



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

---

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN INTELIGENCIA ESTRATÉGICA NACIONAL - SIGLO XXI

## TESIS

### TITULO:

El método de análisis de inteligencia en el modelo de  
planeamiento militar para la defensa argentino.

**Tutor:** Dr Jorge Claudio Szeinfeld

**Autor:** Gabriel Andrés Ciarla

**Fecha:** 2013

*Debo agradecer a mi esposa, y a mis hijos por haberme regalado sus tiempos, para que pudiera realizar este trabajo. Agradezco la dedicación de las autoridades de esta casa, por su ayuda y por la visión educativa en brindar a interesados, el saber del conocimiento creativo que ofrece el ámbito de análisis. Deseo que este simple escrito, brinde un aporte para ser perfeccionado.*

## INDICE

Sumario	I
Prólogo	II
Abreviaturas	IV
Lista de Gráficas	VI

### **Capítulo I**

#### **Introducción**

I.1.	Definición del problema	1
I.2.	Justificación del problema	3
I.3.	Marco teórico de referencia	5
I.4.	Esquema de investigación	9

### **Capítulo II**

#### **Planeamiento en Base a Capacidades - PBC**

II.1.	El ciclo de planeamiento	12
II.2.	El PBC en el planeamiento militar para la Defensa	14
II.3.	Análisis de las capacidades	24

### **Capítulo III**

#### **El análisis de inteligencia estratégico militar en apoyo al PBC**

III.1.	La orientación	27
III.1.a.	Variable tiempo	28
III.1.b.	Variable espacial	30
III.2.	Organismos de planeamiento de inteligencia estratégico militar	31
III.3.	Documentos rectores	32
III.3.a.	Directiva Política de Defensa Nacional	33
III.3.b.	Directiva de elaboración del Planeamiento Estratégico Militar	34
III.4.	Planeamiento de inteligencia estratégica en apoyo al PBC	35

## **Capítulo IV**

### **Gerencia de Inteligencia Estratégico Militar**

IV.1	Gerenciamiento de la organización	37
IV.1.a.	Evolución de las organizaciones de inteligencia estratégica	41
IV.1.b.	Gerenciamiento de la inteligencia estratégico militar	46
IV.2.	Propuesta de organización de un equipo de trabajo de inteligencia militar	48

## **Capítulo V**

### **El analista de inteligencia estratégico militar**

V.1.	El analista	51
V.2.	Perfil	54
V.3.	Producto	55
V.3.a.	Gerenciar la información	57
V.3.b.	La naturaleza del análisis	59
V.3.c.	Tipos de razonamientos	60
V.3.c.1)	Inducción	60
V.3.c.2)	Deducción	61
V.3.c.3)	Intuición entrenada	61
V.3.c.4)	Método científico	62
V.3.c.5) a)	Métodos de análisis	63
V.3.c.5) b)	Análisis de oportunidad	63
V.3.c.5) c)	Análisis de supuestos rectores	64
V.3.c.5) d)	Análisis por hipótesis comparadas	66
V.4.	Credibilidad del producto analizado	67
V.5.	Optimización del producto	69
V.5.a.	Ambito del analista	70
V.5.b.	Ambito del órgano de dirección	72

## **Capítulo VI**

### **Metodología de análisis de inteligencia estratégica militar para el PBC**

VI.1.	Metodología en el planeamiento para la Defensa	75
VI.2.	Selección de la Herramienta	77

VI.3	Propuesta de herramientas de análisis para el PBC	83
<b>Capítulo VII</b>		
<b>Propuesta metodológica de inteligencia estratégica militar</b>		
VII.1	El análisis y su tradición	85
VII.2.	El documento base	86
VII.3.	Concepción metodológica	88
VII.4.	Método propuesto	90
<b>Capítulo VIII</b>		
<b>La inteligencia estratégico militar en el planeamiento estratégico militar.</b>		
VIII.1	El planeamiento estratégico para la Defensa	101
VIII.2	Apreciación y Resolución estratégico militar – AREMIL	102
VIII.3	Apreciación de inteligencia estratégico militar - AIEM	103
VIII.4	Propuesta metodológica para confeccionar la AIEM	105
<b>Capítulo IX</b>		
<b>Conclusiones</b>		127
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>		131

# **EL MÉTODO DE ANÁLISIS DE INTELIGENCIA EN EL MODELO DE PLANEAMIENTO MILITAR PARA LA DEFENSA ARGENTINO.**

## **SUMARIO**

En el año 2009, el Poder Ejecutivo Nacional, a instancias del Ministerio de Defensa, dicta el Decreto 1714/09<sup>1</sup>. La norma origina la variación del paradigma de planeamiento para la Defensa, desplazando aquella basada en hipótesis de conflicto, para dar paso al método de Planeamiento en Base a Capacidades (PBC).

