



# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

**EL ANÁLISIS DE COYUNTURA: UNA PROPUESTA  
METODOLÓGICA PARA LA INTELIGENCIA DEL NIVEL  
ESTRATÉGICO EN FUERZAS ARMADAS**

**REALIZADO POR  
LUIS MARCELO ALTAMIRANO JUNQUEIRA**

**PROYECTO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA LA  
OBTENCIÓN DEL DIPLOMADO DE PROSPECTIVA**

**AÑO 2012**

## **AUTORIZACIÓN**

El suscrito Sr. Luis Marcelo Altamirano Junqueira, autor del tema "Análisis de Coyuntura: Una propuesta metodológica para la inteligencia del nivel estratégico en Fuerzas Armadas", autoriza para el presente documento sea publicado en el repositorio institucional.

Quito 5 de noviembre de 2012.

LUIS M. ALTAMIRANO JUNQUEIRA

AUTOR

## **CERTIFICACIÓN**

En mi condición de Director certifico que el Sr. LUIS MARCELO ALTAMIRANO JUNQUEIRA ha desarrollado el tema "Análisis de Coyuntura: Una propuesta metodológica para la inteligencia del nivel estratégico en Fuerzas Armadas", observando las disposiciones institucionales reglamentarias, metodológicas y técnicas que regulan esta actividad académica, por lo que autorizo presente a las autoridades de la Escuela Superior Politécnica del Ejército.

Quito 5 de noviembre de 2012.

ING JEAN PAÚLPINTO

DIRECTOR

## INDICE DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	UNA DIFERENCIA QUE MARCA UNA DIFERENCIA ENTRE LA INTELIGENCIA PARA LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL Y LA PLANIFICACIÓN OPERACIONAL.....	4
3.	ESTIMACIÓN DEL PROCESO METODOLÓGICO.....	6
4.	PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN.....	11
5.	RECOLECCIÓN.....	36
6.	PROCESAMIENTO.....	41
7.	ANÁLISIS Y PRODUCCIÓN.....	44
8.	DIFUSIÓN.....	55
9.	CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES.....	56

***"La información es lo que permite que el soberano sagaz y el jefe experto se impongan al adversario en cada lance, y sus éxitos no estén al alcance de la gente vulgar. La información es la esencia del arte de la guerra".***

**Sun Tzu, El arte de la guerra.**

**Palabras clave:** *Coyuntura, Prospectiva, Ciclo de Inteligencia, Información.*

## **1. INTRODUCCIÓN**

La presente propuesta metodológica pretende correlacionar y sintetizar los pasos del ciclo de producción de inteligencia, empleado en la metodología militar de análisis, a fin de establecer los pasos del análisis coyuntural que requiere su realización en el nivel estratégico-militar. El análisis de coyuntura, es uno de los productos que a nivel de inteligencia del Comando Conjunto de las FF.AA, debe ser elaborado, con la finalidad de apoyar con información actualizada y relevante para la toma de decisiones en el ámbito estratégico-militar.

El análisis de coyuntura debe procurar establecer los elementos de juicio que permitan alimentar los insumos para la toma de decisiones y su incidencia en el diseño de estrategias del más alto nivel, a fin de permitir la participación del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, el Estado Mayor Institucional y Estado Mayor Operacional, como órganos de la más alta organización militar del país, para el direccionamiento estratégico de la institución militar.

Los contenidos que debe abordar un "Informe de Coyuntura", visa el análisis de múltiples variables, que por su nivel de importancia, urgencia e injerencia requieren su desglose y compresión, permitiendo alimentar progresivamente el levantamiento de escenarios y las proyecciones futuras que directamente o indirectamente afectan la gestión de las FF.AA. A esto se suma la necesidad de proporcionar de manera sistemática, regular y continua, contenidos críticos y proyecciones en diversos campos de estudio, para que el mando militar participe en el

asesoramiento del nivel político-estratégico, que por norma le corresponde, en el ámbito del Ministerio de Defensa Nacional.

El informe de coyuntura, pese a su carácter descriptivo y prospectivo, no debe desarrollar un método particular de análisis o una secuencia predefinida de pasos o etapas como normalmente se lo hace un estudio prospectivo. Más bien se procura analizar aspectos puntuales, basados en líneas de investigación seleccionadas, articuladas con base a temáticas de alto impacto, empleando expertos, tanques de pensamiento y/o productos similares de otros estudios coyunturales, así como mediante el uso de encuestas o estudios de campo, cuando sea requerido. Esto no limita el uso, en las fases que corresponda, de herramientas propias de la prospectiva y de la inferencia estadística. Toda esta gama de alternativas junto al uso de publicaciones especializadas y otras fuentes abiertas se constituye en los principales insumos para el desarrollo del análisis en mención.

Pese a que la presente metodología engloba una secuencia, la misma es de carácter formal y organizativa, procurando un orden antes que una definición metodológica general. Esta situación, no limita por tanto el uso de varios tipos de herramientas o visiones de análisis. Estas irían desde el uso de técnicas definidas como el uso de matrices morfológicas hasta el empleo de teorías como el "análisis de discurso".

En tal virtud, la presente propuesta metodológica, procura sistematizar el análisis de la problemática nacional e internacional, procurando ser flexible en su desarrollo y lo menos burocratizada.

La Fuerzas Armadas disponen del Plan Estratégico Institucional, sin embargo no es suficiente contar con éste documento, ya que su elaboración se la realiza bajo un enfoque prospectivo que proyecta extensos períodos de tiempo. Sin embargo, la presencia de nuevos elementos o factores que pueden influir en forma significativa en los objetivos, estrategias, programas y proyectos establecidos, hace

necesario considerar su seguimiento y análisis en forma continua y permanente. Esto no sustituye los análisis de largo plazo, sino más bien los complementa y/o permite verificar su configuración. Así, los conceptos de prospectiva, estrategia y planificación están ligados, lo que permitirá que la planificación estratégica y la gestión de la misma tomen dirección y sentido, mediante la aplicación de planes de acción u acciones correctivas.

De esta forma el “Informe de Coyuntura” además de los usos antes establecidos, permite realizar un seguimiento objetivo y permanente, desde una visión estructural del fenómeno a ser analizado, llenando un vacío que los productos tradicionales de inteligencia no cubren o no consideran su abordaje puntual.

Con la finalidad de establecer los límites del presente ensayo, se describirá a continuación el planteamiento de la problemática y posteriormente los objetivos que se pretenden alcanzar:

El conocimiento de la realidad y las alteraciones de la misma, así como la prospección de los posibles efectos e influencias en el entorno, permitirá a las FF.AA tener mayores probabilidades de éxito en el cumplimiento de su misión fundamental. Adelantarse a los cambios futuros y verificar su materialización, mediante la reducción del nivel de incertidumbre, se torna prioritario. Esto permite materializar el pensamiento estratégico en acciones reales y acertadas frente a un “medio ambiente” altamente cambiante y complejo.

De esta forma la interrogante primaria se enmarca en la siguiente pregunta:

*¿Cuál sería la propuesta metodológica para el desarrollo del análisis de coyuntura en el nivel de asesoría del Comando Conjunto de las FF.AA?.* La respuesta a la pregunta planteada marca entonces el objetivo general que se procura alcanzar en este ensayo, el cual es: *“establecer la propuesta metodológica para el desarrollo del análisis de coyuntura en*

*correlación con el ciclo de producción de inteligencia empleado en la doctrina militar".*

El objetivo general planteado se enmarca en los siguientes de naturaleza específica:

- Establecer el proceso metodológico general en correlación a las fases del ciclo de producción de inteligencia.
- Determinar las sub-fases y actividades de la fase de planificación y dirección.
- Establecer las actividades de la fase de recolección de información.
- Determinar los procedimientos y actividades del procesamiento de la información.
- Determinar la secuencia del análisis de información.
- Describir el proceso de difusión.

El desarrollo de los objetivos específicos propuestos constituirá el enfoque longitudinal a ser empleado en el presente ensayo. Con la finalidad de generar una propuesta comprensible, cada uno de estos objetivos se abordará con el uso de ejemplos, a fin de facilitar una mayor comprensión y entendimiento de los pasos a ser propuestos.

## **2. UNA DIFERENCIA QUE MARCA UNA DIFERENCIA ENTRE LA INTELIGENCIA PARA LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL Y LA PLANIFICACIÓN OPERACIONAL**

La Planificación Estratégica Institucional marca una separación clara entre aquella de carácter operacional. La primera mira a las FF.AA, como organización, inserida en un marco legal y direccionamiento del más alto nivel del Estado. La segunda es aquella que determina como las capacidades militares son proyectadas y aplicadas. La segunda mantiene una perspectiva más ligada al significado de la aplicación de la "fuerza" o al empleo de sus sistemas operacionales,



Se han venido dando cambios importantes en el sistema de planificación del sector público, los cuales han sido direccionados por la Secretaría Nacional de Planificación (SENPLADES). Para ello se ha evidenciado la necesidad de reorganización del sector público, distinguiendo órganos de rectoría, planificación, coordinación, regulación, control, ejecución, seguimiento, evaluación e investigación. Cada uno de ellos guardan competencias específicas en el desarrollo de las instituciones estatales. De igual forma se les ha asignado objetivos en el Plan Nacional del Buen Vivir, el mismo que procura desarrollar las condiciones socioeconómicas del país.

En este sentido las Fuerzas Armadas deben inserirse en este contexto por medio del Sistema de Planificación Estratégico Militar, el mismo que conlleva dos grandes subsistemas. El primero es el de Planificación Estratégica Institucional, que tiene a cargo la gestión del Desarrollo Institucional y el Fortalecimiento del Poder Militar, el segundo, es el subsistema de Planificación Estratégico Operacional encargado del empleo del Poder Militar. Los dos subsistemas en realidad son replicados en cada uno de los componentes armados o Fuerzas, pero su grado de integración no ha sido el más óptimo. A esto se suma que la doctrina disponible, no considera las innovaciones que se han venido dando en cada uno de estos campos, lo que afecta la eficiencia, efectividad y eficacia.

En el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, el Estado Mayor Institucional es responsable de la gestión del desarrollo institucional. En la práctica el Plan Estratégico Institucional de esta organización no era sino la recopilación de los planes de cada Fuerza Armada (Ejército, Marina y Aviación). El proceso de reestructuración de las FF.AA procuró iniciar un vuelco, tratando de lograr una planificación participativa de tipo top-down. Esta perspectiva conlleva, no solo diferenciar el ámbito de cada tipo planificación, sino buscar su interrelación y estimar las necesidades de producción de inteligencia. En este sentido, la doctrina a diseñarse será

una guía importante, toda vez que la Institución militar, basa en gran medida su crecimiento en el desarrollo de esta área.

Conforme la literatura disponible, el proceso de Planificación Estratégico Institucional abarca varios subprocesos, los cuales contienen actividades y procedimientos.

El proceso de Planificación Estratégica Operacional se centraliza en el Estado Mayor Operacional, y es el responsable de la planificación y conducción de los medios, en operaciones bélicas y no bélicas. Este proceso con sus cambios es igualmente desarrollado en cada uno de los niveles de mando, siendo el cambio fundamental la configuración de Comandos Operacionales directamente bajo el mando del Comando Conjunto de las FF.AA.

En este sentido, la propuesta de correlacionar el proceso o ciclo de producción de inteligencia, debe considerar que en nivel estratégico militar, hay áreas muy difusas que impiden observar con claridad a qué tipo de planificación corresponde un conjunto de conocimientos o informaciones. En temas de naturaleza militar parecería fácil estimar, sin embargo aún allí podría aparecer dudoso. Lo primario, entonces no se encuentra en determinar a cual área corresponde, sino a determinar el nivel del "usuario" de la inteligencia que se va a producir. Esto permitirá esclarecer el grado de detalle, nivel de abstracción y contenidos puntuales, que por estas características marcarán su utilidad ya sea área operacional o la institucional, cual fuere el caso.

