológica durante las 24 horas del día y los 7 días de la semana está orientado al aseguramiento y defensa de los activos de información por medio de Equipos tecnológicos y personal especializado que cuyo monitoreo es en tiempo real.

Las funciones de este centro de operaciones están sustentadas en:

- **Prevención:** disminuir la probabilidad de aparición de cualquier incidente, mediante el constante monitoreo ante nuevos ataques que puedan comprometer la seguridad.
- **Detección:** Apoyado en el monitoreo constante a fin de detectar amenazas, vulnerabilidades, intrusiones, ataques de seguridad o cualquier circunstancia en la cual desencadene en un posible incidente de seguridad.
- **Análisis:** Estudio de los incidentes que han sido descubiertos por la detección de modo a lograr diferenciar amenazas reales de falsos positivos.
- **Respuesta:** Contar con procedimientos de acción contra cualquier incidente de seguridad catalogado

Es importante resaltar que El SOC debe estar apoyado por los diferentes organismos tanto nacionales así como internacionales y quienes tengan como objetivo fomentar la cooperación y la coordinación en la prevención de incidentes, para fomentar una reacción rápida a los incidentes y promover fundamentalmente el intercambio de información entre sus miembros y la comunidad en general.

Las alianzas con instituciones líderes a nivel mundial en respuesta a incidentes como FIRST o ICSPA – Alianza de Protección Internacional de Seguridad Cibernética, apoyando a los Organismos Policiales nacionales e internacionales en la reducción de la delincuencia cibernética.

### 3.2. Organización

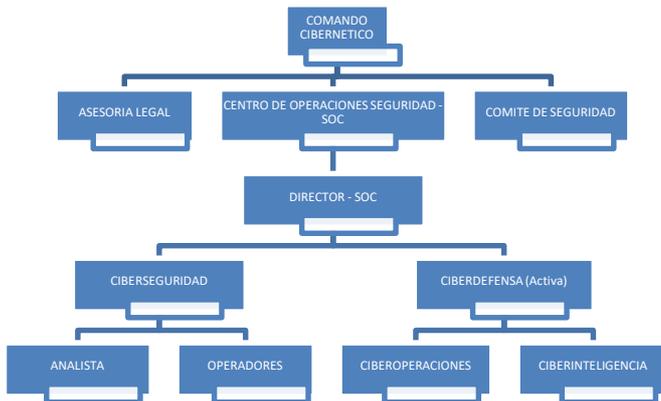


Figura 1. Organigrama propuesto para el SOC.  
Fuente: <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00001627.pdf>

**Centro de Operaciones de Seguridad:** Unidad con capacidad de detectar, anticipar, y responder a amenazas avanzadas, además de brindar recomendaciones para soluciones robustas que mitiguen los riesgos y permitan una administración eficiente de las vulnerabilidades.

**Asesoría legal:** Unidad de respuesta ante posibles incidentes que puedan suscitarse tanto a nivel nacional como internacional. Debe dar soporte apoyado en el marco legal.

**Comité de Seguridad:** Rol conformado por un grupo de especialistas encargados de decretar autónomamente el estado de incidentes de seguridad de cualquier evento y disparar el proceso de respuesta a incidentes de seguridad.

**Director SOC:** Rol encargado de llevar a cabo la planeación, coordinación y toma de decisiones estra-

tégicas para la correcta operación del SOC y de los servicios que este brinda a la Institución.

### Ciberseguridad

**Analista de Seguridad:** Encargado de catalogar, interpretar y decidir si un evento tiene calidad de actividad sospechosa, falso positivo o bien si constituye un incidente de seguridad. Puede cambiar la calidad de actividad sospechosa o falso positivo decretada por el operador del SOC.

**Operador SOC:** Rol encargado de llevar a cabo el monitoreo de la infraestructura tecnológica correlacionada en el SIEM. Debe interpretar si un evento tiene calidad de actividad sospechosa o falso positivo, además de identificar y escalar posibles incidentes de seguridad, aplicar actividades de contención pre-autorizadas proactivas o reactivas en el tratamiento de actividades sospechosas e incidentes de seguridad.

### Ciberdefensa

Constituye uno de los componentes de la Defensa Nacional, misión Constitucional asignada en la Política de Defensa Nacional 2019-2030. Cabe resaltar no obstante, que las peculiaridades del Espacio Cibernético hacen que sea virtualmente imposible cumplir esta misión si no se consigue un compromiso de la sociedad en su conjunto, para la protección de las infraestructuras críticas nacionales en el espacio cibernético, con un sentimiento de pertenencia y responsabilidad individual y colectiva.

**Ciberdefensa Operacional/ Táctico:** El rendimiento operacional /táctico se emplea típicamente en el contexto, de una Operación Militar, lo que contribuye al logro del efecto deseado.

**Ciberdefensa Operacional de No Guerra:** el uso de acciones de ataque cibernético requiere autorización expresa de la autoridad competente, generalmente a nivel político.

**Ciberdefensa Operacional de guerra:** Solo se realizarán las acciones efectivamente necesarias para cumplir con el punto, conforme a la decisión política-estratégica.

**Ciberinteligencia:** cooperar en la producción de inteligencia de fuente Cibernética que sea de interés para la Ciberdefensa, con énfasis en las instituciones y/o unidades responsables de la Defensa Nacional.



### 3.3. Procesos y procedimientos en un SOC.

Centrar los procesos deben centrarse en la obtención de resultados atendiendo a la:

- **Definición** de las actividades y responsabilidades.
- **Identificación** de las relaciones con otros procesos.
- **Realización** de análisis y mediciones de los resultados para verificar la capacidad y eficacia del proceso.
- **Mejora continua**, centrada en los recursos y métodos.

#### Procesos

- **Proceso de resolución** para la gestión de incidentes y de gestión de problemas.
- **Proceso gestión de incidentes**, para la gestión de incidentes que causen una interrupción en el servicio de la manera más rápida y eficaz posible.
- **Proceso gestión de problemas** como soporte a la gestión de incidentes informando sobre errores conocidos y posibles soluciones.

#### Procedimientos

- **Procedimiento de gestión de incidentes** para la resolución de cualquier incidente que cause una interrupción en el servicio de la manera más rápida y eficaz posible.
- **Procedimiento de gestión de problemas** para el análisis de la causa y solución de incidentes mayores y problemas sobre los servicios de TI (Tecnología de la Información).

### 3.4. Matriz de Riesgos.

Resulta conveniente elaborar una matriz cuyo enfoque esté basado en procesos apoyados en una metodología, la evaluación de Riesgos, estableciendo similares procesos para la identificación, medición y mitigación de tales riesgos.

Para ello es fundamental:

- Clasificar activos informáticos que reporten al SOC (físico, software, servicios, activos físicos, personal, información, etc.).
- Determinar los riesgos asociados antes de la aplicación de los controles.
- Determinar su amenaza y vulnerabilidad.
- Analizar el riesgo atendiendo a Criterios de probabilidad (basado en su frecuencia) y los criterios de impacto (imagen, legal, monetario, etc.).

### 3.5. Políticas para la operación del SOC.

Dentro del área de SOC deben establecerse políticas y procedimientos que a su vez determinen vigencia, responsables, procesos o las acciones a ser realizadas:

- ✓ Políticas y procedimientos sugeridos.
- ✓ Políticas generales.
- ✓ Políticas específicas, de las cuales deben desprenderse los siguientes procedimientos:
  - Procedimiento para la detección de eventos.
  - Procedimiento para el registro de eventos.
  - Procedimiento para la recolección de información.
  - Procedimiento para la evaluación del evento.
  - Clasificación de los incidentes según severidad y prioridad para informe al director del SOC y otras áreas.
  - Procedimiento para convocar comité de seguridad.
  - Procedimiento para asignar incidentes.
  - Procedimiento para solicitar acciones de contención.
  - Procedimiento para ejecutar acciones de contención.
  - Procedimiento para atender el incidente.
  - Procedimiento para recuperar el sistema.
  - Procedimiento para informar al comité de seguridad.
  - Procedimiento para coordinar seguimiento del incidente. El responsable de esta actividad es el Analista de Seguridad del SOC.
  - Procedimiento para documentar el incidente.
  - Procedimiento para evaluar atención. El responsable de esta actividad es la Subdirección de Seguridad Informática.
  - Procedimiento para reasignar incidente.
  - Procedimiento para cerrar incidente.



### 3.6. Méritos

En todo proceso es importante contar con indicadores claves de Rendimientos (KPI's) que nos permitan determinar la situación y los puntos de mejora.

Para la elaboración de métricas deben tenerse en cuenta los objetivos a ser medidos, y los valores o rangos dentro de los cuales deben encontrarse para determinar si los mismos están dentro de los objetivos y en caso contrario realizar los ajustes correspondientes.

Se fijan métricas atendiendo a:

- Medidas enfocadas a las vulnerabilidades.
- Medidas enfocadas a la prevención.
- Medidas enfocadas a la Infraestructura.

Todo aquello que no se puede medir, no se puede mejorar.

### 3.7. Objetivos

-Elaborar una propuesta que le permita a la Fuerza Armada Paraguaya centralizar la seguridad informática con el fin de brindar una solución a los

problemas de seguridad identificados.

-Definir la misión, responsabilidades y alcance del SOC.

-Establecer los procesos y procedimientos requeridos para gestionar el SOC.

-Definir las categorías, tipos de incidentes y niveles de clasificación según su severidad y prioridad para operar el SOC.

### 3.8. Resultados

Como resultado del presente trabajo se presenta el concepto básico de un Centro de Operación SOC y su estructura organizacional básica, alineados a la política de Defensa Nacional 2019-2030, para la protección del Ciberespacio del Paraguay.

Se establecen políticas Generales, Específicas y procedimientos básicos a ser contemplados para una operación mínima viable.

Se fijan métricas para realizar un control de operaciones y eficiencia de los controles implementados.