Este proceso, requiere de la asistencia del producto resultante de la labor de análisis de inteligencia estratégico, que en su concepción difiere de aquél que resume la búsqueda de datos e informaciones, para dar paso a la intervención de profesionales interdisciplinarios, que ofrezcan al decisor el conocimiento del contexto que impone la dinámica de interrelaciones estatales a nivel estratégico.

El "ciclo de producción de inteligencia" brindado en los años 50, por Sherman Kent y Washington Platt, ante el PBC, da lugar ha métodos innovativos prospectivos, que esta investigación intenta develar.

---

<sup>1</sup> Directiva de Política de Defensa Nacional.- DPDN

## PROLOGO

El análisis de inteligencia estratégico militar en el marco del planeamiento para la Defensa, ha modificado el paradigma clásico ofrecido del ciclo de producción, dando lugar a la adopción de técnicas prospectivas para dar solidez a los asesoramientos que requiere el planificador militar. El método del PBC, requiere el diseño de estructuras de pensamiento, que modelan aquellas arraigadas en el proceso tradicional. Asimismo y considerando la recopilación de antecedentes, que orienten el trabajo que debe realizar un analista de inteligencia estratégico militar en el marco del planeamiento impuesto, surge la escasa disponibilidad de literatura doctrinaria a aquel fin, generando la propuesta de la presente investigación.

La redacción se estructuró en los apartados convencionales de un trabajo de investigación, es decir un marco introductorio, donde se justifica el presente, el planteamiento de las hipótesis y objetivos, para continuar con el análisis teórico, las propuestas que presume auxiliar a la labor de producir inteligencia estratégico militar, en el marco del PBC, las conclusiones y bibliografía empleada.

La base medular del PBC, se expone en el 2do capítulo, donde se desarrolla los diferentes pasos o etapas, que permiten al decisor disponer de las capacidades propias del Instrumento Militar (IM) a disposición. En el capítulo III, se despejan de las normas legales emitidas por la Administración Estatal, los puntos de inflexión que sirven al trabajo específico de inteligencia estratégico militar.

El cuarto y quinto capítulo exponen la gerencia de un elemento de análisis y producción de inteligencia estratégico militar, mencionando la evolución en las formas

y métodos de trabajo desde aquellas que formulaba Kent a la actualidad. Esta proyección, encuentra al sujeto integrante de la organización, cómo el núcleo dónde el giro de las actividades, lo diferencia de aquel que cumple funciones en otros niveles de información.

A esta altura de la investigación, se presenta en el Capítulo VI, la oferta de probables herramientas prospectivas, que sirven al planeamiento de inteligencia estratégica junto con propuestas para su selección de acuerdo a parámetros, tales cómo características del decisor, tiempo, volumen de información a procesar, etc,

Los capítulos VII y VIII, entienden en las esferas de las metodologías de análisis específicos de inteligencia, integrando las doctrinas futuribles con las técnicas tradicionales de análisis kentiano..

Finalmente, se presentan las conclusiones integrativas de la investigación con los postulados presentados.