### **3. ESTIMACIÓN DEL PROCESO METODOLÓGICO**

La inteligencia en el nivel de las operaciones militares, es fácilmente comprensible para los planificadores militares. Independiente que se trate de acciones de tipo táctico, operacional o estratégico-militar, la sistemática de análisis mantiene un enfoque entendible desde el aspecto de los factores de decisión. Así la misión, el enemigo, el tiempo, el terreno, las tropas disponibles y las condiciones meteorológicas,

marcadas por el acrónimo METT-T constituye los elementos básicos de los cuales los comandantes deben tener pleno conocimiento. Si bien en cierto "el enemigo" es propio de una visualización de una operación de guerra regular, este elemento puede ser traducido en amenazas y factores de riesgo cuando las operaciones se enfocan a los ámbitos no tradicionales. Se revisamos el Capítulo IV del Reglamento "Proceso de Inteligencia del Campo de Batalla podemos dejar este hecho como cierto" (MGC-00-02, Manual de PMTD, p 54).

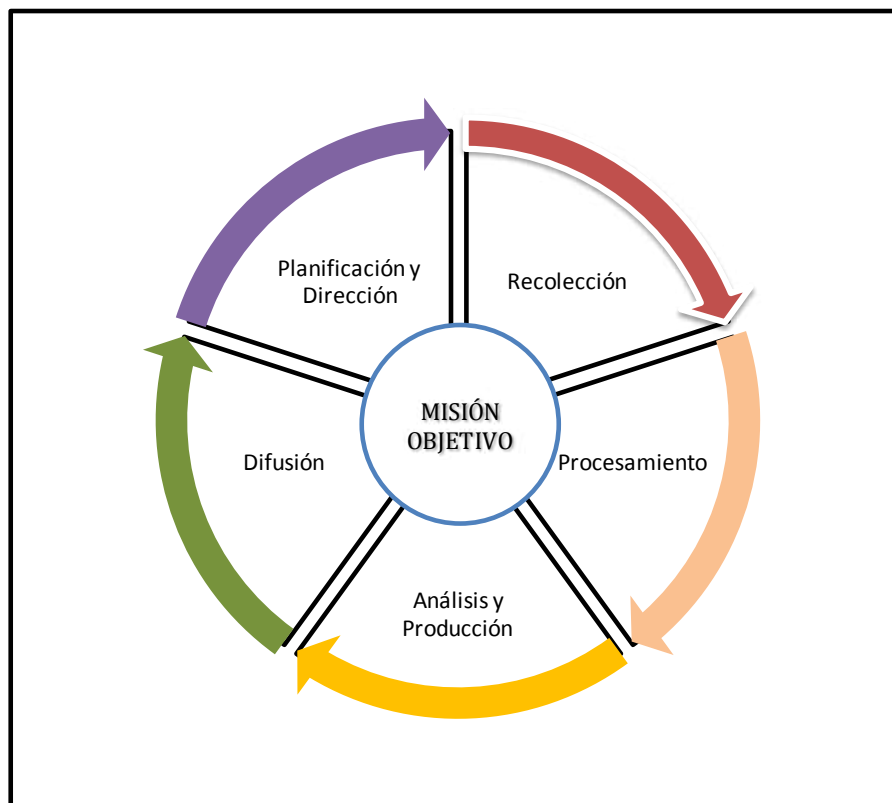
Por otro lado elementos como "el relieve o la infraestructura" serán vistos desde este ámbito dependiendo del nivel de análisis. Cuando los factores aterrizan hacia elementos más concretos y tangibles, con toda probabilidad estos nos indican que estamos tratando los aspectos en el nivel táctico, esto es más distanciado del estratégico. Sin embargo, en su concepto esencial no hay modificación sustancial. Pese al tipo de detalle que involucra cada nivel, una cosa es clara, y es que la inteligencia se constituye en el "el elemento clave de las operaciones de armas combinadas. Permite a los comandantes emplear su potencia de combate con eficacia con el fin de ser victoriosos en las batallas decisivas, y ayuda a identificar y atacar blancos lucrativos". Esta definición es una traducción de la versión en inglés del manual FM 34-3, Análisis de Inteligencia, fechado en marzo de 1990, y sólo se usa para fines de instrucción. El material fue traducido al español en septiembre de 2004 por el Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica, con sede en el Fuerte Benning, Georgia, tal como que consta en la página 1-1.

Esta visualización abarca la característica militar propia del empleo de unidades y medios militares. Sin embargo, cuando los aspectos traspasan el umbral de lo "militar", la actividad de inteligencia basada en el paradigma del ciclo de producción de inteligencia, que consta en los manuales doctrinarios militares, se vuelve difuso y se dificulta su aplicación.

El ciclo de producción de inteligencia tiene por finalidad de generar conocimiento estratégico útil, verdadero y acorde a los requerimientos del destinatario o usuario. Esto hace notar que el nivel del usuario es fundamental en la producción de la "inteligencia". Así en un nivel determinado el factor "terreno" se referirá a una "avenida de aproximación" que podrá ser representado por una carretera o un camino. En un nivel más alto de conducción militar, este mismo factor podrá constituir el análisis de la infraestructura vial de una "línea de operaciones" o de toda una región. En todo caso los dos conceptos como se señala en el Capítulo III del Manual de Preparación de Inteligencia del Campo de Batalla se diferencian por la magnitud que puede comportar, esto es en cuanto a tamaño de unidad, pero no en sí a un concepto más específico. De esta misma manera, ocurrirá con los otros factores de decisión, que requieren de la concurrencia del trabajo de la "inteligencia". Pese a ello, cuando la inteligencia colinda con un nivel no tangible y ausente de la dinámica propia de lo que es una operación militar, se vuelve abstracto y poco comprensible a la lógica del paradigma misional de una fuerza militar.

Las fases clásicas del ciclo de producción de inteligencia son: "planeamiento y dirección; recolección; procesamiento; análisis y producción; y difusión" como se describe en el Manual de Proceso de Inteligencia del Campo de Batalla del Ejército del Ecuador. En teoría estos procesos se muestran como secuenciales, pero en su desarrollo y aplicación práctica, se desarrollan de manera dinámica debido a la presencia de nuevos elementos e informaciones. La orientación del ciclo, desde la óptica militar se basa en la "misión y su correlación con los objetivos asignados". En el caso del análisis que escapa al ámbito operacional militar, la guía fundamental será por analogía el direccionamiento estratégico de la institución militar. Este direccionamiento está en íntima relación con los lineamientos y parámetros políticos, definidos por las instancias legales correspondientes.

La inteligencia estratégica, presenta relaciones con la política y la estrategia nacional, así como con la seguridad y la defensa nacional. Así los aspectos políticos, económicos, ideológicos, fiscales, de relacionamiento internacional, de conflictividad interna o externa, entre muchos otros factores, permitirá asesorar y/o participar en el nivel correspondiente. Su seguimiento, debe ser continuo y direccionado a las "áreas de interés" que la institución militar determine, en el marco de la ley y de sus competencias establecidas en la misma.



**Figura N°1 Ciclo de Producción de Inteligencia**

Cabe recalcar que aún cuando las cuatro fases que se detallan se llevan a cabo en secuencia, todas se ejecutan concurrentemente. De esta forma mientras se procesa la información, se continua planificando y dirigiendo el esfuerzo de recopilación a fin de atender los nuevos requerimientos y exigencias. Como se nota, el ciclo de producción de inteligencia se constituye en una serie de etapas que permiten direccionar las

capacidades de búsqueda de información, hasta la producción de inteligencia.

Durante el análisis de coyuntura, cuya periodicidad en principio es mensual, el apareamiento de un acontecimiento importante, deberá ser evaluado toda vez que un evento de magnitud podrá modificar los escenarios previstos o líneas de investigación definidas, y tomar un giro completamente distinto.

Durante el proceso es factible usar herramientas de la ciencia prospectiva, las cuales ayudan a visualizar prioridades, importancia de eventos, impactos, relacionamientos, etc. Sin embargo, su aplicación será un elemento de soporte, cuya complejidad sea la necesaria o requerida. La tendencia en el uso de modelos matemáticos, sean simples o complejos, serán un complemento y no necesariamente la regla que asegura una análisis de calidad. Normalmente la escuela francesa, enfatiza este tipo de visiones de análisis.

La secuencia de las fases establecidas, son de conocimiento general de todo el personal militar, sea especialista o no.

La propuesta que se esboza a continuación ocupa las mismas fases de ciclo de producción de inteligencia, procurando establecer o explicitar las actividades y/o procedimientos que se deben llevar a cabo en su aplicación. Considera fundamentalmente la explicación y aplicabilidad en cuanto a las temáticas que tradicionalmente extrapolan el área operacional militar.

Mantener, este esqueleto y su ramificaciones, facilitará los procesos de adaptación y uso, asegurando una rápida asimilación e interrelación entre los analistas militares y los civiles. Estos últimos son elementos centrales y fundamentales, por los tipo de temáticas que el análisis de coyuntura deberá abordar.

Este enfoque muestra que la naturaleza de la inteligencia no cambia o se modifica por su nivel, ella mantiene como objetivo principal "la búsqueda, registro, análisis, evaluación, integración, comparación e interpretación de la información disponible que concierne a una nación, una zona de operaciones o un área específica; la cual es significativa inmediatamente o en el futuro para la formulación de planes"<sup>1</sup>, tal como lo señala Eduard Sánchez, en su artículo "Apuntes sobre inteligencia".

En este marco, el informe de coyuntura se constituye en uno de los productos fundamentales de la inteligencia estratégica, entre otros tipos de estudios y análisis. La Inteligencia Estratégica se define como "el conocimiento de las capacidades políticas, económicas, religiosas, culturales y militares de una Nación, que sirven para conseguir el logro de los objetivos nacionales y desarrollar planes políticos y militares en el ámbito nacional e internacional"<sup>2</sup>, y es en este ambiente, que se procura establecer cómo el ciclo de inteligencia debe ser empleado en el nivel del Centro de Análisis del Comando Conjunto<sup>3</sup> de las FF.AA, entidad del más alto de estudio y análisis de la estructura militar en vigencia.

Cabe puntualizar que el análisis estratégico, por su complejidad no está amarrado a camisas de fuerza procedimentales o metodológicas. Se sugiere, por lo tanto, acoplar las etapas o fases que se proponen, a la naturaleza de prácticas institucionales probadas y a la calidad o diversidad del equipo de trabajo responsable de este proceso. De esta forma su articulación metodológica será acorde a los contenidos, así "los problemas que deben investigarse, la metodología a emplear y la forma de explicar los resultados" (Kuhn, 1960/2000, p. 63) deben tratarse con sus particularidades y especificidades, el nivel estratégico así lo exige y requiere.

#### **4. PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN**

A través del proceso de inteligencia, el análisis de coyuntura procura organizar la totalidad caótica de información, en un totalidad concreta

conocida y enmarcada en una estructura espacio-temporal. Para ello es importante discernir las temáticas fundamentales y de real interés que van más allá del hecho, direccionando su enfoque a los acontecimientos de influencia e importancia para el nivel de estudio.

Por ello, no todo suceso se constituye en "acontecimiento", entendiéndose éste último término como un hecho altamente significativo con potencial característica de constituirse en un punto de ruptura o de fuerte impacto.