## 4. CONCLUSIÓN

El Ciberespacio es un nuevo escenario para la Defensa Nacional con ambientes globales y dinámicos en el que se manifiestan conflictos de variada naturaleza, tanto en el contexto nacional como internacional.

Por ello, resulta recomendable tener en consideración la idea de implementación de un “Centro de Operaciones de Seguridad - SOC” para prevenir y combatir eficientemente nuevas amenazas; tales como ataques cibernéticos, sin descuidar amenazas tradicionales para la República del Paraguay.

Para ello se recomienda tener en cuenta los actores involucrados y las consideraciones básicas para la implementación de un proyecto interinstitucional de un Centro de Operaciones de Seguridad – SOC.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1) CONSEJO NACIONAL de Política Económica y Social República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación (CONPES) 3701, Lineamientos de Política para Ciberseguridad y Ciberdefensa, Bogotá D.C., 14 de julio de 2011
- 2) MORALES GONZÁLEZ, C. Propuesta de un modelo de un de Centro de Operaciones de Seguridad (SOC) para fuerza Aérea Colombiana. (en línea). Consultado el 20 de junio, 2021. Disponible en:  
<http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00001627.pdf>.
- 3) MINISTERIO DE DEFENSA. Política Nacional de Defensa. (en línea). Consultado el 15 abril, 2021. Disponible en:  
[http://www.mdn.gov.py/application/files/3515/9846/5705/Politica\\_de\\_Defensa\\_Nacional\\_2019-2030.pdf](http://www.mdn.gov.py/application/files/3515/9846/5705/Politica_de_Defensa_Nacional_2019-2030.pdf).
- 1) PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA España, Estrategia de Ciberseguridad Nacional, Año 2013.
- 2) SECRETARÍA NACIONAL de Tecnologías de la Información y Comunicación (SENATIC)– MITIC. Plan Nacional de Ciberseguridad.

## GAMIFICACIÓN: "DESARROLLANDO CAPACIDADES DE DEFENSA A TRAVÉS DEL JUEGO Y LA SIMULACIÓN"



Por Lic. Fátima Francisca Barrios Villagra

Cursante del Programa de Especialización en  
Ciberdefensa y Ciberseguridad Estratégica del IAEE,  
Promoción III.

### RESUMEN

El presente artículo de investigación, se realiza dentro del Programa de Especialización en Ciberdefensa y Ciberseguridad Estratégica (PCCE) del Instituto de Altos Estudios Estratégicos (IAEE). El mismo aborda el tema de Gamificación: Desarrollando capacidades de defensa a través del juego y la simulación. La redacción del trabajo se realiza consultando bases teóricas y fuentes de carácter bibliográfico durante el periodo de estudio del año 2021.

Palabras claves: Gamificación, capacidades, defensa

### 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente el concepto de gamificación va ganando terreno en el mundo de la educación debido a su carácter lúdico y a la facilidad con la que permite la absorción de conocimientos. Este anglicismo puede definirse como la acción de incorporar mecánicas de

juego para el desarrollo de capacidades cognitivas y conductuales en diferentes campos académicos y profesionales. A través de la motivación y técnicas tales como la asignación de puntos y la retroalimentación, se busca desarrollar un mayor compromiso por parte de las personas involucradas, lo que permite la obtención de mejores resultados a la hora de adquirir o mejorar una habilidad.

En este breve artículo se expondrá cómo la historia militar generó un campo muy específico del espectro lúdico, comúnmente llamado juego de guerra o wargame, que ha tenido un gran desarrollo hasta nuestros días. Incluso en el ámbito más concreto de la Ciberseguridad y Ciberdefensa, determinados juegos de ordenador pueden enseñar cómo actuar frente a un ciberataque y las pautas a seguir para su mitigación. El personal de las Fuerzas Armadas (FFAA) podría valerse de la gamificación como herramienta para mejorar sus capacidades de pensamiento y análisis estratégico así como habilidades técnicas.

### 2. CONTEXTO HISTÓRICO Y DESARROLLO DE LOS JUEGOS DE GUERRA

Resulta difícil centrar en qué momento surgió la necesidad estratégica y didáctica para la aparición de los juegos de guerra. Si bien tenemos ejemplos que han llegado hasta nuestro días de juegos que implican de modo abstracto la lucha contra un adversario, como son el ajedrez y el go, podemos datar en la Prusia del siglo XIX el primer exponente de juego con pretensión de simular con detalles más realistas un conflicto armado. Fue el prusiano Barón Von Reisswitz, consejero de guerra, quien ideó en torno a 1824 lo que se denominó kriegspiel, cuya traducción del alemán es "juego de guerra". Este antepasado de los actuales wargames

ya incluía un mapa, tablas de combate y fichas en representación de unidades militares. Posteriormente durante ese siglo y hasta la actualidad, se han ido desarrollando otros juegos que, con reglas cada vez más detalladas, buscan la inmersión simulacionista en conflictos bélicos, tanto históricos y reales como hipotéticos.

Para contextualizar lo que actualmente se entiende por un wargame, se debe puntualizar que es un juego que detalla múltiples facetas que concurren en todo conflicto armado, poniendo especial énfasis en el combate y en la escala del mismo.

### 3. TIPOS DE WARGAMES.

Estos juegos se pueden categorizar en varias clasificaciones dependiendo de su escala, época histórica y campo de batalla, entre otros.

Se comenzará describiendo el factor de escala, ya que éste va a estar presente en cualquier juego representante de este género concreto. Así tenemos tres grandes grupos:

#### 3.1. Nivel estratégico.

Son simulaciones que detallan un conflicto armado en su totalidad, y en los que cada jugador o grupo de jugadores generalmente asume el rol de jefe de Estado Mayor del Ejército. En este nivel se gestionan grandes unidades como son cuerpos de ejército, divisiones y en algunos casos, unidades más elementales como brigadas.

Como se dijo previamente, se contempla el desarrollo del conflicto de manera global. Por lo tanto, al detallado control militar se le suman otros parámetros, como son: el ámbito político y diplomático, el económico, la investigación y la logística.

Esta visión global, y la toma de decisiones a nivel geoestratégico que conlleva el desarrollo del conflicto simulado, permite al personal militar implicado en esta actividad mejorar su capacidad de análisis frente a una situación de guerra concreta y todos los aspectos que deben tenerse en cuenta en un conflicto, más allá del meramente militar.

Algunos wargames de nivel estratégico se centran en un solo teatro de operaciones mientras que otros engloban todos. Normalmente tienen en cuenta los diferentes campos de batalla, contando con secciones terrestres, navales y aéreas.

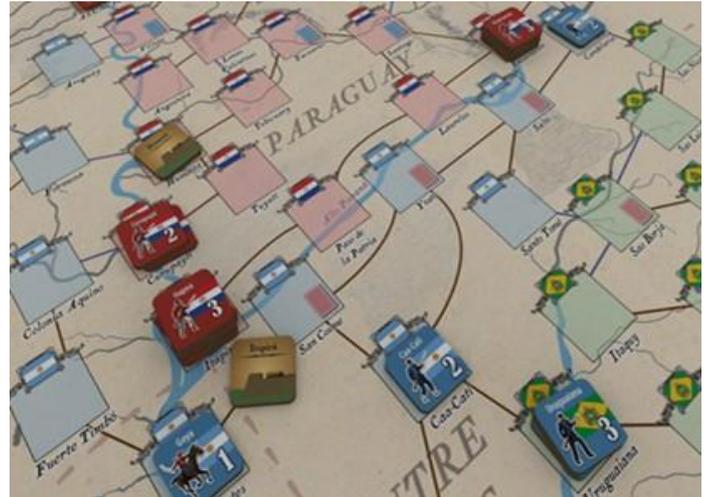


Figura N° 01. Fragmento del tablero del wargame estratégico *La Guerra de la Triple Alianza* (Ed.MQO). Detalla el gran conflicto bélico en el que se vio inmerso nuestro país entre 1864 y 1870.

#### 3.2. Nivel Operacional

En esta categoría de wargame se pueden encontrar simulaciones que representan un frente u operación militar concreta dentro de un teatro de operaciones.

En este caso cada jugador representará a un General de los ejércitos enfrentados y efectuará la toma de decisiones a un nivel militar para el combate, y logístico para asegurar los suministros y comunicaciones de sus unidades, que podrán oscilar desde cuerpos de ejército a pequeñas unidades como batallones, todas ellas con sus correspondientes cadenas de mando.

Aquí se obvian temas como la diplomacia o economía para centrarnos en el aspecto más militar de la operación a simular, buscando desarrollar en el personal implicado una mejor capacidad de mando y administración de las tropas, así como la explotación y el aseguramiento del suministro adecuado de recursos para llevar a cabo las operaciones defensivas u ofensivas en pleno campo de batalla.

En este nivel de simulación se pueden encontrar conceptos como el de la niebla de guerra, desconocimiento por ausencia de exploración de las unidades reales con las que cuenta el enemigo, y también las zonas de control (ZOC) que contribuyen a la generación de zonas seguras, o bien zonas de alerta, si se está en territorio enemigo.



potencialmente a dichos problemas, a la vez que van desarrollando las habilidades necesarias para resolverlos. La investigación reveló que los materiales de enseñanza del juego reflejan habilidades de seguridad reales y son efectivos para medir el nivel de habilidad.

El aprendizaje de Ciberseguridad haciendo uso de la gamificación se ha ido extendiendo, siendo varios los países que la utilizan a través de diferentes dinámicas que incluyen competencias entre equipos, en las cuales éstos deben atacarse y defenderse, poniendo a prueba sus conocimientos.