## ABREVIATURAS

<b>AREMIL</b>	Apreciación y Resolución Estratégico Militar
<b>CFC</b>	Criterio Funcional Conjunto
<b>COC</b>	Criterios Operativos Conjuntos
<b>CODENA</b>	Consejo de Defensa Nacional
<b>CIC</b>	Criterio de Integración Conjunta
<b>DDGGII</b>	Direcciones Generales de Inteligencia de las FFAA
<b>DCSE</b>	Diagnóstico Comprensivo de la Situación Estratégica Nacional de Interés para la Defensa
<b>C4I2SR</b>	Comando, Control, Comunicación, Computación, Inteligencia, Interoperabilidad, Vigilancia y Reconocimiento
<b>CPDN</b>	Ciclo de Planeamiento para la Defensa
<b>DEMIL</b>	Directiva Estratégica Militar
<b>DNIEM</b>	Dirección Nacional de Inteligencia Estratégico Militar
<b>DEPEM</b>	Directiva para la Elaboración del Planeamiento Estratégico Militar
<b>DPDN</b>	Directiva de Política de Defensa Nacional
<b>EEMM - FFAA</b>	Estados Mayores de las Fuerzas Armadas
<b>EMC – EMCO</b>	Estado Mayor Conjunto
<b>EMG</b>	Estado Mayor General
<b>FAROUT</b>	Anagrama de Futuros Orientados, Aceptabilidad, Recursos Eficientes, Objetividad, Utilidad, Oportunidad (Time).
<b>FFAA</b>	Fuerzas Armadas.
<b>FODA</b>	Anagrama de Fortaleza, Oportunidad, Debilidad, Amenaza
<b>ICIA ESTR</b>	Inteligencia Estratégica
<b>IM</b>	Instrumento Militar
<b>J II</b>	Jefatura Dos – Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas
<b>MACTOR</b>	Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones
<b>MICMAC</b>	Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación Aplicada a una Clasificación
<b>MIRADO</b>	Anagrama de Material y logística, Infraestructura, Recursos Humanos, Adiestramiento, Doctrina y procedimientos doctrinarios, Organización

<b>MD</b>	Ministerio de Defensa
<b>OOCM</b>	Objetivos de Capacidad Militar asociados a cada una de las Capacidad
<b>OOEEMM</b>	Objetivos Estratégicos Militares
<b>OOMMP</b>	Organizaciones Militares de Paz
<b>SAM</b>	Secretaría de Asuntos Militares
<b>SIG</b>	Sistema de información geográfica
<b>SIGID</b>	Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa
<b>PBC</b>	Planeamiento en Base a Capacidades
<b>PCCMM</b>	Plan de Capacidades Militares
<b>PEN</b>	Poder Ejecutivo Nacional
<b>PEM</b>	Plan Estratégico Militar
<b>PEMCP</b>	Plan Estratégico Militar de Corto Plazo
<b>PEMMP</b>	Plan Estratégico Militar de Mediano Plazo
<b>PEMLP</b>	Plan Estratégico Militar de Largo Plazo
<b>PIDEF</b>	Plan de Inversiones de Defensa
<b>PLACAM</b>	Plan de Capacidades Militares
<b>PROCAM</b>	Proyecto de Capacidades Militares
<b>PPAA</b>	Planes de apoyo
<b>PPEEOO</b>	Planes estratégicos operacionales / operativos

## LISTADO DE CUADROS - GRAFICOS – FIGURAS

<b>NRO</b>	<b>CONTENIDO</b>
1	Esquemático PBC (Fuente : propia).
2	Ciclo de Planeamiento Militar para la Defensa Nacional (Fuente : propia)
3	Esquemático PBC - (Fuente : propia)
4	Factores Constituyentes a las Capacidades (Fuente: Revista Defensa España)
5	Integración del Análisis del PBC - (Fuente : propia
6	Ciclo de Planeamiento para la Defensa (Fuente Propia)
7	Bases para la confección de los Requerimientos Esenciales de Inteligencia
8	Camino Analítico (Fuente Balbi – Crespo)
9	Evolución organización de inteligencia – C.I.A. (Fuente propia)
10	Método FAROUT (Fuente propia).
11	Cuadro ejemplificativo aplicación FAROUT (Fuente propia).
12	Ubicación y uso de técnicas (Fuente Sánchez Guerrero)
13	Propuesta Heuer (Fuente propia)
14	Clasificación de Métodos (Fuente Gordon)
15	Clasificación de Métodos para el PBC (Fuente propia)
16	Variables- (Fuente : propia)
17	Agrupamientos- (Fuente : propia)
18	Probabilidad de ocurrencia- (Fuente : propia)
19	Fórmula (Fuente : propia)
20	Cuadro resumen integrador método – técnicas – ciclo tradicional (Fuente propia)
21	Determinación actores (Fuente : propia)