El acontecimiento puede ser un solo hecho o el conjunto de varios, que de una u otra forma levantan interrogantes sobre su causalidad y repercusiones. Así por ejemplo se cataloga como "acontecimiento" los siguientes aquí ejemplificados: una cumbre presidencial en donde se hacen declaraciones que marcan una reorientación de políticas o tendencias; la reunión de un organismo internacional en la cual se toman posturas radicales frente a una posición tradicional o histórica; la firma o la postergación de un acuerdo, convenio o tratado internacional; una guerra o conflicto interno con injerencia en asuntos políticos y económicos; un levantamiento social; la aplicación de medidas económicas de importancia; una serie de reajustes macroeconómicos o de aplicación de política monetaria de un Estado; la elección o designación de una nueva autoridad en el ámbito doméstico, local o internacional ; el encuentro de dos o más autoridades políticas de importancia; entre otros hechos relevantes que de una u otra forma puedan afectar los procesos en curso.

En este paso, más allá de una simple identificación de amenazas, tal cual se lleva adelante en los procesos orientados al apoyo a las operaciones militares, es preciso realizar una abstracción del caudal de información, a fin de separar, analizar, diferenciar y clasificar los hechos o sucesos y determinar si estos "hechos o futuros posibles" se constituyen en "acontecimientos". Para ello es necesario tener un pleno conocimiento de las áreas de interés estratégico y las prioridades institucionales.



En esta guía, se podrá hacer referencia a los escenarios establecidos en la fase prospectiva del soporte del Plan Estratégico Institucional, por las disposiciones y/o pedidos específicos de análisis y que se complementarán por un conocimiento amplio de la situación y sus consecuencias.

Las sub-fases y actividades de la "dirección y planificación", que se proponen se encontrar descompuestas en dos Sub-fases:

En la primera Sub-Fase 1, se cumplirán aquellas actividades que permiten planificar de manera general y direccionar el esfuerzo de búsqueda

- Elaborar un listado de áreas de interés y jerarquización de las mismas.
- Registrar los hechos y acontecimientos.
- Identificación y determinación de prioridades de análisis conforme necesidades del usuario.
- Selección de temas de análisis y de seguimiento.

En la Sub-Fase 2, se cumplirán las actividades, que permitirán de manera específica direccionar el esfuerzo de búsqueda de información y análisis, una vez definidos los tópicos de seguimiento:

- Establecimiento de requerimientos de información (EEI)
- Elaboración de órdenes y pedidos.
- Planificación de recogida de datos

En cada una de las sub-fases planteadas se cumplirán los siguientes procedimientos específicos, para cada una de las actividades anteriormente anotadas.

#### 4.1 Descripción de la Sub-Fase 1.

#### 4.1.1 Elaborar un listado de áreas de interés y jerarquización de las mismas.

Se mantendrá un detalle de todas las áreas de interés que por su importancia deberán ser consideradas en la determinación de hechos y acontecimientos. Este listado se elabora con base a puntos de interés descritos en los escenarios establecidos en la planificación institucional y otros que por su impacto afectan positivamente o negativamente el cumplimiento de la misión institucional de las FF.AA. A esto se añadirán otras áreas, que por su nivel, que requiera un conocimiento detallado a fin de que el personal del Comando Conjunto y los Comandos Generales de Fuerza, así como las altas autoridades militares les permita participar en los espacios de asesoramiento, discusión y/o definición de políticas de elevado nivel.

En principio, esta actividad se realizará semestralmente, sin embargo, no elimina la posibilidad de inclusión de nuevas áreas de interés, conforme la evolución de una problemática.

La dinámica actual del mundo, puede fácilmente echar abajo barreras de temporalidad, por ello todo determinismo o inmovilismo debe ser desechado. Se debe considerar adicionalmente aquellos elementos que marcan la tendencia global, regional o doméstica. En este sentido en la presente propuesta, debe ser considerada como referencial para los fines metodológicos descritos.

Las "Áreas Generales de Interés", podrán incluir elementos direccionados desde el marco normativo regulatorio, así como de los escenarios prospectivos, los operacionales de empleo o de las necesidades de información de los órganos institucionales del más alto nivel. Otro aspecto a considerar será el seguimiento de información operacional y sus consecuencias de impacto estratégico. Este último aspecto se refleja por la sumatoria de información táctica que progresivamente configura un escenario, poco evidente en las fuentes abiertas. Así por ejemplo si se

determina una serie de sucesos de capturas de personal, material o equipo de organizaciones de traficantes de estupefacientes de una región "x", podría irse configurando una nueva área de interés de análisis.

En forma general el levantamiento de áreas generales de interés puede ser ejemplificadas de la siguiente forma:

	Áreas Generales de Interés		
Fecha de elaboración : XX-XX-XXXX	Prioridad de atención	Observación	Contexto de influencia
Área de Interés	Valor		
Criminalidad transnacional	1	Extraído del escenario tendencial de FF.AA.	Interno-Externo
Conflicto interno de Colombia	1	Elemento referido en apreciaciones y en los escenarios institucionales	Externo
Papel y relacionamiento de los organismos multilaterales	2	Aparecimiento de nuevos organismos supra-estatales	Externo
Estabilidad Política Interna	1	Variable fundamental de los escenarios establecidos	Interno
Situación Macroeconómica Nacional	2	Efectos sobre la estabilidad interna y disponibilidad de recursos con efecto sobre el presupuesto.	Interno

	Áreas Generales de Interés		
Fecha de elaboración : XX-XX-XXXX	Prioridad de atención	Observación	Contexto de influencia
Área de Interés	Valor		
Economías vecinales	3	Estudios comparativos vecinales y regionales a fin de establecer los niveles de correlación, dependencia o interconexión.	Externo
Balance militar	2	Estudios comparativos vecinales y regionales sobre la capacidad operativa de sus FF.AA.	Externo
Precio del Petróleo	1	Efectos sobre la situación macroeconómica nacional.	Interno

La prioridad será clasificada en una escala de 1 a 3, entendiéndose "uno" (1) como de mayor prioridad y "tres" (3) significando una menor prioridad. La base para el establecimiento de la prioridad será fundamentalmente el nivel de impacto y/o efecto. Las temáticas en principio son de carácter general, lo que no limita a que se coloque alguna de naturaleza específica, que por sus características se haga necesaria abordarla de forma particular. Así por ejemplo, en esta categoría podría caer la temática de la "estrategia de seguridad de los EE.UU y efectos en la región sudamericana ", cuando se promulgue la misma. En este caso, es

posible que una área de interés se convierta directamente en un acontecimiento de análisis, así en el caso ejemplificado el “lanzamiento de la políticas de seguridad por parte del país mencionado”, merecerá un análisis más minucioso y detallado.

Es importante mencionar, que no se descarta el uso de la generación de posibles áreas de interés, por medio de la técnica de “lluvia de ideas”, lo cual se conjuga con la extracción de elementos críticos o de importancia constantes en el direccionamiento estratégico institucional y las directrices de más alto nivel. Se debe recordar que esta técnica es sumamente válida cuando en la misma participan expertos en varias áreas o campos de estudio.

En definitiva cualquier técnica que se use permitirá identificar tendencias, factores de cambio, actores y comportamientos, así como variables estratégicas.

Así serán preguntas guías o fundamentales las siguientes:

¿Cómo se encuentra hoy? (Conocido como el Estado del Arte)

¿Qué tendencias son observables?

¿Cuáles son los factores de cambio?

¿Cuáles son las variables clave?

¿Cómo están relacionadas?

Estas pueden ser respondidas usando técnicas prospectivas o de planificación estratégica como las siguientes: Árboles de Competencias, análisis FODA, análisis estructural, método MIC MAC, ábaco de Régnier, etc.

Cuando se analizan actores se puede usar la técnica del método MACTOR, en donde se posibilitará responder preguntas tales como:

¿Qué actores hacen parte del sistema?

¿Cómo están relacionados?

¿Qué tanto poder tienen?

¿Qué estrategias podrían utilizar?

Es importante recordar que estas técnicas no solo permiten identificar "áreas generales de estudio" sino también enriquecer el análisis de las temáticas seleccionadas durante su estudio en las etapas posteriores.

#### 4.1.2 Registro de hechos y acontecimientos.

Toda vez que el proceso es permanente, se procederá a registrar diariamente o en ciertos casos semanalmente los hechos más significativos del acontecer nacional e internacional, en sus diferentes expresiones. Se determinarán aquellos que por sí solos o en forma conjunta puedan constituirse en "acontecimientos".

Para la elaboración de este registro, se emplearán como fuente primaria los siguientes elementos:

- Resúmenes diarios de noticias producidos por el Ministerio de Defensa Nacional y la Secretaría Nacional de Inteligencia.
- Informes de asesoría de suscripción permanente o adquiridos para una temática o eje particular de análisis.
- Estudios de opinión de suscripción.
- Registro de hechos de los temas de seguimiento, entregados a analistas externos y/o personal de agregados defensa, militares, navales o aéreos.
- Recomendación del personal de analistas externos e internos durante el análisis de temas específicos y de seguimiento de un campo de acción específico.
- Otros, provenientes de fuentes abiertas, como revistas o periódicos especializados

<p>A continuación se incluyen algunos casos tipo ejemplo para su mejor comprensión. Los casilleros que se han dejado en blanco, se lo ha dejado de forma intencional con la finalidad de facilitar el entendimiento del uso de la matriz sugerida.</p>	<p>Registro de hechos:</p>		
<p>Fecha de elaboración : XX-XX-XXXX</p>	<p>A (*)</p>	<p>Fuente</p>	<p>Resumen ejecutivo del tema</p>
<p>Descripción</p>			
<p>Presencia del Cartel Tijuana en el Ecuador</p>	<p>X</p>	<p>Se detalla las fuentes de donde proviene o se construye la información</p>	<p>En un máximo de cincuenta (50) palabras, se podrá considerar una lista de tres a cinco elementos descriptores fundamentales</p>
<p>Bombardeo de Angostura</p>	<p>X</p>		<p>Se describe en este caso el hecho del bombardeo, las condiciones que se presentaron, considerando actores, variables, impactos domésticos, regionales, etc.</p>
<p>Entrada en vigor del tratado constitutivo de la UNASUR</p>			
<p>Reunión entre los ministros de defensa de</p>			

Ecuador y Colombia y pronunciamiento de posible acuerdo de seguridad.			
Propuesta para Consulta Popular	X		<p>Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaración del Secretario de la Administración Pública</li> <li>• Discurso del presidente de la república en el enlace nacional.</li> <li>• Entrega de preguntas a la Corte Constitucional (extracto)</li> </ul>
Declaración de entrega de la carta náutica del Ecuador a la ONU	X		
Realización del IV Gabinete Bi-nacional donde se aprecia un acercamiento en materia de gestión compartida de riesgos, cooperación agrícola, pero en donde se incluye el desarrollo de medidas de seguridad fronteriza.		Informe de la IV Cumbre Binacional presentado por el Ministerio de Relaciones Exteriores	
Decremento del nivel de inversión extranjera directa en el último trimestre del 2010.	X		



Crisis en medio oriente, levantamiento en Túnez y Egipto. Guerra civil en Libia.	X		
Expectativa de aprobación de la ATPDA hasta diciembre de 2010 frente a la finalización de plazo de vigencia del acuerdo vigente.	X	<p>Boletín de la Cámara Ecuatoriana – Americana Mes de Noviembre 2010.</p> <p>Prensa nacional: Periódico 1, nota de prensa, pág 4ª.</p> <p>Revista Gestión N°XX de fecha octubre 2010</p>	<p>Pronunciamiento de la Cámara de Comercio del Ecuador.</p> <p>Pronunciamiento de la Ministra de la Producción sobre acercamiento y envió de equipo de lobby.</p>
Incremento de los índices de violencia en el Ecuador	X(1)	Cuadro de mando integral del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El índice de homicidios a nivel país ha crecido de 10 cada 100.000 habitantes hasta 18,9 desde el 1990 hasta la presente.</li> <li>• Las metas establecidas no han logrado cumplirse, en la mayoría de los indicadores establecidos, ha existido un aumento</li> </ul>

			importante del orden del 10% y 13% en delitos contra la propiedad y de asaltos a transeúntes.
Asalto y homicidio del familiar de un periodista reconocido	X(1)		
Fecha de elaboración : XX-XX-XXXX	A (*)	Fuente	Resumen ejecutivo
			Prioridad

Además de las fuentes antes indicadas, podrán ser incluidas las recomendaciones de las líneas de investigación del informe de coyuntura desarrollado en el mes o período anterior, o los requerimientos de temas específicos establecidos por el Jefe del Comando Conjunto de las FF.AA y los miembros del Estado Mayor Institucional y el Estado Mayor Operacional de esa organización.