Existen también simuladores inmersivos de hacking basados en terminales, donde el participante debe ir superando niveles y completando misiones. Es desafiado a encontrar exploits, instalar malwares en sistemas objetivos, descifrar datos, acceder a servidores escalando privilegios e infiltrarse a varios sistemas descubriendo pistas. Al mismo tiempo debe ir borrando sus huellas, de manera que no sea disparada ninguna alerta de seguridad. Durante este proceso, el participante aprende de forma guiada a utilizar comandos de consola y técnicas de hacking iguales o similares a las utilizadas en sistemas operativos y sistemas reales.

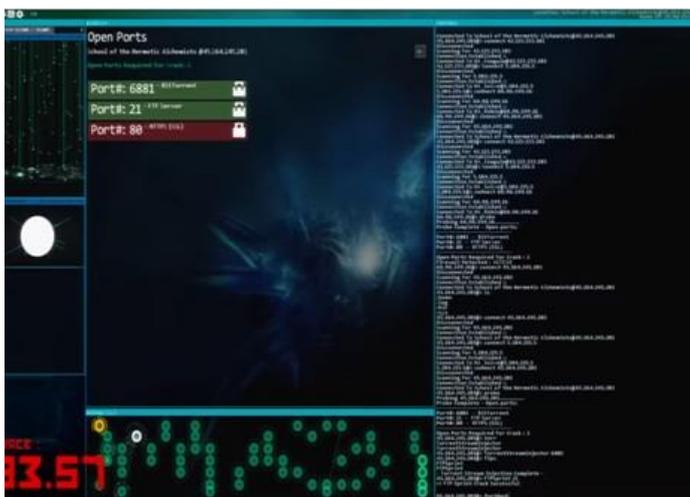


Figura N° 04. Fragmento del juego *Hacknet* (Editorial Fellow Traveller). Detalla el proceso de infiltración en curso para el acceso a un servidor objetivo.

## 5. CONCLUSIÓN

En resumen, según lo expuesto se puede observar que la gamificación ofrece también en el ámbito militar una gran oportunidad para mejorar las capacidades a nivel estratégico, operacional y táctico, mediante la simulación y el establecimiento de hipotéticas situaciones de combate, guerra y ciberguerra. Representa por tanto una opción a considerar seriamente para el aprendizaje y perfeccionamiento de las habilidades propias que debe tener el personal militar.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Gamificación en educación superior: experiencia innovadora para motivar estudiantes y dinamizar contenidos en el aula. <https://www.edutec.es/revista/index.php/edutec-e/article/view/927>
2. Supuestos teóricos para la gamificación de la educación superior. [https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/MAGIS/12-24%20\(2019\)/281060624006/](https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/MAGIS/12-24%20(2019)/281060624006/)
3. Using simulators to assess knowledge and behavior of “novice” operators of critical infrastructure under cyberattack events. <https://ieeexplore.ieee.org/document/8088647>
4. Concienciación y formación sobre ciberseguridad industrial <https://ics.kaspersky.es/trainings-and-awareness/>
5. HACKNET: JUEGO PARA APRENDER HACKING Y CIBERGUERRA. <https://blog.ehcgroup.io/2019/07/23/21/00/38/5915/hacknet-juego-para-aprender-de-hacking-y-ciberguerra/delitos-informaticos/ehacking/>
6. MINISTERIO DE DEFENSA DE REINO UNIDO (2017), Wargaming Handbook. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/641040/doctrine\\_uk\\_wargaming\\_handbook.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/641040/doctrine_uk_wargaming_handbook.pdf)



## CURSANTES DE LA III PROMOCIÓN DEL PECCE



### INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS ESTRATÉGICOS



### PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN CIBERDEFENSA Y CIBERSEGURIDAD ESTRATÉGICA

#### Lista de Cursantes PECCE 2021

1. My Com JORGE LUIS IBAÑEZ SILVA
2. Lic. C. Inf. FATIMA FRANCISCA BARRIOS VILLAGRA
3. Lic. A. Sist. OSCAR ALBERTO BOGARIN TOLEDO
4. Ing. Inf. ALBERTO GUZMAN CAPLI CABELLO
5. Lic. A. Sist. CHRISTIAN GUSTAVO CUBA PIRIS
6. Tte 1º Com CHRISTIAN FABIAN ARGUELLO
7. Lic. A. Sist. GIANCARLO VALENTIN GONZALEZ BRITZ
8. Lic. C. Inf. RUBEN DAVID GRANADA LOPEZ
9. Lic. Inf. FABIAN GUANES OLMEDO
10. Lic. C. Inf. DERLYS FABIAN TADEO IBARRA ORTIZ
11. Ing. Inf. WALTER RAMIRO MAGLIANO LOPEZ
12. Ing. Inf. BADER DANIEL MALUFF SAMANIEGO
13. Ing. Elect. JUAN NICOLAS ORTIGOZA ESCOBAR
14. Ing. Elect. CARLOS JORGE OVELAR ROJAS
15. Lic. A. Sist. MARTA TERESA PERALTA DE PAEZ
16. Ofic 1º PS GUIDO ENRIQUE ROA BARRIOS
17. Lic. A. Sist. RICARDO ADOLFO ROLON ALDERETE
18. Lic. Electr. SILVIO ROLON AQUINO
19. Ing. Elect. ANGEL MARIA ROMERO ESPINOLA
20. Ing. Elect. VICTOR DANIEL VAZQUEZ PEREIRA
21. Lic. A. Sist. MARIA DEL ROSARIO ZORRILLA ANTUNES



**IAEE**

*Instituto de Altos  
Estudios Estratégicos*

# **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN LIDERAZGO ESTRATÉGICO**



## FUNDAMENTACIÓN DEL PCLE



**ANGEL YAMIL BARUJA GOIBURU**  
Cnel DCEM – Coordinador del PCLE

El Programa de Capacitación en Liderazgo Estratégico (PCLE) por medio de su malla curricular desarrolla objetivos académicos dentro de un régimen semirrígido y comprimido de tiempo, que comprende análisis sobre liderazgos de personajes ilustres y de contenido temático de libros, y extensión académica así como también trabajos extra clase, asistiendo a conferencias, paneles, seminarios, visitas a lugares históricos e instituciones públicas y privadas.

El diseño curricular se orienta con una visión amplia de las actividades globales que realiza el Estado en el ámbito de la seguridad y abarca los conocimientos esenciales que aseguran una sólida formación conceptual para el sustento de la disciplina específica, con un acompañamiento permanente de los avances científicos y tecnológicos, contemplando formas de ejecuciones atractivas e interesantes para sus participantes que se evidenciarán en las utilidades organizacionales con que se beneficiarán las instituciones públicas y privadas que envían sus representantes.

Dicha orientación, hace necesaria que las actividades multidisciplinarias y docentes tengan un adecuado equilibrio entre los conocimientos teóricos y la práctica. Son aceptados todos los métodos científicos de producción de conocimientos, con sus respectivos procesos (análisis, reflexión, síntesis), dentro de una

irrestrita libertad académica y libre expresión de pensamientos, respetando los derechos, el decoro, la dignidad de las personas, los reglamentos institucionales y las reglas de convivencias sociales.

Las materias están estructuradas de tal manera que permiten la opción participativa de varios académicos, siendo coordinado conjuntamente por los mismos, pero ejecutado y evaluado en forma independiente, asignando al término del curso una nota final. La malla curricular establece a cada asignatura las horas de clases consideradas suficientes, la descripción y sus objetivos terminales. No obstante, el profesor puede proponer objetivos específicos, contenido temático, forma de evaluación y bibliografía más adecuada, que serán evaluadas por la Dirección Académica y aprobadas por el Consejo Académico.

Cada participante será evaluado con notas numéricas en forma colectiva e individual a fin de asegurar la total comprensión de los asuntos tratados.

### CURSANTES DEL PCLE

El PCLE es un programa que se adecua a la disponibilidad de tiempo y a las oportunidades laborales de personas identificadas con la patria como con voluntad de aumentar sus conocimientos académicos, cultivando elevados valores éticos – morales y patrióticos, y esta dirigido a :

- SS.OO de las FEAA y/o equivalentes de los Organismos de Seguridad del Estado.
- Profesionales con Título de Grado del Sector Público.
- Profesionales con Título de Grado del Sector Privado.

### FINALIDAD DEL PCLE

Preparar a Oficiales Superiores de las Fuerzas Armadas de la Nación y/o equivalentes de los Organismos de Seguridad del Estado y a civiles, para una formación cualificada dentro del área de liderazgo, asociando el conocimiento teórico y reflexivo con problemas pertinentes de la realidad nacional e internacional, desde una perspectiva integral, a fin de contribuir en la defensa y el desarrollo nacional.



## OBJETIVO GENERAL DEL PCLE

Preparar a personas críticas, identificadas con el país, con una actitud de servicio hacia la sociedad paraguaya, las habilidades cognoscitivas y socio-profesionales, así como los saberes sobre las funciones del Estado vinculadas a la Seguridad, el Desarrollo y la Defensa Nacional, mejorando sus capacidades y eficiencias de trabajos individuales y en equipos en las direcciones y asesorías del nivel político-estratégico que les permitan mejorar sus cualidades de Liderazgo.

Se contará además con académicos titulares especialistas. Esta modalidad se refiere a que están con la orientación de un académico, para enriquecer el conocimiento en una eficaz y productiva interrelación profesor-cursantes.

## DURACIÓN DEL PROGRAMA

El programa tiene una duración de ocho (8) meses de marzo a noviembre, cuya carga horaria se detalla a continuación:

- 100 (cien) horas cátedras presenciales.
- 40 (cuarenta) horas de Investigación Bibliográfica (extra clase).
- 30 (treinta) horas de investigación de campo (viaje al interior).
- 30 (treinta) horas de investigación de campo (viaje al exterior).