- 22 Análisis intereses / objetivos (Fuente : propia)
- 23 Análisis intereses / objetivos (Fuente : propia)
- 24 Análisis actores (Fuente : propia)
- 25 Confrontación fines / fines (Fuente : propia)
- 26 Sociograma fines / fines (Fuente : propia)
- 27 Confrontación fines / medios (Fuente : propia)
- 28 Sociograma fines / medios (Fuente : propia)
- 29 Confrontación medios / medios (Fuente : propia)
- 30 Sociograma medios / medios (Fuente : propia)
- 31 Confrontación recursos (Fuente : propia)
- 32 Análisis Objetivos – Poder Fuerza (Fuente : propia)
- 33 Cuadro Frischknecht
- 34 Hechos portadores de futuro / agrupamiento (Fuente : propia)
- 35 Escenarios (Fuente : propia)
- 36 Método ASIE (Fuente : propia)

# CAPITULO I

## INTRODUCCION

### I.1.DEFINICION DEL PROBLEMA

Los conceptos metodológicos de inteligencia estratégica militar en nuestro país, se desarrollaron a similitud del resto de las organizaciones militares del continente, centrados casi exclusivamente en el ciclo de producción propuesto en la década post guerra fría e identificado en los autores Sherman Kent y Washington Platt<sup>1</sup> (*Gran Frusiana y Curtiana*<sup>2</sup>). A partir de ellos, nuestra doctrina amoldó sus enseñanzas, siendo el eje central en la metodología procedimental de análisis.

El modelo, consiste en planificar la reunión de datos e informes que en etapas, presentan a los planificadores, analistas, y recolectores, con tareas y propósitos diferenciados, compartimentados en pasos de ejecución aislados, y a la vez concatenados, dado que el flujo de producción depende del cumplimiento del propósito que recae en los responsables de la etapa anterior; caracterizándose por la concentración de cada etapa, donde la interacción entre los protagonistas es limitada a la estructura metodológica, extendiéndose esta asincronía entre el receptor (hacedor) del producto final, y los contribuyentes (analistas y recopiladores). El producto resultante posee una corta validez temporal.

---

<sup>1</sup> **KENT Sherman** - (1951) - *Inteligencia Estratégica para la Política Mundial Norteamericana* – Circulo Militar - Vol 391 – págs. 55 a 81- **PLATT Washington** - (1983) *Producción de Inteligencia Estratégica* –Ed Struhart & Cia Bs As 1983 - págs 113 a 117

<sup>2</sup> Las denominaciones refieren a los Estados imaginarios que son objeto de análisis en sus obras.

Desde el año 2009, en materia de Defensa Nacional se instala una nueva doctrina de planeamiento estratégico militar, surgida de un núcleo de normas jurídicas, dictan las bases procedimentales, donde el producto confeccionado<sup>3</sup>, en función al análisis por escenarios, inicia el ciclo del PBC.

El PBC, presenta un diagrama innovador en nuestra doctrina militar, dónde el análisis de inteligencia estratégica deberá aportar, las respuestas a los requerimientos del hacedor a horizontes de corto (hasta 4 años) mediano (de 5 a 10 años) y largo plazo (más de 11 años), en función del dinamismo de los escenarios y tendencias fijados por la administración, cómo el aporte a aquellos eventuales<sup>4</sup> que surjan ante las concepciones de seguridad y defensa internacional.

Entendiendo que la confección del DCSE, la DPDN, y el proceso de PBC, convoca el asesoramiento del organismo idóneo de inteligencia estratégico militar que en su calidad de proveedor de informes, este continuará su actuación de análisis en los plazos establecidos; así como su sistematización y en el diseño de eventuales escenarios, que aparezcan durante el proceso de planeamiento, es dable entender, que el proceso kantiano<sup>5</sup> aparenta contar con ciertas limitaciones.

Expuesto el marco situacional que encierra la problemática del elemento de análisis de inteligencia estratégico militar, observamos a la metodología de análisis para diseñar el PBC,

---

<sup>3</sup> CODENA, y SECODENA

<sup>4</sup> Entendido como la probabilidad de suceder.