Un acontecimiento puede ser compuesto por dos o más hechos, que van configurando un nivel de atención de sus análisis. Esta tendría o podría generar un alto impacto sobre la misión y/o actividades que cumplen las Fuerzas Armadas.

Como parte de la ejemplificación antes descrita, los dos últimos hechos del cuadro se han configurado como un acontecimiento, razón por la cual se han incluido junto a la equis ( x ), un número que identifica cada hecho a un solo acontecimiento. Se debe considerar que es posible que un hecho forme parte de varios acontecimientos, sin embargo es preferible evitar establecer correlaciones complicadas y procurar más bien su

Descripción				Alta / Media /Baja
Presencia del Cartel Tijuana en el Ecuador	X			C
Bombardeo de Angostura	X			A
Entrada en vigor del tratado constitutivo de la UNASUR				B
Reunión entre los ministros de defensa de Ecuador y Colombia y pronunciamiento de un posible acuerdo de seguridad.				B
Propuesta para Consulta Popular	X			A
Declaración de entrega de la carta náutica del Ecuador a la ONU	X			B
Realización del IV Gabinete Bi-nacional en el cual se aprecia acercamiento en materia de gestión de riesgos, cooperación agrícola, pero en donde se incluye el desarrollo de medidas de seguridad fronteriza.				B
Decremento del nivel de inversión extranjera directa en el último trimestre del 2010.				B
Crisis en medio oriente, levantamiento en Túnez y Egipto. Guerra civil en Libia.	X			B
Expectativa de aprobación de la ATPDA hasta diciembre de 2010 frente a la finalización de plazo de vigencia del acuerdo vigente.	X			A
Incremento de los índices de violencia en el Ecuador	X(1)			B
Asalto y homicidio del familiar de un periodista reconocido	X(1)			B

interrelación en una categoría mayor, a excepción que sea absolutamente necesario.

- Identificación y determinación de prioridades de análisis

Una vez establecido el listado descrito en el acápite anterior, se procederá en reuniones ejecutivas con el personal de analistas internos, a establecer las posibles prioridades de análisis o estudio. Estas se definirán considerando la actualidad del tema, especialmente en cuanto a su mediatización y al efecto sobre la misión e imagen sobre la institución militar y el sector defensa. Pese a ello, otros factores como la decisión del mando institucional, podrán incidir en la selección de la prioridades de análisis.

Para el efecto se empleará la matriz descrita a continuación, la cual para los fines didácticos que se persigue, no incluye las columnas sobre prioridad de análisis anteriormente señaladas. Esta se constituye en una extensión de la matriz mostrada anteriormente.

Tal como se mencionó al inicio de este acápite, las herramientas prospectiva serán fundamentales y orientadoras. Una técnica interesante en este sentido será el uso del Ábaco de Régnier, el que permite priorizar las variables encontradas con base a la opinión de expertos.

A continuación una breve ejemplificación del uso de esta técnica en la priorización de variables y su uso en la definición de temas.

<b>Muy Recomendable</b>
<b>Recomendable</b>
<b>Duda</b>
<b>Poco Recomendable</b>
<b>No Recomendable</b>
<b>Sin Respuesta</b>

<b>Tema Propuesto o Línea de Investigación N° 1</b>	■	■	■	■	■
<b>Tema Propuesto o Línea de Investigación N° 4</b>	■	■	■	■	■
<b>Tema Propuesto o Línea de Investigación N° 3</b>	■	■	■	■	■
<b>Tema Propuesto o Línea de Investigación N° 2</b>	■	■	■	■	■
<b>Tema Propuesto o Línea de Investigación N° 5</b>	■	■	■	■	■
<b>Tema Propuesto o Línea de Investigación N° 6</b>	■	■	■	■	■
<b>Tema Propuesto o Línea de Investigación N° 7</b>	■	■	■	■	■

En este caso el tema N°1 y 4-3-2 en ese grupo de prioridades deben ser analizados. La última prioridad se puede observar para el tema N°7

#### 4.1.3 Selección de temas de análisis y de seguimiento.

La selección de acontecimientos obedecerá en principio a la importancia y posible impacto, y a los requerimientos establecidos por las autoridades militares. Los temas a ser incluidos se verán limitados por los plazos establecidos y la capacidad real de análisis y procesamiento del personal de analistas. Para esto se tomará en cuenta la cantidad de analistas internos, externos y por producto que se encuentran disponibles, así como su experticia. Por otro lado, las limitaciones a las dimensiones finales del informe, cuya extensión deberá ser razonable a fin de promover su completa lectura y revisión. Estos aspectos se abordan con mayor detalle en el paso definido como "Difusión".

Cabe anotar que pese a que un acontecimiento puede ser considerado como de alta prioridad, podría no ser seleccionado para el análisis, toda vez que su visualización inmediata no es clara y se presenta aún confusa.

Esta situación generalmente se presenta frente a una crisis repentina, pero que en un espacio relativamente corto limitaría el análisis y posibles consecuencias, y cuyo tratamiento se lo debe hacer en otras instancias.

Fecha de elaboración : XX-XX-XXXX	Prioridad	Evaluación	Selección
Descripción			
Presencia del Cartel Tijuana en el Ecuador	C	1 C	
Bombardeo de Angostura	A	1 A	
Entrada en vigor del tratado constitutivo de la UNASUR	B	2 A	X
Reunión entre los ministros de defensa de Ecuador y Colombia y pronunciamiento de un posible acuerdo de seguridad.	B	1 A	
Propuesta para Consulta Popular	A	1 A	
Declaración de entrega de la carta náutica del Ecuador a la ONU	B	2 B	X
Realización del IV Gabinete Bi-nacional en el cual se aprecia acercamiento en materia de riesgo, cooperación agrícola, pero en donde se incluye el desarrollo de medidas de seguridad fronteriza.	B	2 B	
Decremento del nivel de inversión extranjera directa en el último trimestre del 2010.	B	1B	X
Crisis en medio oriente, levantamiento en Túnez y Egipto. Guerra civil en Libia.	B	1 A	
Expectativa de aprobación de la ATPDA hasta diciembre de 2010 frente a la finalización del plazo de vigencia del acuerdo vigente.	A	1 A	X
Fenómeno de la inseguridad en el País: <ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de los índices de violencia en el Ecuador</li> <li>Asalto y homicidio del familiar de un periodista reconocido</li> </ul>		1B	

En realidad no existe una regla definida que permita asignar la prioridad, en la mayoría de los casos, será la opinión de expertos la que permitirá tomar la decisión más acertada.

Es fundamental hacer notar, que los tradicionales modelos de análisis están desfasados de la complejidad actual, por la velocidad de los procesos globalizadores y la irrupción de nuevos actores y escenarios. Esto genera una nebulosa, cuando se intenta buscar alguna regla formal entre lo que es la teoría y la realidad estudiada. De igual forma las metodologías de análisis, las maneras de medir y jerarquizar, pueden cegarnos por una visión cargada de visiones causales y positivistas, especialmente cuando se busca ponderar o asignar valores numéricos.

Con la finalidad de conocer de mejor forma, la propuesta, a continuación se realizará un ejemplificación al respecto:

Procedemos a colocar en la matriz antes descrita la prioridad establecida entre las áreas de interés (valores de 1 a 3), definidas en el primer punto de la sub-fase 1 y registramos mediante una letra la asignación de la prioridad a los acontecimientos y hechos levantados. La prioridad será calificada con las letras A, B y C, siendo la primera la que señala la más alta prioridad, mientras que la "B" equivale a media y la "C" baja prioridad.

Cabe anotar, que para la asignación de prioridades se emplea el cuerpo de la matriz anterior. Para efecto de la ejemplificación que sigue, se han eliminado las columnas ya analizadas para facilitar una mejor comprensión.

En la última columna se procede a seleccionar los temas de análisis para el informe de coyuntura mensual, cabe mencionar que las temáticas no seleccionadas podrán ser incluidas en un análisis posterior, sea en el nivel de coyuntura o a través de otros productos que elabora el Centro de

Análisis, como son los informes por ejes específicos de análisis o aquellos especiales que debido a la situación, esta demande.

## 4.2 Sub-Fase 2

### 4.2.1 Establecimiento de requerimientos de información

Una vez determinados los acontecimientos a ser analizados, se procede a construirlos en sentido de interrogante. Se podrá incluir entre otros elementos las condiciones de ocurrencia, los plazos o tiempos, lugar del posible suceso, participantes, influencias, valores, etc. Esto es lo que conoce como los "Requerimientos de Inteligencia" (RI) <sup>4</sup>. Es importante puntualizar, que durante la planificación de las operaciones militares, las necesidades de inteligencia se referencian de diferente forma. Los requerimientos prioritarios de inteligencia, los elementos esenciales de información amiga y los requerimientos prioritarios de información amiga, guardan en sus conceptos particularidades propias del marco de una "operación militar". Pese a estas aparentes diferencias, el concepto a ser aplicado en el informe de coyuntura es el mismo, aplicado a un ámbito cuyo contenido de información es genérico, por lo que se hace innecesario clasificarlo o subdividirlo como se lo hace en la esfera operacional.

Lo fundamental es recordar que en el marco de una operación militar, será el Comandante y su Estado Mayor el que define las necesidades de información crítica, cuyo punto de referencia es la misión. En el marco no operacional y de nivel estratégico militar y político, los puntos de referencia no se ven con total claridad. Estos requerimientos de información, partirán del nivel de conocimiento que se tenga de las "Áreas Generales de Investigación" levantadas, ante lo cual la concurrencia de expertos es imprescindible. Pese a ello, será el personal militar y civil analista del Centro de Análisis Estratégico, quienes regularán estos requerimientos de inteligencia. Esto se lo realizará considerando la



correlación que el tipo de conocimiento tenga con las necesidades de la planificación militar institucional y operacional.

Una vez determinado los requerimientos de inteligencia, se anotarán junto a estos, los indicios que configuran las posibles respuestas. Sin embargo, esto no limitará a que en el informe de coyuntura se explique la evolución de la situación y su tendencia, toda vez que en las órdenes y pedidos al personal de analistas, se hará constar el requerimiento detallado y los posibles indicios establecidos desde el Centro de Análisis.

Para el efecto se emplea el formato del denominado Plan de Búsqueda. En la primera columna se colocan los requerimientos de inteligencia (RI) antes anotados.

A continuación se presenta la ejemplificación de lo descrito anteriormente. Se ha tenido cuidado en seleccionar casos de temáticas diferentes, sobre todo con la finalidad de observar la construcción de los requerimientos de inteligencia, los cuales hacen referencia a preguntas de investigación y a ciertos aspectos del nivel de detalle que se requiere.