## PERFIL DEL EGRESADO

Al término del curso cada egresado deberá:

- Estar interiorizado con las actividades globales del Estado en el ámbito de la seguridad e información, la complejidad de la toma de decisiones y asesoría de alto nivel.
- Haber actualizado su conocimiento sobre la realidad nacional y sus capacidades en los cinco campos del poder.
- Haber mejorado sus capacidades de liderazgos estratégicos para el desempeño de trabajos en grupos, ya sean interdisciplinarios o interinstitucionales.
- Estar en condiciones de ser difusores de la "Cultura de Defensa y del Desarrollo Nacional", bajo los fundamentos del Estado de derecho y el régimen democrático de gobierno.
- Aplicar correctamente los métodos, técnicas y procedimientos de investigación científica para la producción de conocimientos nuevos.
- Redactar, exponer y defender un Trabajo de Investigación (TFP).

## TÍTULO QUE OTORGA EL PCLE

POSTGRADO DE CAPACITACIÓN EN  
LIDERAZGO ESTRATÉGICO

## LIDERAZGO EN PANDEMIA: SALUD EN TIEMPOS DE COVID-19



**DRA. VERÓNICA ROTELA FISCH**

**Cursante del Programa de Capacitación en Liderazgo Estratégico (PCLE) del IAEE, Promoción XIII.**

### Resumen:

Una enfermedad emergente se presentó a finales del año 2019, con reportes iniciales en China; la misma se propagó rápidamente a todo el mundo, con gran cantidad de enfermos y fallecidos, donde la alta tasa de contagiosidad tuvo la capacidad de colapsar los sistemas de salud de todo el mundo. En este contexto, el liderazgo surge como una herramienta fundamental en todas las áreas de protagonismo social, en el área de la salud; la adecuación y preparación de los centros hospitalarios tuvo que realizarse de manera muy rápida, así como la investigación de nuevos protocolos de tratamiento y elaboración de vacunas como medidas de prevención y mitigación de la enfermedad. Paraguay no ha sido ajeno a esta situación, la pandemia encontró un sistema de salud debilitado donde se sitúa a los médicos como líderes sociales y de opinión, donde además de cuidar a los enfermos, son responsables del diseño e implementación de medidas para contener la enfermedad.

### Contextualización:

En diciembre del año 2019 se reportó en Wuhan, China; una serie de infecciones respiratorias ocasionadas por una nueva variante de *Corona Virus*, denominada *SARS-CoV-2*, y se nombró a la enfermedad ocasionada por *corona virus COVID-19*, por las siglas en idioma inglés Corona Virus Disease 2019; con el correr del tiempo, esta enfermedad se ha manifestado no solamente en el sistema respiratorio, que si bien se muestra como el más afectado, se han ido presentando manifestaciones en gran cantidad de órganos y sistemas del cuerpo humano. Esta enfermedad que se expandió por todo el mundo, y la gran cantidad de enfermos y muertos ha desestabilizado los más modernos y complejos sistemas de salud, ocasionando una crisis sanitaria mundial sin precedentes, en países como China, Estados Unidos, Inglaterra, Italia, donde se vieron brotes severos con gran mella en la sociedad y sistemas de salud de los mismos. (Ferreira, 2020).

En el Paraguay; el día 7 de marzo de 2020; se reporta el primer caso de infección por *SARS-CoV-2*, en un paciente procedente del extranjero, y el 10 de marzo de 2020, el Ministerio de Salud Pública implementa la cuarentena parcial, un día antes de la declaración de Pandemia por la Organización Mundial de la Salud. (da Silva Brandão, 2020). Se define a la pandemia, como a una “*enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que acata a casi todos los individuos de una localidad o región*”, y epidemia: enfermedad que se propaga durante algún tiempo por un país, acometiendo simultáneamente a gran número de personas, según las definiciones del diccionario de la Real Academia Española. (Real Academia Española, 2020).

El personal sanitario se encontró ante una guerra no antes vista, con un enemigo invisible, con una elevada tasa de contagiosidad; y como importante estrategia para prevención de la enfermedad, se establecieron importantes períodos de cuarentena y aislamiento social en todo el mundo, con consecuencias sanitarias, económicas y sociales. (Rotela Fisch, 2020-2021).



## Liderazgos emergentes en salud:

Según lo reportado por Reynaldos-Grandón en el año 2020 en Chile, en otros tiempos; las acciones dedicadas a la organización de sistemas de salud pública eran analizadas y planificadas con tiempo, sin embargo; en esta crisis sanitaria los cambios han tenido que desarrollarse rápidamente, y grandes investigaciones han sido desarrolladas por potencias mundiales, trabajando de manera acelerada para colaborar con medidas de tratamiento y elaboración de vacunas que puedan servir para la disminución de la propagación de la enfermedad; la COVID-19 muestra la necesidad del trabajo individual y colectivo, así como el papel fundamental de líderes que movilicen e inspiren soluciones con confianza, honestidad y compromiso, mediante el “liderazgo colectivo”.

Se genera, además, el concepto de “liderazgo de sistemas”, donde se destaca la necesidad de aprovechar el compromiso a través de las fronteras organizacionales y profesionales; liderar sin autoridad formal, pero mediante principios y generar nuevos patrones de comportamiento en las instituciones.

El “liderazgo basado en el lugar” responde al contexto, con expectativas y experiencias para abordar los problemas en determinados equipos de un lugar en particular, algo que sería esencial para lidiar con los posibles problemas y efectos inmediatos de la COVID-19, así como también el tiempo que será necesario para la recuperación de la sociedad de los efectos propios de la pandemia.

Serán reconocidas en la sociedad, como líderes, aquellas personas con capacidad de situarse en el sitio y gravedad de los problemas, y deberán ser capaces de proporcionar claridad en acciones donde se requieren, y esto es lo que se llama “liderazgo para la creación de sentido.” No existe evidencia científica suficiente respecto a datos sobre liderazgo en organizaciones sanitarias, sin embargo, se puede afirmar que los líderes en espacios de salud, deben ser capaces de dirigir y motivar el trabajo en equipo, la gestión emocional y el respeto a las decisiones organizativas; así como a la potencialización de las capacidades y talentos individuales de sus actores. (Reynaldos-Grandón, 2020.)

## Pandemia y Paraguay:

Paraguay no es ajeno a la implementación de importantes medidas de prevención, como se cita previamente, el aislamiento ha sido preconizado como elemento clave, sin embargo, se ha convertido en un gran factor predisponente de situaciones de estrés para la población, ya que no todos se encuentran preparados para vivir aislados, por lo que además de contar con una gran preparación para la atención médica de los problemas propios de la pandemia, se han tenido que optimizar recursos de atención médica para mantener y recuperar la salud mental.

La medicina paraguaya se ha adaptado, centros públicos y privados se han acondicionado y se han sumado a los esfuerzos nacionales para hacer frente al virus, se han diseñado protocolos de atención y se han establecido sistemas de soporte de atención médica en diferentes servicios. (Barrios Monges, 2020.)

En el mes de junio, a 15 meses del anuncio del primer caso en Paraguay, se reportaron más de 406.000 infectados, y 11.600 fallecidos aproximadamente, con más de 100 muertos por día; la pandemia ha sorprendido a un sistema de salud precario, con hechos de corrupción que han influido de manera considerable en la credibilidad y la confianza del pueblo, aunque si bien, se pudo sostener durante mucho tiempo la inevitable explosión de casos, hoy nuestro país se sitúa como uno de los países con más muertos por millón de habitantes, y con grandes déficit en cuanto a sistemas de provisión de vacunas y estrategias de vacunación, considerados claves en el control epidemiológico de la enfermedad. (Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social, 2021).

El personal sanitario de nuestro país se encuentra hoy agotado, luchando por reivindicaciones laborales que son derechos, y sometidos incluso, a maltrato físico y psicológico, haciéndose responsables de cuidar la vida en un sistema precario y deficiente, que dificulta y complica la labor médica en tiempos de pandemia; sin embargo, ese personal sanitario, se convierte hoy en una pieza clave no solo de atención médica y cuidado del enfermo,

sino en líder de acción y opinión, así como en instrumento educador de la población, insistiendo en las medidas de prevención y colaborando con el cumplimiento de los protocolos, y ejerciendo el rol fundamental de educador en asuntos relacionados a las vacunas como estrategias de control y prevención de casos graves de la enfermedad.

El personal sanitario, se ha convertido en el último año, en un gran héroe y líder social, se ha destacado por su papel fundamental en esta pandemia, tanto en la atención médica, organización de sistemas de salud, e investigación, ha sido valorado como artífice y protagonista de la lucha contra esta enfermedad, con la creación y adecuación de sistemas de salud, a pesar que si bien ha oscurecido y enlutado al mundo, ha demostrado también en otros aspectos, la grandeza del ser humano; con grandes campañas de solidaridad y cooperación internacional entre los distintos países.

“El buen **médico** trata la enfermedad; el gran **médico** trata al paciente que tiene la enfermedad.”

-William Osler.

## Bibliografía

1. Ferreira, IG; Weber, MB. (2020). El día después: el impacto de la pandemia COVID-19 en la residencia de Dermatología. *Actas Dermosifiliogr.* <https://doi.org/10.1016/j.ad.2020.11.001>

2. da Silva Brandão, E; Sant Ana Mandelbaum, M; Faria da Silva, L; Leal Reis, B; Tonole, R.(2020). Prevención de lesiones cutáneas causadas por productos y equipos de protección personal durante COVID-19: revisión de alcance. *Journal of Wound Care.* 29 (LatAm sup 3). [https://doi.org/10.12968/jowc.2020.29.LatAm\\_sup\\_3\\_6](https://doi.org/10.12968/jowc.2020.29.LatAm_sup_3_6)

3. Real Academia Española. (2020). Diccionario de la lengua española. 23ª Edición. Madrid, España. [pandemia | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE](#)

4. Rotela Fisch, V; Valiente-Rebull, C; Salgueiro, L; Rodríguez, M. (2020-2021). La Dermatología Paraguaya en Tiempos de Pandemia. Comité de Contingencia, Sociedad Paraguaya de Dermatología. *Gaceta Dermatológica*, 15 (1): 67-73.