<sup>5</sup> **BARBERO I. Martín** - (2007) - “*Inteligencia Económica: tan lejos, tan cerca*” - Inteligencia y Seguridad: Revista de Análisis y Prospectiva, nº 2, Real Instituto ELCANO España pág. 107 – Identifica al proceso de inteligencia estratégica cómo proceso de la *escuela kantiana*.

obligando a adoptar consideraciones que originariamente no comprendía el área de estudios de inteligencia militar. Variables como mediano y largo plazo, diferentes escenarios centrados en la posterior ejecución del IM, y ambientes geográficos fuera de fronteras internacionales, generan interrogarse sobre el método clásico de producción de inteligencia militar, si es idóneo eficaz y eficiente para poder satisfacer los requerimientos del planeamiento y asesorar al decisor estratégico.

## **I.2. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA**

Los horizontes de planeamiento previstos en las normativas emitidas, conllevan a considerar la oferta de metodologías y técnicas prospectivas existentes, donde la mayoría brindan un conjunto de matrices y cálculos matemáticos en base a ponderaciones numéricas, que el analista al cumplir estrictamente las secuencias con auxilio de software, permitiría identificar actores, tendencias, eventos, y por ende los futuribles deseados.

Empero entendemos, que el apoyo al PBC, requiere labores previas y retrospectivas. Así deberíamos diseñar una organización que se ajuste a los procedimientos prospectivos, con gerencia innovativa de los recursos humanos e intelectuales a disposición o eventualmente, externos a la organización, que permita satisfacer los requerimientos del hacedor, cómo también continuar contando con datos, información y conocimiento previo cómo actual de la situación que debemos analizar, es decir, contar con el análisis complementario al diseño de escenarios.

Esta reflexión preliminar, es primordial para elaborar las etapas metodológicas de construcción y análisis de escenarios, la cual depende del producto del colectivo humano, y no del analista solitario. Considerando que la oferta mencionada, propone el empleo de modelos y apoyatura informática, esta no debe reemplazar el fruto del intelecto, por ello es intención proponer una metodología orientativa de análisis, segregación, y construcción de escenarios que coadyuven al hacedor del PBC, permitan validar su bondad y eviten desplazar la reflexión analítica colectiva por un “relleno” de matrices, en post de ahorrar tiempo en el análisis.

Considerando las características del PBC, del ciclo de producción de inteligencia estratégico militar kentiano, la organización del elemento de análisis, y los métodos prospectivos existentes; esta investigación plantea las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 1:** El clásico ciclo de producción de inteligencia estratégico militar, es adecuado para desarrollar escenarios y satisfacer los requerimientos del planeamiento militar para la defensa argentina en el plazo normativo.

**Hipótesis 2:** Los métodos de análisis prospectivos satisfacen la construcción de escenarios y la determinación de tendencias en apoyo al planeamiento estratégico militar por capacidades.

**Hipótesis 3:** El gerenciamiento del ciclo de producción de inteligencia debe rediseñarse a las necesidades del planeamiento en base a capacidades.

En función a las hipótesis planteadas, la presente investigación aborda, el desarrollo de concepciones teóricas, doctrinarias, enfrentadas en su sistematización con el ciclo de producción kentiano, por lo cual es de entenderse que los objetivos a cumplir deben resumir:



**Objetivo 1:** Desarrollar el sistema metodológico que plantea el planeamiento militar para la defensa.

**Objetivo 2:** Interpretar la concepción que el análisis de inteligencia militar debe afrontar para intervenir en el PBC.

**Objetivo 3:** Conformar el gerenciamiento de la información, del elemento de análisis para resolver el asesoramiento al hacedor del PBC.

**Objetivo 4:** Determinar el perfil del analista de inteligencia militar ante el desafío que involucra la innovativa concepción de previsión en defensa.

**Objetivo 5:** Desarrollar un método de diseño de escenarios de inteligencia militar que permita generar el PBC.

**Objetivo 6:** Apreciar y consecuentemente proponer, el apoyo al planeamiento militar propiamente dicho.

### **I.3. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA**

Cómo hemos referenciado, la doctrina de producción de inteligencia estratégica basa su desarrollo en los axiomas, propuestos por Platt y Kent, quienes concluyen que el proceso de planificar la reunión, su ejecución, el análisis y la difusión, conforman un ciclo cerrado y continuo, que permite determinar entre otros interrogantes, contra quien nos enfrentamos, que posee el adversario y que va a hacer incluyendo sus intenciones.