Plan de Búsqueda							
Requerimientos de información	Indicios	Bases para las ordenes y pedidos	Agencias / Analistas (*)				Entrega de informes
			02	04	07	10	
¿Existirán cambios significativos en la política de seguridad de Colombia? De ser así, cual es la tendencia y en que líneas o ámbitos. Especial atención a los debates y exigencias en la seguridad interna de ese país, las	Acercamiento con países fronterizos  Diversificación de temáticas de seguridad.  Reducción del uso del calificativo a las FARC como organización terrorista.	Revisión de la política de Seguridad Ciudadana lanzada por Santos.  Serie histórica de los presupuestos del Plan Colombia. (atención a contraparte de los EE.UU)  Análisis de discursos y	x			X	1-DIC-2011

Plan de Búsqueda							
Requerimientos de información	Indicios	Bases para las ordenes y pedidos	Agencias / Analistas (*)				Entrega de informes
			02	04	07	10	
relaciones con EE.UU y con los países de la región. Considerar los resultados efectivos y políticos de las políticas del presidente anterior, y las posibles críticas en cuanto a las decisiones sobre desmovilización y reinserción de paramilitares y de los GIAC		declaraciones públicas por nivel de funcionarios de gobierno. (comparación periodo precedente)					
¿Cuál es la probabilidad de la extensión del ATPDA antes de su finalización? En cualquier caso, cuales son los elementos positivos y negativos que incluyen en su tratamiento por el gobierno de los EE.UU. Especial atención a la situación actual de Colombia, su negociación y posibles influencias.		Niveles de comercio EE.UU y Ecuador en el marco de la ATPDA en la última década.  Datos por exportaciones petroleras y no petroleras.  Situación del TLC de Colombia-EEUU		X			19-DIC-2011

Plan de Búsqueda							
Requerimientos de información	Indicios	Bases para las ordenes y pedidos	Agencias / Analistas (*)				Entrega de informes
			02	04	07	10	
<p>Cuáles son los factores estructurales del aumento de los índices de violencia en el país? En qué medidas las nuevas políticas de seguridad ciudadana se han mostrado efectivas, y en qué áreas existen vacíos. Poner especial atención a la participación de las FF.AA en asuntos de seguridad interna, las críticas a los procesos de modernización de la PP.NN.</p>	<p>Aumento de índices de violencia.</p> <p>Aumento de niveles de victimización</p> <p>Propuestas de reformas legales</p> <p>Situación de violencia en sectores fronterizos vecinales</p>	<p>Atención al desarrollo de los procesos de violencia en los países vecinos</p>	x		X		20-DIC-2010

Nota: (\*) Los códigos de los analistas que se colocan en el plan de búsqueda, no necesariamente se refieren a un analista en particular. Estos pueden hacer referencia a secciones estructuralmente organizadas o a círculos de investigación conformado por analistas internos y/o externos. Los responsables de estas organizaciones permanentes o grupos de trabajo, dirigirán la labor de los analistas asignados bajo su responsabilidad.

#### 4.2.2 Elaboración de órdenes y pedidos.

Se emitirán las órdenes y pedidos con base al plan de búsqueda establecido. Es importante recalcar que cuando se trabaja en el análisis de coyuntura, gran parte del esfuerzo de búsqueda de información se da a través de los analistas externos, lo que requiere un mayor esfuerzo de articulación a fin de poder integrar el trabajo relacionado. Por tal motivo las órdenes y pedidos deberán contener plazos límites de entrega de los productos parciales, así como de otros documentos de soporte que permitan evaluar por parte de los analistas internos el nivel de confiabilidad del análisis realizado.

No se descarta el uso especializado de estructuras organizativas de la Fuerza Militar, que pueden aportar en un estudio o área particular de análisis. Dependiendo del nivel, estos requerimientos podrán ser plasmados en una "Orden" - en el caso de existir una relación de mando- o en un "Pedido", cuando no exista relación de mando o nivel de subordinación. Así por ejemplo, frente al progreso de un evento determinado, el uso de imágenes satelitales y su informes serán obtenidos por pedidos de inteligencia a través de los órganos pertinentes. Estas pueden ser imágenes de movimientos de grandes unidades militares, el desarrollo de una infraestructura particular, la ocupación ilegal de tierras, un desastre de proporciones, etc.

En el otro caso, la construcción de estadísticas de resultados operacionales o el seguimiento de la evolución de la imagen de la Institución militar, se podrán obtener por la emisión de "Ordenes", emitidas por el Comando Conjunto de las FF.AA hacia los órganos internos del mismo que se encuentran dirigiendo el área operacional y de comunicación social, en cada uno de los casos ejemplificados. De esta forma series históricas del nivel de capturas de armamento o de operativos realizados por la Fuerza Militar, podrán ser empleados como parte de los insumos para el abordaje de un tema en particular.

Por tal motivo es recomendable, dependiendo de la disponibilidad de personal, articular un trabajo coordinado entre grupos de conocimiento

conformado por analistas internos y externos, o por lo menos bajo la coordinación de un elemento interno al centro de análisis y aquellos órganos institucionales que puedan apoyar en la obtención de información de primera mano.

A continuación se ejemplifica la emisión de una "Orden" de búsqueda. Nótese que la misma contiene el "requerimiento de información" explicitado en forma de interrogante (una o más pero correlacionadas al tema). A esto se suman los plazos o límites, las condiciones de presentación y otras disposiciones e indicaciones que deben ser cumplidas durante la fase de recolección.

Cabe mencionar que estas condiciones de ejecución, se establecen toda vez que en el proceso intervienen varios analistas, quienes actúan desde la "recolección de la información" hasta su "procesamiento y difusión".

En este sentido las condiciones formales de trabajo son fundamentales, al permitir tareas de coordinación, complemento y/o validación de información, obtenida por cada uno de los miembros del equipo de trabajo.

Orden ( x ) / pedido ( )		
<b>Orden N°:</b> 27	<b>Fecha de emisión:</b> 22-DIC-20xx	<b>Destinatario:</b> Sr Kauffer / 06
<b>Plazo:</b>	<b>Tiempos:</b> Primer borrador: xxx Observaciones: xxx Entrega final: xxx	
Requerimiento de información		Elementos a considerar:
<p>¿Existirán cambios significativos de la política de seguridad de Colombia?</p> <p>De ser así, ¿cuál es la tendencia? y ¿en qué líneas o ámbitos?</p> <p>Especial atención a los debates y exigencias en la seguridad interna de ese país, las relaciones con EE.UU y con los países de la región.</p> <p>Considerar los resultados efectivos de las políticas del presidente anterior, y las posibles críticas en cuanto a las decisiones sobre desmovilización y reinserción en Colombia.</p>		<p>Revisión de la política de Seguridad Ciudadana lanzada por Santos.</p> <p>Serie histórica de los presupuestos del Plan Colombia. (atención a la contraparte de los EE.UU)</p>
<b>Indicaciones adicionales:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe revisar los trabajos realizados al respecto, en especial del mes de noviembre. Es necesario a través de eventos, compromisos y análisis de discurso determinar si el escenario posible puede confirmarse.</li> <li>• Revisar noticias desde fuentes colombianas y de los EE.UU (no descuidar el análisis y acciones efectivas que persiguen diversificar el apoyo de los EE.UU a Colombia en otros ejes que no son exclusivamente el militar).</li> <li>• Denotar históricamente el apoyo de los recursos proporcionados por los EE.UU en los últimos diez años (Recordar que los elementos de política interna pueden frenar la reorientación o el direccionamiento de la política exterior)</li> </ul> <p>Se remitirá hasta el día XX por parte del personal de centros de análisis</p>		
<b>Condiciones formales:</b>		

La entrega de producto deberá realizarse considerando una breve descripción de la evolución de la situación en los últimos 5 años, debiendo dar importancia a las últimas incidencias.

El producto final no deberá exceder de 3 hojas, de ser necesario se emplearán anexos y/o el uso de notas al pie del documento.

En este acápite se podrá indicar la necesidad de presentar la información usando mapas o gráficas explicativas, que permitan ampliar o mejorar el entendimiento de la misma.

De igual forma se emitirán órdenes y pedidos para el seguimiento de hechos, que pueden o no estar considerados en la elaboración del informe de coyuntura que se encuentra en proceso. Los resultados que se produzcan pueden ser utilizados para colocar a disposición la información procesada de fuentes abiertas a los analistas internos o externos o para su uso actual o futuro.

No se descarta, que el seguimiento a un hecho, que no ha sido considerado entre las prioridades de estudio mensual, no pueda transformarse en uno de este tipo, considerando su evolución o progreso. Pese a ello, si no hay la posibilidad de agendar o designar a un analista exclusivo, el monitoreo informativo tanto por medios abiertos como la prensa o los informes de áreas gubernamentales, deberán ser considerados como elementos mínimos de seguimiento. Para el efecto se ha considerado ejemplificar la designación de un tema general de seguimiento:

Orden ( x ) / pedido ( )	
<b>Orden de seguimiento de hechos</b>	<b>Fecha de emisión:</b> 22-DIC-20xx <b>Destinatario:</b> Sr XX / 07-a (Agregado de Defensa)
<b>Plazo:</b>	<b>Tiempos:</b> Primera Entrega: XX-XX-XX Segunda Entrega: XX-XX-XX
<b>Requerimientos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pronunciamiento de las autoridades de los diferentes poderes del estado con respecto al tema de la demanda del Perú en La Haya</li> <li>• Revisión de artículos de opinión a fin de establecer la postura desde la sociedad.</li> <li>• Especial atención a las réplicas que se realizan frente a las declaraciones del gobierno de Chile emitidas el XXX con relación XXX.</li> </ul>	
<b>Observaciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El seguimiento se realizará exclusivamente desde medios periodísticos y de prensa de la República del Perú.</li> <li>• Se empleara la matriz de seguimiento de hecho específico.</li> </ul>	

#### 4.2.3 Planificación de recogida de datos

Se elaborará un cronograma de plazos, reuniones, asistencia a eventos, invitación de expertos, etc.

Se incluye los temas y reuniones finales de integración del trabajo desarrollado por los analistas.

Deberá contener los detalles de mayor importancia con relación a los plazos, actividades y responsables. A continuación se realiza una ejemplificación del cronograma a emplearse:

## 5. RECOLECCIÓN





- Se podrá considerar a la SENAIN para la realización de pedidos de búsqueda.
- Se deberá mantener un registro de todas las agencias y los analistas (o grupos de trabajo) a fin de evaluar el nivel de efectividad en el cumplimiento o atención de los pedidos y órdenes efectuadas.

Por otro lado se tratará a continuación el tema de las "fuentes de información". Estas se constituyen – para efectos del informe en mención- en las personas, informaciones, estudios, publicaciones, etc., que derivan información sobre riesgos y oportunidades para las FFAA en el marco del cumplimiento de su misión constitucional.

Entre las fuentes a ser empleadas por los analistas internos y externo se encuentra los siguientes:

Como fuentes primarias tenemos:

- Informes periódicos o especiales de la SENAIN.
- Informes y/o datos provistos por asesores externos.
- Informes de entidades de consultoría y asesoría externa.
- Informes de las agregadurías de defensa, militares, aéreas y navales.
- Informes y/o Estudios presentados por la Unidad de Intereses Nacionales del Comando Conjunto de las FF.AA.
- Información recopilada de eventos académicos o informativos.
- Artículos y publicaciones de revistas especializadas (impresas y/o electrónicas).
- Recopilación de datos estadísticos de dependencias militares de las tres ramas de las FF.AA.

Entre las fuentes secundarias encontramos las que se detallan a continuación, lo que no limita a otras que se puedan establecer en con la

experiencia y la ejecución del proceso, por cada uno de los analistas internos y externos que participan:

- Resúmenes de Prensa de las Dirección de Comunicación Social de las FF.AA.
- Revistas y periódicos nacionales e internacionales electrónicos o impresos.
- Publicaciones impresas y/o electrónicas de otras fuentes abiertas (organizaciones sociales, educativas, empresariales, académicas, etc.)
- Videos noticiosos o documentales de interés. (Televisión abierta o pagada)

Cabe listar además, otras fuentes y agencias cuyos productos son susceptibles a emplearse en el análisis, éstas son:

- Aquellas relacionadas con entidades internas de la Dirección de Inteligencia del Comando Conjunto G-2, esto es departamentos o secciones.
- Aquellas entidades relacionadas con entidades externas de G-2, como pueden ser: la Dirección de Comunicación Social de las FF.AA, con el uso de productos como el resumen digital de noticias de hechos relativos a FF.AA. o el análisis semanal de noticias (tendencias relativas a FF.AA.)