5. Reynaldos-Grandón, Katuska. (2020). Cambio y Liderazgo: aprendizaje organizacional en tiempos de pandemia. *Revista médica de Chile*, 148(9), 1375-1377. <https://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872020000901375>

6. Barrios Monges, L. Consideraciones acerca de la pandemia de COVID-19. (2020). *Anales de la Facultad de Ciencias médicas*, 53 (1): 13-14.

7. Ministerio de Salud Pública y Social. (2021). [Reporte Paraguay MSPBS COVID19](#)



**En Primera Línea: Personal sanitario de Área COVID-19 con Equipos de Protección Individual. Marzo, Abril 2020.**



**Esperanza: Campaña de Vacunación Masiva. Secretaria Nacional de Deportes, Avenida Costanera. Mayo, Junio 2021.**

## LAS TICs COMO ALIADAS ESTRATÉGICAS EN EL COMBATE CONTRA EL COVID-19



ING. JOSÉ MANUEL REINOSO AYALA

**Cursante del Programa de Capacitación en  
Liderazgo Estratégico (PCLE) del IAEE,  
Promoción XIII.**

Las TICs (Tecnologías de Información y Comunicación) se convierten en herramientas fundamentales ante situaciones de crisis como las que se están viviendo a nivel mundial a causa del virus COVID19, ayudando a mitigar el impacto que provoca en la población, al mismo tiempo de brindar oportunidades ante los nuevos escenarios que vendrán de aquí en adelante.

A causa del escenario de pandemia que se está viviendo a nivel mundial, y por el cual nos vemos obligados al desarrollo de gran parte de nuestras actividades de forma remota, las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) resultan ser un aliado estratégico tanto para complementar o realizar trabajos a distancia, así como también a reducir el impacto que pueda generar dicha situación. Permiten que las personas permanezcan el mayor tiempo posible en cuarentena en sus hogares y se evita así una gran circulación de personas en la vía pública, sin que esto perjudique el quehacer diario en varias actividades.

En gran parte de Latinoamérica la penetración móvil se encuentra alrededor del 100 por ciento y más de 420

millones de personas a lo largo del continente están conectadas a Internet, lo que puede ser considerado un factor fundamental para sobrellevar esta pandemia, que en el mediano plazo podría provocar cambios en la estructura socioeconómica de los países.

En esta región donde, a diferencia de los países de primer mundo, no estamos muy familiarizados en el uso de la tecnología para el quehacer cotidiano. Además, hoy el 40 por ciento de la población latinoamericana no tiene acceso a Internet, lo que impide que ese gran porcentaje de personas pueda acceder a oportunidades de estudios, teletrabajo y otras formas de desempeñar actividades ante la presente crisis.

Gran parte de las actividades que realizamos físicamente o de modo presencial, de forma repentina y obligatoria, pasaron a realizarse en forma virtual, online o a distancia.

Esto ocurrió en lo que se refiere a salud y también en educación —tanto a nivel público como privado, con clases a distancia en los diferentes niveles educativos—, haciendo del modo virtual el medio principal, cuando anteriormente se lo veía tan solo como una alternativa y, en ciertos casos, hasta pasaba desapercibido.

A nivel comercial, se potenciaron las compras online, los pagos de servicios, y todas aquellas actividades que se pueden realizar vía web, potenciando incluso el uso de las redes sociales con una función mucho más comercial que social. El pago de servicios, impuestos y todo lo referido a banca móvil ha ganado una preponderancia superlativa.

Así también existen gran variedad de soluciones digitales y aplicaciones móviles en todo el mundo, desde los correos electrónicos y el WhatsApp, hasta aplicaciones más complejas que han sido desarrolladas en estos últimos tiempos para usos en el sistema de salud, telemedicina o aplicaciones para monitorear a los individuos en cuarentena. También, gracias a las TICs, se ha avanzado en la utilización de drones o vehículos autónomos que llevan suministros médicos.



llegar sus productos a la mesa de sus clientes, previa compra o pago mediante distintas aplicaciones. En ese sentido, las aplicaciones para pagos de servicios y homebanking, entre otras, son las que han experimentado un gran crecimiento, ante la imposibilidad de aglomerarse en filas para realizar pagos, o simplemente evitar el contacto con las monedas o billetes. Estas aplicaciones han sido una de las más utilizadas en estos tiempos, haciendo que el papel moneda, paulatinamente, deje de utilizarse y así potenciar y acelerar aún más la utilización de giros bancarios, billeteras electrónicas o dinero electrónico. La cuarentena, en definitiva, ha acelerado a pasos agigantados el uso de las TICs para casi todas las actividades diarias, obligando a los usuarios a utilizar dispositivos móviles inteligentes conectados a la red para efectuar cualquier labor cotidiana. Del mismo modo en que su uso ha acaparado prácticamente todos los ámbitos de nuestras vidas, su adecuado usufructo posibilitará posteriormente la reducción de los tiempos de recuperación económica para varios sectores.

El acceso a la tecnología nos ayuda a paliar el efecto que produce este encierro obligatorio que restringe nuestra movilidad. Las plataformas de entretenimiento han visto incrementos a nivel mundial en el número de suscriptores, incluyendo compañías de distribución de contenidos audiovisuales en línea o servicios de VoD (video bajo demanda), películas, juegos, redes sociales, entre otros. Considerando este repentino salto exponencial de usuarios y el consiguiente uso excesivo de datos, varios entes reguladores de la región han instado a hacer un uso racional a Internet de manera a evitar la saturación de la red.

El buen manejo que se le pueda otorgar a todas estas herramientas, y los usos futuros que se le pueden dar a las diferentes aplicaciones, ayudarán a fortalecer la recuperación económica y social de nuestros países. Los escenarios que se crearán luego de la situación actual, definitivamente, serán distintos a los que hasta hoy día conocíamos.

La transformación de las empresas mediante el uso de las TICs es la que marcará la diferencia entre cual sobrevivirá y cual no. Un ejemplo concreto lo vemos en los restaurantes, que anteriormente funcionaban en forma exclusiva atendiendo a sus clientes en forma presencial y hoy han llegado a cambiar su modelo de negocio, apoyándose al 100 por ciento en las plataformas de pedidos on line para hacer





## EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO DE LA BANCA CENTRAL DURANTE LA PANDEMIA COVID-19



ECON. ALMA DENISE MARTÍNEZ DE OVELAR

**Cursante del Programa de Capacitación en  
Liderazgo Estratégico (PCLE) del IAEE,  
Promoción XIII.**

### MEDIDAS EXCEPCIONALES DE APOYO A LA ECONOMÍA Y PROTECCIÓN A LAS FAMILIAS Y EMPRESAS

Medidas de Política Monetaria: Reducciones de la Tasa de Política Monetaria de 4% a 0,75%

La Tasa de Política Monetaria (TPM) es la tasa de interés de referencia que utiliza el BCP para conducir la Política Monetaria hacia un objetivo de inflación. A través de este instrumento se influye en las tasas de interés y liquidez del mercado. A su vez, los mecanismos de transmisión de la política monetaria permiten tener un efecto en la actividad económica y la inflación. La TPM hasta inicios de marzo de 2020 estaba en el 4%. La misma se redujo primeramente a 3,75% el 13/03/20, luego a 3,25% al 16/03/20; a 2,25% al 30/03/20; a 1,25% al 22/04/20, para quedar finalmente en 0,75% a partir del 22/06/20. Con esta medida el BCP impulsa a que los bancos comerciales también reduzcan sus tasas de interés para los créditos a familias y empresas.

### MEDIDAS DE LIQUIDEZ PARA ENTIDADES FINANCIERAS: Cambios en el encaje legal.

El encaje legal es el porcentaje del dinero que los bancos deben mantener en reservas líquidas en el BCP. Es una forma de regular la liquidez del mercado. Este dinero no puede ser utilizado por los bancos para préstamos u otras inversiones. El BCP autorizó a los bancos y financieras, en marzo de 2020, a que puedan utilizar hasta el 2% del encaje legal aplicado, tanto sobre los depósitos a la vista como sobre aquellos hasta 360 días de plazo, de tal manera a contar con más liquidez para sus actividades financieras. Luego, en abril de 2020, el BCP redujo nuevamente el encaje legal en moneda local y extranjera en 2% adicionales. Con esto, las entidades financieras cuentan con más recursos para aplicar dicha liquidez a satisfacer los requerimientos de nuevos créditos, renovación, refinanciación o reestructuración de los préstamos de los clientes del sistema financiero paraguayo.

El Banco Central del Paraguay (BCP) tiene como objetivos fundamentales preservar y velar por la estabilidad del valor de la moneda y promover la eficacia, integridad y estabilidad del sistema financiero.

Al mismo tiempo de ratificar el firme compromiso con su mandato legal, el BCP ha implementado medidas excepcionales de apoyo a la economía, con el fin de aliviar los efectos del COVID-19 en la vida de los conciudadanos, familias y empresas paraguayas que desarrollan actividades comerciales, productivas, industriales, de servicios y de cualquier naturaleza, sea en relación de dependencia o de manera independiente. Estas medidas estratégicas han sido de distintos tipos: de política monetaria, de liquidez para entidades financieras, y de políticas crediticias. En este artículo se comentará brevemente acerca de cada una de ellas, así como también se tratará sobre la importancia estratégica del Sistema de Pagos del Paraguay (SIPAP) que tiene bajo su administración el BCP.