En la planificación tradicional, cómo la evaluación de la amenaza militar, consistía en determinar la capacidad y voluntad del agresor, agotándose las posibles amenazas en las

capacidades operativas del oponente real o potencial. De acuerdo a la DPDN las amenazas de agresiones militares regionales se han reducido, e incorpora otros retos derivados de la globalización. La percepción manifestada se basa en aquellos retos, riesgos y amenazas que nos afectan individualmente y la mayor o menor capacidad de respuestas para morigerarlos y enfrentarlos.

En virtud de esta percepción, el análisis de los riesgos exige una capacidad de obtención y análisis de información para producir inteligencia estratégica, proporcional a la importancia de los intereses a cubrir y de los probables escenarios de actuación militar, basándose especialmente en el grado de incertidumbre.

USA, RUGBeIN, Alemania, Francia, Australia, Canadá, España entre otros han desarrollado esta técnica de planeamiento militar, que exige de la inteligencia estratégica militar, análisis prospectivos, para diseñar escenarios y tendencias, con datos e información validados, con un alto grado de certeza.

La existencia de diversos métodos prospectivos<sup>6</sup> permitirían satisfacer los requerimientos del hacedor, y en el caso del factor de planeamiento de referencia, la sistematización del pensamiento analítico deberá contemplar, la máxima exigencia de despejar la incertidumbre para sostener la selección de los objetivos por capacidades que pretende el decisor.

---

<sup>6</sup> **GODET Michel** - (1995)- *“De la anticipación a la acción manual de prospectiva estratégica”* – Ed Alfa Omega México - **BALBI**, Eduardo Raul – **CRESPO** Maria Fabiana - (1997) – *“Capturando el Futuro”* - Editorial Formato Buenos Aires.

La doctrina de los países mencionados, en particular los integrantes de la OTAN; descubren en este método de planeamiento la necesidad de identificar escenarios para el empleo del instrumento militar, cómo su participación en operaciones militares de paz, en protección civil, en situaciones de catástrofes, etc. Constituyendo algunos de los escenarios dónde los Estados deben optar en función de su estrategia general.<sup>7</sup>

La determinación de horizontes temporales en la DPDN, (de 1/ 3 años (corto plazo), de 4 / 20 años (mediano plazo) y de más de 20 años (largo plazo)), junto con la innovación en la metodología, que las técnicas o métodos prospectivos permite apreciar la temporalidad del análisis estratégico militar.

A efecto de la propuesta identificamos los siguientes términos, que permiten enmarcar doctrinariamente esta presentación:

**Inteligencia Estratégica Militar:** se denomina a la parte de la Inteligencia referida al conocimiento de las capacidades y debilidades del potencial militar de los países que interesen desde el punto de vista de la defensa nacional, así como el ambiente geográfico de las áreas estratégicas operacionales determinadas por el planeamiento estratégico militar.<sup>8</sup>

**Prospectiva:** es el estudio de las causas científicas, técnicas, económicas, políticas, sociales y culturales que aceleran la evolución del mundo moderno y la previsión de las situaciones

---

<sup>7</sup> ARTEAGA MARTÍN, Felix, - FOJÓN LAGO, Enrique – (2007) - “El planeamiento de la política de defensa y seguridad en España” – Instituto Universitario General Gutierrez Mellado de la Investigación sobre la Paz , la Seguridad y la Defensa – Madrid - Pág 125

<sup>8</sup> Inc 4 art 2 Ley 25520

que surgen de sus influencias conjugadas. Hacer prospectiva es, entonces, interrogarse al respecto de los grandes problemas y desafíos de la sociedad, así como explorar los futuros posibles. La prospectiva provee herramientas concretas e informaciones clave para la planificación estratégica.<sup>9</sup>

**Escenario:** Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura. La palabra escenario es utilizada abusivamente para calificar no importa que juego de hipótesis. Recordemos que las hipótesis de un escenario deben cumplir simultáneamente cinco condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia.