Otra puede ser la Unidad de Intereses Nacionales del Comando Conjunto de las FF.AA, con los análisis y documentos sobre las áreas estratégicas.

Con la Unidad de Cooperación Interinstitucional del Comando Conjunto de las FF.AA, se deberá mantener una base de datos de posibles fuentes de información, considerando aquellas abiertas, con sus costos y respectivos datos de referencias.

A continuación se presenta un ejemplificación de archivos de fuentes a ser empleadas por analistas internos o que se pondrá a disponibilidad de analistas externos. Es recomendable mantener fichas, con una calificación de evaluación, el mismo que será llenado anualmente a fin de determinar si su uso es útil a fin de considerar entre las posibles adquisiciones y/o suscripciones para el próximo período.

N°1	
Nombre de la publicación	Comentario Internacional
Periodicidad:	Semestral
Organización / institución / Editora	Revista del Centro Andino de Estudios Internacionales (CAEI) Corporación Editora Nacional
Temas:	Esta es una publicación académica especializada en estudios y temas internacionales que busca aportar al debate entre los países de la región andina y llegar a un público lector amplio. Cada número se estructura en torno a un tema central, e incluye otros de coyuntura política y económica, temas varios, documentos históricos y reseñas de libros.
Costo:	23 US / Suscripción por 4 ejemplares (2 años)
Punto de contacto:	Telf: 255-4358 Ext 12. Roca 959 y Tamayo. Corporación Editorial Nacional (Quito-Ecuador)

N°2	
Nombre de la publicación	Revista Iconos
Periodicidad:	Se publica tres veces al año en los meses de enero, mayo y septiembre.
Organización / institución / Editora	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. FLACSO Quito, Ecuador

Temas:	ÍCONOS es la revista especializada en ciencias sociales de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Ecuador. Fue fundada en 1997 y su objetivo es estimular un tipo de reflexión que vincule las inquietudes académicas de las ciencias sociales con problemas de la realidad social. La revista está dirigida a la comunidad científica y a quienes se interesen por conocer, ampliar y profundizar, desde perspectivas académicas, temas de debate social, político, cultural y económico del país, la región andina y América Latina en general.
Costo:	29 US
Punto de contacto:	FLACSO – La Librería Av. Diego de Almagro E7-174 y Pradera Telf: (593-2) 3238888 ext. 2025 Mail: <a href="mailto:lalibreria@flacso.org.ec">lalibreria@flacso.org.ec</a>
Otros:	<b>Íconos On Line:</b> Los artículos de Íconos están disponibles on line en texto completo (en formato PDF) a través de los portales de CLACSO/Redalyc, FLACSO-Ecuador , DOAJ (Directory of Open Acces Journals), EBSCO-Fuente Académica, Thompson Gale (Informe Académico) y Tecno ciencia (Consejo Superior de Investigación Científica de España).

N°3	
Nombre de la publicación	Boletín Programa: Democracia, Seguridad y Defensa.
Periodicidad:	Se publica en forma bimestral.
Organización / institución / Editora	Ágora democrática./ Netherlands Institute for Multiparty Democracy / Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
Temas:	Relacionados a seguridad y defensa.
Costo:	Sin costo.
Punto de contacto:	Dirección: Av. 12 de octubre y Patria. Universidad Católica. Torre 2, piso 9, oficina 901. Teléfonos: 299 1582 / 299 1700 Ext. 1124 e-mail: <a href="mailto:bgarcia@puce.edu.ec">bgarcia@puce.edu.ec</a> Correspondencia y solicitud de ejemplares: <a href="mailto:solespinosa86@gmail.com">solespinosa86@gmail.com</a>
Otros:	

Nº4	
Nombre de la publicación	Foreign Affairs Latinoamérica
Periodicidad:	4 revistas por año
Organización / institución / Editora	La revista <i>Foreign Affairs Latinoamérica</i> es el resultado del esfuerzo conjunto del <i>Council on Foreign Relations</i> (CFR) y el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).
Temas:	Temas de seguridad, política y defensa a nivel mundial con base a la traducción de ciertos textos de la versión en Inglés y que son de mayor interés. Incluye en su mayoría textos exclusivos sobre la región latinoamericana, que son desarrollados por el ITAM y colaboradores.
Costo:	70 US
Punto de contacto:	<a href="http://fal.itam.mx/FAE/">http://fal.itam.mx/FAE/</a>
Otros:	Edición exclusiva en español.

## 6. PROCESAMIENTO

La secuencia del procesamiento varía con la naturaleza y la importancia de la información. Considerando la naturaleza del análisis de coyuntura, el valor de urgencia tomará sentido cuando un hecho altere o modifique el análisis en proceso.

El procesamiento de información es realizado tanto por el personal de analistas internos y externos, siendo que estos últimos emplearán sobre todo su nivel de conocimiento y experticia para la descripción del tema y sus conclusiones.

El análisis de coyuntura, salvo raras excepciones incluye la posibilidad de diseminar información durante el procesamiento. Se debe recordar que la

información de combate en muchos casos requiere la distribución de la misma antes de su completo procesamiento.

Normalmente la evaluación y análisis de la información se realiza tanto en el ambiente interno del centro de análisis o por analistas externos, sin embargo se deberá buscar generar los mecanismos de coordinación y el intercambio de información entre el personal responsable de una misma temática o aquellas que se encuentran relacionadas.

- Registro, almacenamiento, control y conservación de la información

El registro de la información hace más precisa la evaluación y análisis durante la preparación de informes de inteligencia al reunir convenientemente toda la información disponible sobre un determinado tema. Los medios de registro deben ser adecuados para atender el volumen de información que se maneja y deben ser útiles a las necesidades de quienes deben tener acceso a ella. Los medios y técnicas de registro deben permitir la oportuna distribución de la información e inteligencia.

- Evaluación de la información

Incluye la determinación de la pertinencia de la información, la confiabilidad de la fuente o agencias a través de la cual se obtuvo la información y su credibilidad.

Aquí es fundamental mantener una base de datos, con los de evaluación de las fuentes y agencias. En el caso de los analistas o grupos de analistas se calificarán con base a los resultados obtenidos, sin embargo se deberá mantener apreciaciones con base al nivel de experiencia, capacidad y experticia, especialmente cuando no se disponga de trabajos de análisis o consultoría previa.

PERTINENCIA	CONFIABILIDAD fuente y agencia	CREDIBILIDAD información
	Sobre la base de experiencias previas y acceso a la información	¿Es posible que la estructura de la información explique el fenómeno? ¿Dispone de argumentos y premisas sostenidas?
1. Pertinente respecto al requerimiento 2. Necesitada urgentemente. 3. Posible valor actual o futuro y para quién o para cual área de análisis.	(a) Completamente confiable (b) Usualmente confiable (c) Razonablemente confiable (d) No es usualmente confiable (e) No puede determinarse la confiabilidad	(1) Confirmada por otras fuentes (2) Probablemente cierto (3) Posiblemente cierto (4) Dudoso que sea cierto (5) Improbable (6) Credibilidad que no se puede determinar
		¿Tiene el informe consistencia con su propia información? ¿Está confirmado por diversas fuentes o agencias? ¿Concuerda con la información disponible? ¿Si no concuerda, que información tiene más probabilidad de ser cierta

La evaluación de la información por analistas o agencias externas debido a su propia experticia se responsabilizan de realizar este paso. Corresponde con base a los productos recibidos por los analistas internos el determinar si esta reúne los requisitos para su posterior análisis o simplemente para su validación posterior.

De igual forma se mantendrá con relación a las fuentes una evaluación permanente, tal como se mencionó en el acápite "Recolección".



Los elementos a ser considerar en la evaluación de la información son los que se detallan en la tabla siguiente:

## **7. ANÁLISIS Y PRODUCCIÓN**

El procesamiento de la información continúa con el análisis que consta de tres pasos: evaluación, integración y deducción. Es durante ésta fase del ciclo de inteligencia cuando la información se convierte en inteligencia.

En el presente caso – informe de coyuntura- es cuando la información recolectada y procesada es configurada de manera argumental, permitiendo entender el “hoy coyuntural” en el marco de la descripción de un fenómeno en el tiempo corto, mediano y largo hacia el pasado, y en las mismas perspectiva hacia el futuro.

Sin embargo, es importante hacer notar que el análisis estratégico no se circunscribe a modelos teóricos de conflicto o de guerra. Se emplean o idealizan modelos propios de las ciencias sociales como la teoría de juegos, cuadro de actores, análisis morfológicos, teorías intelectuales de las más variadas., aunque desde luego y en la medida en que refiere a las relaciones de poder se sostiene también desde estas tradiciones teóricas e intelectuales, que en nuestra época han derivado en la teoría de juego, entre otros modelos.

- **Evaluación**

Es la revisión de la información evaluada para actualizar determinados elementos con relación a las líneas de análisis establecidas para el informe de coyuntura en proceso. En el caso de productos terminados por analistas externos, la evaluación sin perder su rigor, conllevará el análisis de coherencia y de sustento.

Aquí fundamentalmente se analizará la construcción de un pensamiento crítico con base a argumentos y premisas consistentes. Primará ante todo los criterios propios de un análisis de corte académico.

- Integración

Es la combinación de los elementos tomados durante la evaluación con otras informaciones levantadas. Podrá incluir el enriquecimiento de productos acabados que pasaron la fase de evaluación o el cruce de datos y hechos que sustentan los análisis o que lo enriquezcan.

La integración, en el caso de productos aun no finalizados requiere la conformación y/o revisión de posibles escenarios, tendencias, consecuencias, etc. Todos estos elementos en los casos que se levanten deben ser analizados y comprobados con base a indicadores definidos para el “acontecimiento” que se analiza.

La comprobación incluye la verificación de la existencia o inexistencia de estos indicadores dentro de las limitaciones de tiempo y disponibilidad de cruce de información.

- Deducción

El último paso en el análisis de la información es la deducción. Se extrae el significado de los posibles escenarios, tendencias, consecuencias, etc. que son entonces comprobables y consideradas como valederas como resultado de la integración.

La deducción aclara la pregunta “¿qué significado tiene esta información en relación con la línea de análisis desarrollada?” La respuesta proporciona una conclusión útil que puede servir de base para asegurar la construcción estructural de un pensamiento crítico y analítico.

En el caso de productos terminados (por analistas externos), esta fase se cumplirá en el caso que se haya integrado información adicional en el paso de integración.

- Los pasos antes descritos, podrán conllevar la aplicación de métodos y herramientas de análisis que se emplean en el campo de la prospectiva.
- Entre las herramientas más útiles descritas en el Manual de Prospectiva estratégica aplicada lanzado por la Escuela Politécnica del Ejército cuyo autor es el Aquiles Gallardo Puelma (publicado Marzo 2011) destacan los siguientes:
  - El método FAR de construcción de escenarios
  - La exploración de tendencias
  - La correlación
  - La analogía histórica
  - El método deliberativo
  - El diagrama de árbol
  - La caja negra
  - Las perspectivas múltiples
  - La matriz decisiones
  - La matriz de impactos cruzados.
- Sin dejar de ser estas herramientas útiles, la construcción de técnicas y/o adecuación o variación de las existentes deberán ser consideradas para el desarrollo del informe de coyuntura.
- Otros de los importantes autores en esta área, es Michel Godet, que hace una propuesta de una serie de métodos y herramientas de análisis que pueden ser útiles en la elaboración del informe de coyuntura.
- La presente metodología no conlleva una explicación minuciosa de herramientas y técnicas, sino que se busca hacer notar que las mismas son opciones que deben considerarse especialmente en la fase de análisis, lo que no quiere decir que no puedan emplear especialmente en la primera fase

Con la finalidad de mostrar la aplicación de parte de estas herramientas, se mostrará a continuación ejemplificaciones de herramientas y técnicas que apoyan el área de análisis.