## POLÍTICAS CREDITICIAS:

Posibilidad de refinanciar, renegociar y reestructurar créditos

El BCP flexibilizó las normas y autorizó procesos ágiles para refinanciar. Excepcionalmente, hasta el 31 de diciembre de 2020, se dio la posibilidad a las empresas y personas que al 29 de febrero de 2020 no presentaban un atraso superior a 30 días, de realizar renovaciones, refinanciaciones o reestructuraciones de sus obligaciones, sin requerir documentación adicional ni nuevo análisis, en caso de que su flujo de ingresos haya sido afectado por las medidas relacionadas al riesgo de propagación del Coronavirus. Luego, en diciembre de 2020, el BCP resolvió extender en gran proporción las medidas excepcionales complementarias de apoyo para la formalización de las renovaciones, refinanciaciones o reestructuraciones de créditos, a clientes de todos los sectores, con vigencia desde el 2 de enero hasta el 30 de junio de 2021.

Finalmente, el 25 de marzo de este año, el BCP resolvió extender nuevamente, hasta el 31 de diciembre de 2021, estas medidas excepcionales. Esto posibilita la interrupción del cómputo del plazo de la mora y que no se deteriore la calificación crediticia del cliente financiero, de tal forma que pueda seguir siendo sujeto de crédito. Al acordar con su entidad renovaciones, refinanciaciones y reestructuraciones, se evita la obligación de cancelar la totalidad de la operación en la fecha pactada originalmente. Se pueden extender los plazos y obtener periodos de gracia de hasta un año para la amortización de capital e intereses, negociando con su entidad financiera caso por caso.

Las circunstancias por las que atraviesa el país se originaron en un factor exógeno que escapa al control de sus habitantes y, por lo tanto, el BCP, consciente de que debe coadyuvar a generar el entorno favorable para que las familias y empresas cuenten con alternativas que les posibilite enfrentar esta coyuntura, ha adoptado las medidas descriptas precedentemente.

Las disposiciones se orientan, principalmente, a otorgar alivio financiero a la población y agentes de la economía nacional, contribuyendo a enfrentar la difícil tarea de obtener ingresos suficientes para el cumplimiento de sus obligaciones financieras.

## EL PAPEL ESTRATÉGICO DE LOS SISTEMAS DE PAGOS EN ÉPOCA DE PANDEMIA

Los objetivos claves de la Política Monetaria moderna son tres: la estabilidad de precios; la estabilidad de la economía real; y la estabilidad financiera que, además de la previsión de crisis financieras, incluye un sistema de pagos que funcione en forma eficiente y fluida.

El Sistema de Pagos del Paraguay (SIPAP), es el más importante de todos los sistemas de pagos, en el que confluyen los demás y el que resulta ser la piedra angular de todos los sistemas de pagos en el país. Los Sistemas de Pagos están sostenidos por el trabajo de instituciones públicas y organizaciones privadas tales como:

- Banco Central del Paraguay.
- Instituciones financieras (bancos y financieras).
- Cámara compensadora de cheques.
- Compañías operadoras de tarjetas.
- Entidades de medios de pagos electrónicos (EMPEs).

Atendiendo a que las necesidades básicas como alimentación y cuidado de la salud persisten todo el tiempo, más que nunca el funcionamiento de los sistemas de pagos es esencial y, por ende, estratégico. Las organizaciones arriba citadas proveen:

- Dinero efectivo (billetes y monedas).
- Cheques.
- POS.
- Billeteras electrónicas.
- Plataformas de pagos vía internet (homebanking y botones de pago).
- Plataformas de pagos mayoristas (Sistema de Pagos del Paraguay – SIPAP y transferencias internacionales).

Sigue siendo fundamental evitar la aglomeración de personas durante este tiempo. Los supermercados y farmacias implementan medidas de higiene y distanciamiento para sus clientes; además, intensifican sus servicios de entrega a domicilio (delivery). Todas las compras se realizan indefectiblemente utilizando algún medio de pago, que son mantenidos en funcionamiento por personas que trabajan diariamente para que podamos realizar estos pagos.

El rol del BCP en el funcionamiento de medios de pagos es fundamental y estratégico en los siguientes aspectos:

- El BCP provee el dinero en efectivo a bancos y financieras. Éstos, luego proveen a sus clientes a través de sus sucursales y sus cajeros automáticos.
- El BCP realiza operaciones internacionales. Éstas son fundamentales para la compra de insumos desde el exterior (a través de plataformas como SWIFT, SML y ALADI).
- El BCP pone a disposición el SIPAP. El mismo permite:
  - Procesar los pagos de bancos y financieras a través de POS, cheques, y homebanking de la forma más eficiente.
  - Realizar pagos al personal médico, policial, maestros y todos los servidores públicos, a través de transferencias del Ministerio de Hacienda a bancos y financieras.
  - Efectuar los pagos del Estado a sus proveedores.
  - Proveer plataformas para la realización de operaciones de liquidez interbancaria para que bancos y financieras puedan manejar su liquidez de forma eficiente.

El cada vez más complejo sistema de pagos es posible gracias a una de las principales funciones de la banca central, que es ser banco de bancos. Esta función tiene directa relación con la obligación de la banca central de velar por un sistema de pagos que funcione en forma eficiente y segura.

El equipo humano del BCP trabaja incansablemente haciendo posible el funcionamiento de los Sistemas de Pagos y la provisión de efectivo a todo el país.

Esto, así como la puesta en vigencia de las medidas excepcionales de apoyo a la economía y protección a las familias y empresas, han sido fundamentales en el manejo económico de la pandemia, y son una muestra cabal del liderazgo estratégico de la banca central, a través de sus acciones más relevantes.

Fuentes:

- BANCO CENTRAL DEL PARAGUAY. MEDIDAS BCP COVID-19, consultado en: [www.bcp.gov.py](http://www.bcp.gov.py)
- BANCO CENTRAL DEL PARAGUAY. PARAGUAY, COMPROMISO CON LA EFICACIA. Primera edición: marzo 2021. Imprenta: Nem- pre Producciones, consultado en: [www.bcp.gov.py](http://www.bcp.gov.py) [www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas](http://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas) [www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas](http://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas)



Imágenes : Sr. Hugo Servían



## ACTIVIDADES DEL PCLE 2021



Reunión informativa del PCLE realizada en el Aula Magna del IAEE - Febrero 2021





Zoom Reunión

Usted está viendo la pantalla de Dra. Alfonso Ver Opciones

Abog. José R... Sub Crio Cyn... Lic Sandra Sil... Abg. Fatima ... Tte 1° Inf Ani... CP Rocio Car...

Grabando

Presentación de PowerPoint - [IAEE PCL:19 06 2021 Primera parte] - PowerPoint

**Metodología de Investigación**

### MODALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

- Profundidad/ Alcance**
  - Exploratoria
  - Descriptiva
  - Correlativa
- Naturaleza de los datos**
  - Cualitativa
  - Cuantitativa
- Alcance temporal**
  - Transversal
  - Longitudinal
- Lugar**
  - Laboratorio
  - Campo
- Finalidad**
  - Básica
  - Aplicada
- Dimensión temporal**
  - Histórica
  - Descriptiva
  - Experimental

118 Participantes Chat Compartir pantalla Grabar Reacciones

Cancelar silenciar ahora Iniciar video

Escribe aquí para buscar

12°C 10:00 19/6/2021

Clases de Metodología de la Investigación, con la Dra. Zunilda Ynés Alfonso González

Abg. Amado Báez Lic. Eva Ruiz Díaz Abg. Milva Lopez Rodrigo Rojas Lic. Johanna Cha...

Abg. Luis Villalba Lic. Mirta Cardús Econ. Carlos Mo... Tte Com Rosa Ba... Abg. Elizabeth O...

C.P. Martha Cár... Abog. Nilson Mo... CP Rocio Cardozo Abg. Julio Rivas ... Lic. Anicia Torres

Lic. Angela Sánch... Lic. Lorena Gómez Tte 1 Inf Jose Ma... Abg. Santiago Bá... Cnel Oscar Avalos

Abogada Gladys... Abg. Ariel Jara Dra. Liliana Rom... Ing. Agr. Jordan ... Santiago Rojas L...

121 Participantes Chat 99+ Compartir pantalla Grabar Reacciones

Clases de Geopolítica, con el Gral Brig (R) Gerardo Miguel Maldonado Gómez



Clases de Teoría y Política de la Defensa Nacional, con el Gral Brig (R) Sergio Benítez Capdevila



En ocasión de la visita del Programa de Capacitación en Liderazgo Estratégico, a la Escuela Superior de Guerra, República de Colombia (octubre 2019).