Se distinguen de hecho dos clases de escenarios:

- exploratorios: partiendo de las tendencias pasadas y presentes, conducen a futuros verosímiles
- anticipación o normativos: contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, podrán ser deseables o por el contrario rechazables. Son concebidos de forma retro proyectiva.<sup>10</sup>

**Variables:** Se entiende por variable, cualquier elemento, factor, tema, cuestión que pueda estar relacionada con la problemática objeto de estudio. Se consideran dos tipos de variables: Cuantitativas: son aquellas cuantificables como datos, estadísticas, algoritmos,

---

<sup>9</sup> **TOBAR**, Federico - (2004)- “ *Análisis de tendencias y construcción de escenarios* “ - [www.federicotobar.com](http://www.federicotobar.com) .ar - 2011

<sup>10</sup> **GODET**, Michel, en colaboración con **REGINE** Monti, **MEUNIR** Francis, **ROUBELAT** – (Año 2000) – “*La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*” - Cuaderno 5 - Librairie des Arts et Métiers París . Pág 17

etc y Cualitativas como conceptos, percepciones, teorías, postulados, paradigmas, etc, responden a construcciones mentales<sup>11</sup>

**Tendencias:** es la verificación del comportamiento de una o varias variables, de seguir una conducta en un determinado tiempo. Se requiere disponer de datos iniciales y conocer atributos tales como convalidación y dependencia, lo cual permite estimar probabilidades del comportamiento previsto.<sup>12</sup>

#### **I.4. ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN.**

**I.4.a. Tipo de diseño:** no experimental

**I.4.b. Tipo de estudio:** descriptivo, adhiriendo a los conceptos de *Hernández Sampieri*

**I.5.c. Tipo de información:** Se empleara cómo fuentes primarias las normativas Ley 25520 - Ley 23.554 - Dec (s) 727/06 – 1168/06 – 1691/06 – 1729/07 y 1714/09 emitidos por el Poder Ejecutivo Nacional, dónde se expresan las políticas, lineamientos y método de planeamiento estratégico para las Fuerzas Armadas en los próximos cuatro años. Complementariamente, apoyamos el análisis con registros sobre metodología de inteligencia en el planeamiento por capacidades, empleado por FFAA, integrantes de la OTAN, analizados desde los lineamientos dogmáticos de Platt, Kent, Arteaga Martín, Fojón Lagoa, Godet, Glenn, Balbi, Heuer, Clark, Alonso, Delemayer, Frischkenecht, Lanzarini y Moya.

---

<sup>11</sup> **GODET**, Michel - Ob Cit pág 23

<sup>12</sup> **TOBAR**, Federico Ob Cit pág 3

**I.4.d. Datos:** predominaran datos de tipo cualitativos

**I.4.e. Tiempo analizado:** sincrónico, dado el momento que caracteriza la presente investigación.

**I.4.f. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos :** Empleando la recopilación documental, que expone las doctrinas sobre análisis de inteligencia estratégica militar expresadas por Platt y Kent, e instrumentadas por la propia doctrina militar, específicamente sobre el método que expone el ciclo de producción de inteligencia, analizaremos el proceso empleado por las normas difundidas por el Poder Ejecutivo Nacional, a efecto de constatar y/o despejar, la existencia de sistemas de análisis existentes en las Fuerzas Armadas de la OTAN, en apoyo al planeamiento por capacidades. Las técnicas empleadas para coadyuvar al método de análisis por capacidades, son actualmente ajenas al proceso del analista de inteligencia militar, entendemos que el análisis prospectivo de escenario expuestas por Godet, Glenn, y Balbi, podría orientar la adecuación de un propio sistema o la selección de entre los existentes, de tal forma se registrarán en planillas, la obtención de datos extraídos de los textos bibliográficos que se enuncian, y de aquellos que complementariamente permitan conformar el desarrollo de conceptos, para el desarrollo de la metodología más adecuada para identificar un proceso racional de pensamiento en apoyo al decisor.

## CAPITULO II

### EL PLANEAMIENTO EN BASE A CAPACIDADES (PBC)

#### II.1. EL CICLO DE PLANEAMIENTO

Los diferentes métodos de planeamiento militar tradicional, mayoritariamente buscan adecuar los medios a disposición, ya sea con su optimización, o reemplazo, a las amenazas identificadas en las hipótesis de conflicto.