En este caso se ha utilizado el análisis morfológicos, mediante el levantamiento de variables y alternativas de ocurrencia. Cada una de las variables y sectores se deben describir y estudiar. Esto permite al final estimar posibles escenarios mediante la selección de potenciales alternativas para cada variable o sector.

<b>SECTORES O VARIABLES</b>						
	<b>Fallo de La Haya</b>	<b>Posición de Chile</b>	<b>Posición de Perú</b>	<b>Injerencia boliviana</b>	<b>Intereses comunidad internacional</b>	<b>Intervención de Brasil</b>
<b>ALTERNATIVAS</b>	A favor de Perú (conforme a la demanda)	Aceptación del fallo	Aceptación del fallo	Ingresar al proceso actual de La Haya	Estabilidad de los dos países	Apoyo a Chile
	Parcialmente favorable a Perú (fallo de Equidad)	No aceptar el fallo	No aceptar el fallo	Presentar nueva demanda ante La Haya	Poco interés	Apoyo a Perú
	Mantenimiento del paralelo como límite. (fallo en contra de la demanda)	No aceptar el fallo, empleo de medidas de emergencia (crisis)	No aceptar el fallo, empleo de medidas de emergencia (crisis)	Continuar la negociación directa con Chile.		No intervención directa
				Retomar la negociación directa con Chile posterior al fallo de La Haya		

Así en al caso que se trata las alternativas se describen de la siguiente manera.

<b>Posibles fallos considerados en el análisis</b>	
A favor de la demanda de Perú:	Esto significa el reconocimiento de las líneas de equidistancia, con lo que la frontera marítima entre Chile y Perú se redefine por una bisectriz. Al mismo tiempo, Perú aumentaría su mar territorial en todo el litoral marítimo por el empleo de líneas equidistantes trazadas desde la costa, al no demarcarse la extensión del mar territorial siguiendo los paralelos.
Fallo parcialmente favorable a Perú (fallo de equidad)	Esto significa la redefinición de la frontera marítima por medio del paralelo y el empleo de líneas equidistantes. Chile perdería el triángulo esférico en el límite exterior. Este fallo se conoce como “equitativo”. Al igual que el caso anterior, el Perú aumentaría su espacio marítimo por efecto del empleo de líneas equidistantes en la delimitación de su mar territorial.
Fallo favorable a Chile:	El límite marítimo se define por el paralelo. No afectaría la soberanía del Perú, pero impide la pretensión de ese país de extender al mismo tiempo su mar territorial más allá de los paralelos trazados desde la costa.

En el ejemplo que se aborda tenemos como resultado los posibles escenarios:

		SECTORES O VARIABLES					
		Fallo de La Haya	Posición de Chile	Posición de Perú	Injerencia boliviana	Intereses comunidad internacional	Intervención de Brasil
ALTERNATIVAS	A favor de Perú (conforme a la demanda)		Aceptación del fallo	Aceptación del fallo	Retomar la negociación directa con Chile posterior al fallo de La Haya	Estabilidad de los dos países	No intervención directa
	Parcialmente favorable a Perú (fallo de Equidad)		No aceptar el fallo	No aceptar el fallo	Ingresar al proceso actual de La Haya	Poco interés	Apoyo a Perú
	Mantenimiento del paralelo como límite (fallo en contra de la demanda)		No aceptar el fallo, empleo de medidas de emergencia (crisis)	No aceptar el fallo, empleo de medidas de emergencia (crisis)	Presentar nueva demanda ante La Haya		Apoyo a Chile
					Continuar la negociación directa con Chile.		

<span style="color: red;">—</span>	MAS PROBABLE
<span style="color: green;">—</span>	OPTIMISTA
<span style="color: blue;">—</span>	PESIMISTA

En el mismo contenido del problema que se aborda "La demanda en la Corte de La Haya por Perú contra Chile" , vemos el uso de los arboles de decisión o de posibilidades de ocurrencia, como continuación del estudio anterior. Esto se lo ha hecho para mostrar el manejo de una nueva variable que en el presente caso es el "Ecuador como Estado". Esto con la finalidad de estimar la probabilidad de un conflicto bélico entre Perú y Ecuador.

Para ello, a continuación se hace una descripción simulada de la estimación de la probabilidad de ocurrencia que las alternativas del fallo de la Corte de La Haya.

Estas alternativas son:

- Un fallo de equidad
- Un fallo a favor del demandante
- Un fallo a favor del demandado

Para ello se construyó la siguiente tabla. Se supone que la misma se basa en un análisis de cada caso, que debe constar en la descripción de la

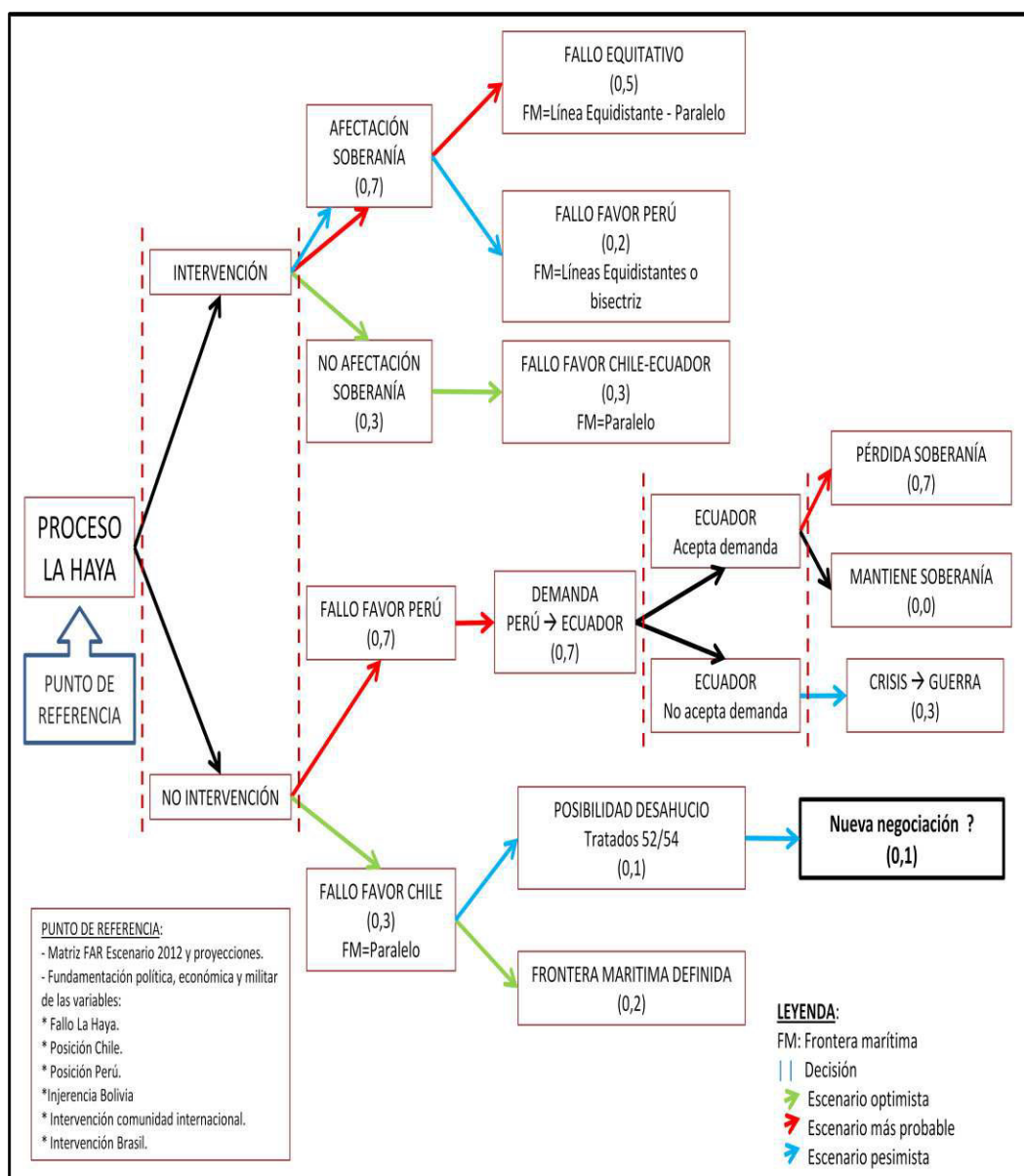
razón por la cual se coloca la situación de "a favor" de uno u otro, o un fallo de equidad.

<b>Caso y fecha del fallo</b>	<b>Descripción</b>	<b>A favor del demandante</b>	<b>Equidad</b>	<b>A favor del demandado</b>
Camerún y Nigeria (Fallo del 11 de junio de 1998)	Aquí se debe anotar las razones	1		
Honduras y Nicaragua (1999)			(*)	1
Barbados y Trinidad & Tobago (2000 y 2003)			1	
Surinam y Guyana (2007)			(*)	1
Nicaragua contra Colombia (Fallo del 13 de diciembre del 2007)				1
Ucrania y Rumania (2009)			1	
Túnez y Libia (1982)			1	
Libia contra Malta (1985)			1	
Botswana contra Namibia (1999)		1		
Indonesia contra Malasia (2002)				1
Dinamarca contra Noruega (1993)			1	
	<b>TOTAL / Probabilidad de 0 a 1</b>	<b>2/ 0,18</b>	<b>5 / 0,45</b>	<b>4/ 0,36</b>
	<b>Total casos</b>			<b>11</b>

Con estos datos, se puede estimar que sí el Ecuador interviene o no en "La Haya", cual es la probabilidad en la combinación de los casos, de como la soberanía podría verse afectada.

Datos de Tabla	A favor del demandante	Equidad	A favor del demandado
N°1 (Fallo Efectivo)	2 / 0,18	5 / 0,45	4 / 0,36
N°2 (Fallo corregido por similitud a posición del Perú)	2 / 0,18	7 / 0,64	2 / 0,18
Promedio de casos y probabilidades	2 / 0,18	6 / 0,55	3 / 0,27

Diagrama de Árbol, usando probabilidades:





La presente reflexión no busca indicar o señalar técnicas en forma específica, sin embargo se ha considerado el mostrar algunas gráficas y herramientas con ejemplos del nivel que corresponde al análisis de coyuntura. A continuación se muestra parte de uso del método Mactor.