## CURSANTES DE LA XIII PROMOCIÓN DEL PCLE



### INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS ESTRATÉGICOS



### PROGRAMA DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO

#### Lista de Cursantes PCLE 2021

1. Cnel Cab OSCAR VICENTE AVALOS AVALOS
2. Lic. Adm. ANGEL ARNALDO ACOSTA GIMENEZ
3. Lic. RR.II. DIEGO ROBERTO ACOSTA TORRES
4. Tte San Med MARIELA ELIZABETH ACUÑA
5. Abg. DIEGO FABIAN ACUÑA RUIZ DIAZ
6. Lic. C. Com. ARMANDO ANDRES AGUAYO MARECO
7. Lic. C. Educ. ZUNILDA AGUILERA DE PIZZANI
8. Abg. FATIMA STAEL ARGUELLO CABRAL
9. Ofic Insp PS JOANNA MARIA AMARILLA
10. Ofic Ayud LUZ ALEJANDRA AREVALOS GONZALEZ
11. Cap Cab FABIAN DANIEL AYALA MELO
12. Abg. AMADO VALENTIN BAEZ
13. Tte F Int OSCAR ARNALDO BAEZ ALVARENGA
14. Tte 1° JM CESAR MOISES BAEZ GIMENEZ
15. Lic. C. Dep. MARIA LETICIA BAEZ HOUDIN
16. Sub Crio MGAP CYNTHIA CAROLINA BAEZ ROLON
17. Tte Com ROSA MARIA BARBOZA AYALA
18. Abg. SANTIAGO DAMIAN BARRIOS AYALA
19. Méd. Cir. LUIS MARIA BATTAGLIA TESCARI
20. Abg. GLADYS ANTONIA BENÍTEZ ARCE
21. TCnel DCEM VICTOR RONALDO BENÍTEZ ARCE
22. Lic. Adm. Emp. LEILA MARIA BENITEZ ALFONZO
23. Ing. Amb. CLAUDIA PATRICIA BENITEZ BENÍTEZ
24. Dr. C. Vet. BRUNO ELIAS BENÍTEZ GARCIA
25. Abg. FRANCISCO BENITEZ RAMIREZ
26. Ing. Agrón. JORDAN GERARDO BERNAL ROJAS
27. C.P. MARTHA ELIZABETH CARDENAS CABALLERO
28. C.P. ROCIO ARABELLA CARDOZO BALBUENA
29. Lic. A.Sist. DAISY PATRICIA CARDOZO GONZALEZ
30. Lic. C. Com. MIRTA DOLLY CARDUS VILLABA
31. STte Agrop JORGE FELICIANO CENTURION LOPEZ
32. Lic.Trab. Soc. JOHANNA GISSEL CHAPARRO SALINAS
33. Méd. Cir. JULIO CESAR COLARTE JARA
34. C.P. MIRIAN RAQUEL CUEVAS PEÑA
35. Abg. MARLENE CORNET DE MALDONADO
36. Abg. OLGA CORNET DE OLIVEIRA
37. Abg. CYNTHIA LORENA DELGADO VELAZCO
38. Ofic Insp PS LIDIA ESTELA DUARTE CRISTALDO
39. Tte San Med FREYA KARENINA DUARTE MARTINEZ
40. Lic. Cont. EDUARDO ENCISO SEGOVIA



41. Abg. LARISSA BEATRIZ FERREIRA FERREIRA
42. Abg. PATRICIA ELIZABETH FERREIRA ZIEGER
43. Tte 1° Cab CARLOS ALCIDES FERNANDEZ
44. Tte 1° Inf ANIBAL DANIEL FERNANDEZ VAZQUEZ
45. Lic. Psic. HUGO ENRIQUE GALEANO GIMENEZ
46. Lic. C. Biol. NILSA MARISOL GALEANO RIVAS
47. Lic. Ges. Hosp. GABRIELA MARTINA GALVAN CABRERA
48. Lic. C. Cont. MILTON LADARIO GARCIA FRANCO
49. Abg. LINDA MARIA BEATRIZ GAUTO CANO
50. Cap Ing ADA PATRICIA GENES LOPEZ
51. Abg. FATIMA ROSSANA GIMENEZ CORONEL
52. Lic. Adm. LORENA TAMARA GOMEZ FERNANDEZ
53. Ofic 1° PS NADIA REVECA GOMEZ DE LLAMAS
54. Lic. Gest. Hosp. SILVIA MABEL GOMEZ MONZON
55. Ofic 2° PS SERGIO RAFAEL GONZALEZ ESQUIVEL
56. STte JM GUIDO RENE GONZALEZ HERMOZA
57. Ofic 2° PS PEDRO DIONICIO GRANCE MARTINEZ
58. Lic. C. Seguros ADRIANA ELIZABETH GUILLEN GIMENEZ
59. Lic. Com. Inter. CLAUDIA ALEJANDRA IBARROLA CAÑETE
60. Abg. ARIEL JOSE JARA SERVIN
61. Abg. MILVA LÓPEZ SALINAS
62. Dr. Med. Cir. JHONATAN SAMUEL LOSANTO ESCUDERO
63. Ofic Insp INT EUGENIO GREGORIO LLAMAS DELGADO
64. Abg. LAURA VERONICA MARECOS DE SOLIS
65. Tte 1° San Med ROS MARIE SOLEDAD MARTINEZ DURE
66. Tte 1° Inf JOSE MARIA MARTINEZ DELVALLE
67. Ing. Com. RUBÉN DARÍO MARTINEZ TAMAS
68. Crio MGAP DERLIS LEONCIO MARTÍNEZ MARTÍNEZ
69. Econ. ALMA DENISE MARTINEZ DE OVELAR
70. Tte 1° San VICTOR ORLANDO MEDINA MOLINAS
71. Abg. LUIS FERNANDO MONGES CASTILLO
72. Econ. CARLOS OSCAR MONGES RAMIREZ
73. Abg. NILSON MOREL COLMAN
74. Lic. C. Crim. LUISA ROSMEURI MORENO QUINTANA
75. Abg. ALMA MARIA IRENE MUHR RIERA
76. Econ. MIGUEL OSMAR NUÑEZ FIGUEREDO
77. Ing. Zoot. RICARDO RENATO NUÑEZ JARA
78. Abg. ROQUELINA ELIZABETH OCAMPOS PERALTA
79. Lic. C. Int. LUIS ALBERTO OJEDA ADLAN
80. Lic. Adm. Emp. JUAN CARLOS RAMON ORUE RESQUIN
81. Lic. C. Educ. CECILIA NINIVE ORREGO COLMAN
82. Lic. Adm. MARIA DEL CARMEN OVANDO LÓPEZ
83. Tte JM LOURDES ROMINA PEÑA FARAONE
84. Abg. JESSICA PEREIRA GUDER
85. Tte N JOSÉ MARÍA PÉREZ BENÍTEZ
86. Lic. Leng. Guar. EMILIA MODESTA PEREZ LÓPEZ
87. Lic. Mat. LAURA ADELA PINEDA ALLEN
88. Lic. Period. PATRICIA NATHALIA PINEDA MATIAUDA
89. Tte BM CLARA BELEN PINO
90. Abg. JOSE MIGUEL RAMIREZ FERNÁNDEZ
91. Ofic 1° PS DIEGO CATALINO RAMOS ACUÑA
92. Tte San LILIANA ROCIO RECALDE ECHEVERRÍA
93. Ing. Com. JOSÉ MANUEL REINOSO AYALA
94. Lic. A. Sist. RODRIGO RAMÓN REYNAL MARTINEZ
95. Abg. JULIO JOSE RIVAS CALO
96. Méd. Cir. CELESTE MARÍA CAROLINA RIVAS FERNÁNDEZ
97. Méd. Cir. ROSA ANDREA RIVELLI INSAURRALDE
98. Ofic 2° PS DALMA ZULEMA RODRÍGUEZ
99. Ing. Agr. RODRIGO JUAN MARCELO ROJAS LÓPEZ
100. Abg. SANTIAGO ESTEBAN ROJAS LÓPEZ
101. Abg. VANEZA JANNINA ROMAN ALVAREZ
102. Tte San Med GERALDINE ROCÍO ROMERO ESTECHE
103. Dra. Cir. LILIANA MARIA ROMERO ZOTTI
104. Dra. Med. Cir. VERÓNICA ROSE MARIE ROTELA FISCH
105. Tte San Med TATIANA ELIZABETH ROY TORALES
106. Tte JM NADIA TAMARA ROY TORALES
107. Lic. Leng. Guar. EVA ROSALBA RUIZ DIAZ SUÁREZ
108. Tte 1° JM SIXTO REINALDO SANCHEZ COLMAN
109. Lic. Cont. ANGELA GUADALUPE SÁNCHEZ DE MELO
110. Abg. JUAN RAMON SANDOVAL GONZALEZ
111. Lic. Nut. SANDRA NATHALIA SILVA MORENO
112. C. P. MARIA BEATRIZ SONODA BRITZ
113. Abg. MARIA DE LOURDES SOSA VIVEROS
114. Cap Ing JULIO HERNAN SPAINI ROMERO
115. Lic. Past. Cat. NELSON GUSTAVO TORRES DÍAZ
116. Lic. Adm. ANICIA JOSEFINA TORRES GIMENEZ
117. Lic. Adm. Emp. JORGE FIDEL TORRES MALDONADO
118. Abg. TERESA ISABEL VERA AVALOS
119. Ofic 2° San Anest KAREN BEATRIZ VERA GARCETE
120. STte AVI CARMEN VERA GONZALEZ
121. Ofic Insp PS NILSA ROSALIA VERA MELGAREJO
122. Lic. Adm. Emp. JUAN CARLOS VERA URQUHART
123. Lic. Adm. Emp. EVELYN REBECA VILLALBA MARTINEZ
124. Abg. LUIS AUGUSTO VILLALBA MOLINAS
125. Abg. ANA ALICIA VILLASANTI MALDONADO
126. Abg. GABRIELA VILLASANTI MALDONADO
127. Cnel BM ROBERTO MAXIMINO ZARACHO LEDESMA
128. Abg. OSVALDO LUCRECIO ZARZA SANABRIA



## BLASONES Y CONDECORACIONES

La historia del IAEE se cimenta en el honor, méritos y esfuerzos de todos aquellos que pasaron por sus aulas, destacados en el trabajo y cumplimiento de sus deberes y obligaciones.

Los Blasones reconocidos que representan y distinguen al Instituto de Altos Estudios Estratégicos, Escudo de Armas, Estandarte, Medalla de Honor y los Brevets, comprenden las siguientes características:

### 1. ESCUDO DE ARMAS

a. Descripción: Escudo ovalado, bordeado por una corona de ovación de palma y olivo frutado con su esmalte natural, unidos en la base con un moño tricolor patrio, en el centro trae un escudo plateado que carga abismado en gules un mapa de la República del Paraguay y en la boca de este escudo una estrella plateada sobre fondo de azul.

De timbre trae en dorado una lámpara votiva y en la espalda una espada plateada desenvainada en palo y guarnecida en dorado. Entre la empuñadora y la base de la corona de ovación una cinta ondulante plateada con la descripción en sable:

#### INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS ESTRATÉGICOS

El espacio exterior entre el escudo de Armas y la corona de ovación que lo bordea estará esmaltado en blanco.

b. Simbología: La demarcación territorial representa a nuestro país como enfoque principal de la estrategia global impartida en este ente, para salvaguarda de la soberanía y la seguridad de la República.