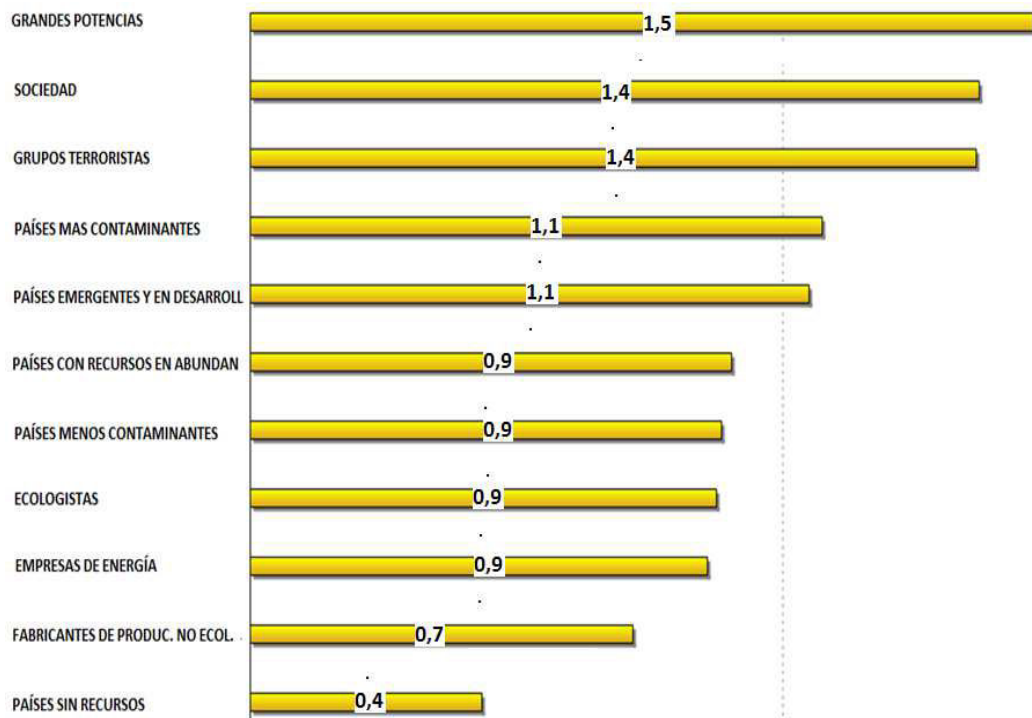
Los actores son identificados a partir de las variables estratégicas y sus objetivos, creándose grupos a favor y contra dando origen al juego de actores, como se muestra a continuación:

<b>VARIABLE ESTRATÉGICA</b>	<b>OBJETIVO FUTURO</b>	<b>ACTORES</b>
Ataques a infraestructura energética vital	Eliminar ataques (ej. Oleoductos)	<b>A FAVOR:</b> Sociedad, Empresas de energía <b>EN CONTRA:</b> GIAC
Control por parte de las grandes potencias sobre energías alternativas	Reducir el control sobre energías alternativas (ej. Nuclear)	<b>A FAVOR:</b> Países emergentes y en desarrollo <b>EN CONTRA:</b> Grandes potencias
Guerras por recursos energéticos	Eliminar guerras por recursos (ej. Petróleo)	<b>A FAVOR:</b> Países con recursos en abundancia <b>EN CONTRA:</b> Países sin recursos
Control de contaminación ambiental	Total control de contaminación (ej. Prohibiciones legales)	<b>A FAVOR:</b> Países menos contaminantes <b>EN CONTRA:</b> Países más contaminantes
Incremento de la cultura por productos verdes	Total uso de productos verdes (ej. Productos ecológicos)	<b>A FAVOR:</b> Ecologistas <b>EN CONTRA:</b> Fabricantes de productos no ecológicos

El software MACTOR facilita identificar el poder de los actores, conflictividad de los objetivos, convergencia, divergencia y ambivalencia de los actores, como se presenta a continuación:

## REPORTE MACTOR:

### Poder de los actores

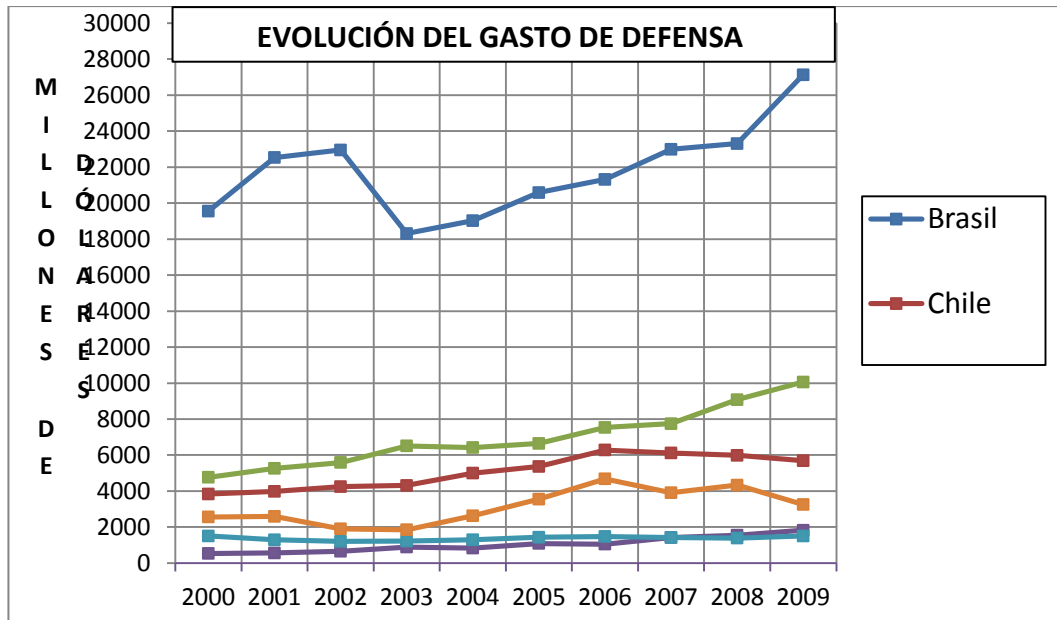


#### PODER DE LOS ACTORES

1. Las grandes potencia son el actor con más poder
2. Le siguen la sociedad y GIAC con igual poder
3. Los países más contaminantes y los países emergentes y en desarrollo con poder similar
4. Los países con recursos en abundancia, los países menos contaminantes, los ecologistas y las empresas de energía con poder equivalente
5. Los fabricantes de productos no ecológicos
6. Países sin recursos con menor poder

Otros elementos considerar en el análisis es la traducción de datos numéricos en gráficas, que permitan observar tendencias, porcentajes de participación, etc.

A continuación se ejemplifican el uso de este tipo de gráficas.



Ejemplo de series históricas, construidas con base a la información disponible



## Presentación porcentual con graficas de áreas y porcentajes

Una vez analizado es fundamental estructurar el informe del coyuntura en un documento organizado por acápite generales. Se sugiere entre otras alternativas las siguientes partes: 1) Ámbito Interno, 2) Ámbito Externo y 3) Aspectos Económicos. Pese a que existen aspectos internos y externos económicos, la experiencia demuestra que el tratamiento de ciertos temas involucran por igual los dos ámbitos. De igual forma la naturaleza de los contenidos son de más fácil lectura y asimilación si se tratan de manera conjunta.

### **8. DIFUSIÓN.**

Se debe considerar que el informe de coyuntura no constituye una simple lectura descriptiva de un evento específico, sino más bien se debe procurar analizar de manera estructural un fenómeno con la finalidad que nos permita pensar en las tendencias y/o en los efectos en los futuros escenarios. Por ello se asemejará en gran medida a una publicación académica, con las referencias exclusivamente necesarias. Se debe tomar especial cuidado en la extensión del documento, el cual en principio no deberá exceder de 20 páginas en letra de tamaño legible. Un máximo de 25 páginas se recomienda si la naturaleza de los contenidos requiere una cantidad considerable de gráficos.

El informe de coyuntura deberá mantener una estructuración similar en sus diferentes ediciones, pudiendo existir cambios en los casos específicos que se requiera. En principio el formato se estructura de la siguiente manera:

Parte 1	Análisis interno	Descripción del tema Posible escenario o repercusiones en corto o mediano plazo.
Parte 2	Análisis externo	Igual que el anterior
Parte 3	Análisis	Igual que el anterior

	económico	Es necesario acompañar de gráficas detalladas que faciliten un entendimiento mayor. De igual forma en algunos casos será necesario incluir en anexo elementos teóricos explicativos, que permitan mejorar la comprensión. Por ejemplo al tratar un tema como el de balanza de pagos, se podrá incluir al final del documento una explicación de la cuenta capital y la cuenta corriente desde una visión teórica.
--	-----------	---

En ciertos casos se difundirán los análisis de coyuntura de temas específicos, los cuales se elaboran en un espacio aproximado de (2) dos hojas. La estructura de estos informes estará de acuerdo a la naturaleza de la temática.

El producto final deberá ser elaborado con base a un manual o normas de estilo. Esto asegurará una calidad mayor en la presentación de la información, facilitará su lectura y mantener condiciones formales estandarizadas. El manual de estilo debe contener términos de referencia para los analistas, en cuanto a los subproductos a entregar y lógicamente debe enfocar a las parte del informe, con las normas de formato y escritura. Además podrá contar con indicaciones básicas de plazos de entrega para revisión, el uso de las referencias, las citas y anexos.

## **9. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES.**

El proceso presentado busca sistematizar el desarrollo del análisis coyuntural con base a una secuencia metodológica general, antes que al uso explícito y definido de herramientas de análisis de la planificación y la ciencia prospectivas.

Debe entenderse que el análisis estratégico del más alto nivel es heurístico, y requiere de la concurrencia de expertos de varias áreas y especialidades. Los asuntos epistemológicos, políticos, históricos y

sociológicos vinculados con el análisis estratégico, deben considerarse en toda su esencia y extensión, utilizando el dialogo y el inter relacionamiento del análisis que se puede efectuar, considerando las varias posiciones., no solo de las ciencias y sus teorías, sino personales. Estas últimas afectadas por paradigmas, experiencias, e inclusive por posiciones tomadas.

El pensamiento estratégico militar en nuestro país, atraviesa una grave crisis paradigmática. Los modelos del pasado impiden ampliar los factores y variables de análisis. La metodología planteada es un soporte importante, pero no necesariamente la solución al problema de análisis de este nivel.

Es fundamental incorporar expertos de varias áreas, trabajar con asesorías externas, y contratar el acceso a bases de datos reservadas y especializadas.

El cambio fundamental, está sobre todo en el ser humano, la barrera o el camino, se obstaculiza o se allana por la actitud. De esta forma esta metodología, que es susceptible de ser mejorada, podrá ser efectivamente implementada.

## **Bibliografía**

Kuhn, T. (2000). *La estructura de las revoluciones científicas*. Santiago: Fondo de Cultura Económica.

Manual de Empleo de la Artillería de Campo (MIA-13-01), Dirección de Doctrina de la F.T, 2005

Manual de Doctrina Básica de la F.T (MIG-12-01), Dirección de Doctrina de la F.T, 2005

Manual de Proceso Militar en la Toma de Decisiones (PMTD), (MCG-00-03), Dirección de Doctrina de la F.T, 2005

Manual de Preparación de Inteligencia en el Campo de Batalla (PICB), Doctrina Básica de la F.T (MCG-00-02), Dirección de Doctrina de la F.T, 2005

Manual de Preparación de Inteligencia del Campo de Batalla (FM 34-130) Ejército de los EE.UU., traducción efectuada por Whinsec, 1994.

Manual de Empleo de Artillería, C6-601, Ejército del Brasil, 2004.

Manual Provisional de Preparación de Inteligencia del Campo de Batalla (PICB), Dirección de Doctrina de la F.T, 2001

## **Notas Finales:**

---

<sup>1</sup> <http://revistadeinteligencia.es.tl/Apuntes-de-Inteligencia-Estrat-e2-gica.htm>, Apuntes de Inteligencia Estratégica, Dr. Luis Eduard Sánchez.- Colombia

<sup>2</sup> Comando General de las Fuerzas Militares de Colombia, texto Especial Inteligencia Estratégica, Segunda Edición 2000.

<sup>3</sup> La redefinición de la estructura Sistema de Inteligencia Militar de 2010, concibe la existencia de un Centro de Análisis Estratégico (C.A.E), el mismo que cumplirá con los procesos habilitantes, de análisis y desarrollo de estudios especializados, que permitirán alimentar con la información e inteligencia de nivel estratégico en campos específicos, y cuya definición evitará la superposición y/o redundancia de esfuerzos.

<sup>4</sup> Ver página 23 del manual de PICB (MCG-00-02).