La estrella simboliza constancia en los servicios a la Patria, esperanza de buen suceso en una empresa nacional, aspiración a fines superiores, a acciones relevantes en bien de la Patria y luminoso futuro asegurando la heredad, además la estrella forma parte del Escudo Nacional.

La lámpara votiva es símbolo de ciencia, libertad intelectual, inteligencia y sabiduría.

La espada es símbolo de justicia, disciplina, fuerza defensora de nuestra soberanía, voluntad guerrera y amenaza constante al enemigo de nuestra Patria.



### 2. ESTANDARTE

a. Descripción: Estandarte cuadrilongo regular de 1.00 m. de largo por 0,75 m. de ancho, en tejido de gross de seda roja vestido con el Escudo de Armas del Instituto de Altos Estudios Estratégicos, de 0,20 cm. de alto en versión de color en ambos costados, circulándoles la inscripción dorada con letras de 0,50 cm. de alto:

Superior:  
CONSEJO DE  
DEFENSA  
NACIONAL  
Inferior:  
INSTITUTO DE  
ALTOS  
ESTUDIOS  
ESTRATÉGICOS

b. Simbología: El Estandarte fue en todo tiempo un distintivo de alto Comando y Dirección, representando de este modo al Instituto de Altos Estudios Estratégicos.



### 3. MEDALLA DE HONOR

- a. Descripción: Medalla ovalada, metálica y dorada, cargando abismado en el centro del anverso el Escudo de Armas del Instituto de Altos Estudios Estratégicos y en posición semicircular la inscripción:

Superior: **REPÚBLICA DEL PARAGUAY**

Inferior: **INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS ESTRATÉGICOS**

En el reverso, en la posición semicircular la inscripción:

Superior: **PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA**

Inferior: **CONSEJO DE DEFENSA NACIONAL**

En el centro del reverso, y en posición horizontal en tres líneas la inscripción:

**HONOR  
AL  
MÉRITO**

Una corona de ovación de palma y olivo frutado rodea al borde de la medalla en ambos lados. Esta medalla prende de una cinta con el tricolor patrio contrapuesto en los flancos y vivo en rojo. Esta cinta irá suspendida de una hebilla metálica y dorada como la medalla.

- b. Distintivos:

- Barra: Metálica y forrada con los mismos colores de la cinta y con una miniatura del mapa de la República del Paraguay en dorado, utilizada para uniforme militar.
- Roseta: Lleva los mismos colores que la cinta y en el centro lleva un mapa de la República del Paraguay en dorado, utilizada para traje civil.

- c. Simbología: Las medallas honoríficas son una manera de distinguir el honor y el mérito adquirido de quienes se destacan en el cumplimiento de sus deberes o en actos de arrojo.

MEDALLA DE HONOR

ANVERSO



REVERSO



DISTINTIVOS

BARRA



ROSETA



### 4. BREVETS

(Todos los Cursos citados hoy en día son programas de postgrado, de acuerdo con lo establecido en la Ley N° 4995/13 “De Educación Superior”, sustituyéndose las siglas CMPCEN, CEPEN, CEIE y CCLE por PMPCEN, PEPEN, PEIE y PCLE).

- a. Curso de Maestría en Planificación y Conducción Estratégica Nacional (CMPCEN)

- 1) Descripción: Brevet ovalado, metálico, bordeado por una corona de ovación dorada de palma y olivo frutado, unidos en la base con un moño tricolor patrio. En el centro trae un escudo plateado que carga abismado en gules un mapa de la República del Paraguay y en la boca de este escudo se encuentra una estrella plateada sobre fondo de azul. De timbre trae en dorado una lámpara votiva y en la espalda, una espada desenvainada en dorado. Entre la empuñadura y la base de la corona de ovación trae una cinta ondulante plateada con la inscripción en sable:

**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS ESTRATÉGICOS.**

El espacio exterior entre el Escudo de Armas y la corona de ovación que lo bordea estará esmaltado en blanco.

Encima de la empuñadura de la espada estará la inscripción en sable: CMPCEN.



- 2) Dimensión: 4 cm. de alto x 3,5 cm. de ancho

- b. Curso de Especialización en Planificación Estratégica Nacional (CEPEN)

- 1) Descripción: El Distintivo consiste en un botón metálico, en cuyo centro llevará una lámpara votiva en



dorado, sobre un fondo de color rojo y negro en diagonal; sus bordes estarán formados por unos destellos, también en dorado.

- 2) Simbología: La lámpara votiva es símbolo de ciencia, libertad intelectual, inteligencia y sabiduría.
- El negro es el color que representa heráldicamente a la política.
  - El rojo es un color bélico por excelencia y en este Distintivo está representado a la estrategia.



- 3) Dimensión: 2,50 cm. de diámetro; con un sistema de sujeción al dorso, con botón a presión.

c. Curso de Liderazgo Estratégico (CLE)

- 1) Descripción: Brevet circular, metálico, bordeado por una corona de ovación dorada de palma y olivo frutado, unidos en la base con un moño tricolor patrio. En el centro trae un escudo plateado que carga abismado en gules un mapa de la República del Paraguay y en la boca de este escudo se encuentra una estrella plateada sobre fondo de azul. De timbre trae en dorado una lámpara votiva y en la espalda, una espada desenvainada en dorado. Entre la empuñadura y la base de la corona de ovación trae una cinta ondulante plateada con la descripción en sable:



## INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS ESTRATÉGICOS

El espacio exterior entre el Escudo de Armas y la corona de ovación que lo bordea estará esmaltado en blanco.

Encima de la empuñadura de la espada estará la inscripción en sable: CLE.

- 2) Dimensión: 2 cm. de diámetro.

d. Curso de Especialización en Inteligencia Estratégica (CEIE)

- 1) Descripción: Brevet circular, metálico, bordeado por una corona de ovación dorada de palma y olivo frutado, unidos en la base con un moño tricolor patrio. En el centro trae un escudo plateado que carga abismado en gules un mapa de la República del Paraguay y en la boca de este escudo se encuentra una estrella plateada sobre fondo de azul. De timbre trae en dorado una lámpara votiva y en la espalda, una espada desenvainada en dorado. Entre la empuñadura y la base de la corona de ovación trae una cinta ondulante plateada con la inscripción en sable:



## IMÁGENES

Condecoración IAEE





## INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS ESTRATÉGICOS

El espacio exterior entre el Escudo de Armas y la corona de ovación que lo bordea estará esmaltado en blanco.

Encima de la empuñadura de la espada estará la inscripción en sable: CEIE.

2) Dimensión: 2 cm. de diámetro.

e. Simbología: Los brevets son insignias de profesionalización y capacitación, distinguiendo a quienes los obtienen.

f. Pin.

1) Ovalado para el CMPCEN y circular para el CLE y CEIE, metálico, bordeado por una corona de ovación dorada de palma y olivo frutado, unidos en la base con un moño tricolor patrio. En el centro trae un escudo plateado que carga abismado en gules un mapa de la República del Paraguay y en la boca de este escudo se encuentra una estrella plateada sobre fondo de azul. De timbre trae en dorado una lámpara votiva y en la espalda, una espada desenvainada en dorado. Entre la empuñadura y la base de la corona de ovación trae una cinta ondulante plateada con la inscripción en sable:

2) Circular para el CEPEN, consistente en un botón metálico, en cuyo centro llevará una lámpara votiva en dorado, sobre un fondo de color rojo y negro en diagonal; sus bordes estarán formados por unos destellos, también en dorado.

## INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS ESTRATÉGICOS

El espacio exterior entre el Escudo de Armas y la corona de ovación que lo bordea estará esmaltado en blanco.

Encima de la empuñadura de la espada estará la inscripción en sable: CMPCEN, CEPEN, CLE, o CEIE.

Utilizado por los militares en el traje civil y para los graduados civiles.

- Dimensión del pin CMPCEN: 1,5 cm. de alto x 1 cm. de ancho.

- Dimensión de los pines CEPEN, CLE y CEIE: 1,5 cm. de diámetro.



Medalla de Honor (Anverso)



Medalla de Honor (Reverso)



Medalla de Honor (Roseta)



Medalla de Honor (Barra)



## ACTIVIDADES INSTITUCIONALES



Sede del Ministerio de Defensa Nacional



Dirección General



Extensión Universitaria: Firma de Convenio  
con la Universidad Nacional de Concepción



Acción Social con la Sociedad en periodo de  
Pandemia

## ACTIVIDADES INSTITUCIONALES

Entrega de Kits de aseo personal y desinfección a los familiares de los pacientes de las áreas respiratorias y polivalentes, por parte de Miembros del Plantel Académico y Cursantes de los diversos Programas desarrollados en el Instituto, en la semana de recordación del 53 Aniversario del Instituto de Altos Estudios Estratégicos.



Hospital Militar Central (FF.AA.)



Hospital Distrital de Mariano Roque Alonso



## ACTIVIDADES INSTITUCIONALES



Hospital Materno Infantil San Pablo



Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias y del Ambiente (INERAM).



# INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS ESTRATEGICOS

# IAEE



**PROGRAMA DE  
DOCTORADO EN  
DEFENSA, DESARROLLO  
Y SEGURIDAD  
ESTRATÉGICA  
NACIONAL**



**PROGRAMA DE  
MAestrÍA EN  
PLANIFICACIÓN Y  
CONDUCCIÓN  
ESTRATÉGICA  
NACIONAL**



**PROGRAMA DE  
ESPECIALIZACIÓN EN  
INTELIGENCIA  
ESTRATÉGICA**



**PROGRAMA DE  
ESPECIALIZACIÓN EN  
CIBERDEFENSA Y  
CIBERSEGURIDAD  
ESTRATÉGICA**



**PROGRAMA DE  
CAPACITACIÓN EN  
LIDERAZGO  
ESTRATÉGICO**