Estos sistemas se encuadraban en el análisis de la situación estratégica imperante, la cual refería al enfrentamiento entre dos grandes bloques antagónicos, basados en un escaso número de escenarios estáticos, que desde el primer momento del ciclo, permitía identificar los medios necesarios para combatir y eventualmente, anular la amenaza predefinida, orientando la toma de decisiones con la renovación de los sistemas de armas existentes o la adquisición de otros tecnológicamente novedosos.

La base de información requerida se desarrollaba en el conocimiento previo de la amenaza definida y de sus probables cursos de acción.<sup>1</sup> Es decir, se adecuaba los medios disponibles a la amenaza a enfrentar,<sup>2</sup> estableciendo previamente los agresores potenciales, conocida su forma de combatir, el objetivo del planeamiento se reducía a compensar el balance militar.

---

<sup>1</sup> ARTEAGA MARTÍN, Félix, - FOJÓN LAGO, Enrique – (2007) “*El planeamiento de la política de defensa y seguridad en España*” – Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado de la Investigación sobre la Paz, la Seguridad y la Defensa – Madrid – pág. 202

<sup>2</sup> MINISTERIO DE DEFENSA REINO UNIDO de ESPAÑA (2005) “*Nuevo sistema de planeamiento de la Defensa*” – Gobierno Reino Unido de España – Ministerio de Defensa - pág. 3

Desde la transformación del escenario bipolar, al enfrentamiento de amenazas sutiles, multipolares y de carácter indefinido, en un contexto de incertidumbre estratégica donde nuevos riesgos, deben ser superados en el marco de presupuestos limitado, el método de planeamiento militar demanda un análisis profundo de los escenarios donde actuará el instrumento militar (IM) y de las amenazas a las que estarán expuestos para conseguir soluciones imaginativas. El PBC, es un proceso que combina decisiones desde el más alto nivel de conducción, con la participación de todos los elementos con capacidad de planeamiento para la defensa, siendo el Ministerio de Defensa (MD), el actor principal.

Se inicia con la visión de empleo del IM, que visualiza el Poder Ejecutivo Nacional (PEN), distribuyendo escenarios para el análisis de los órganos de planeamiento del MD, del Estado Mayor Conjunto (EMC), de los Estados Mayores Generales de las Fuerzas (EEGMM) y de toda otra agencia implicada en el planeamiento.

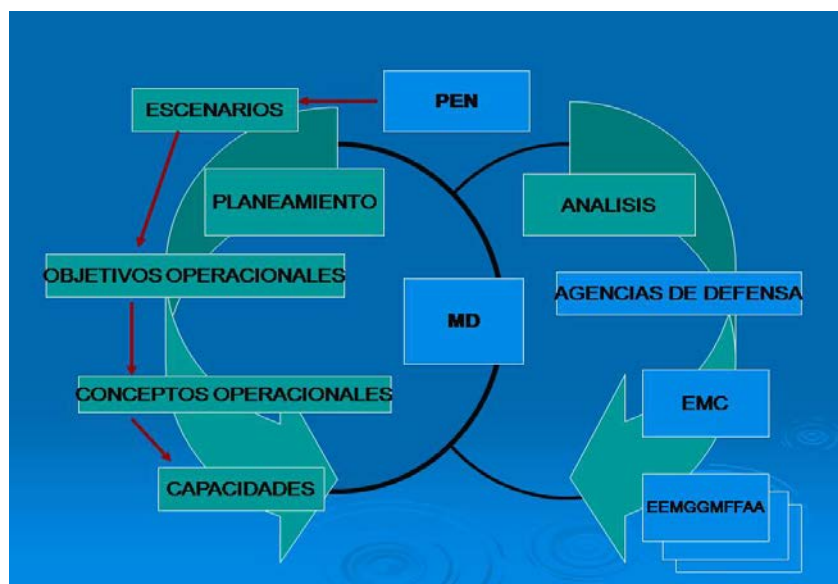


Figura 1: Esquemático PBC (Fuente: propia)



## **II.2. PBC EN EL PLANEAMIENTO MILITAR PARA LA DEFENSA**

Reglamentada la ley de defensa<sup>3</sup>, el PEN señaló al Consejo de Defensa Nacional (CODENA) y al Estado Mayor Conjunto (EMC), cómo actores principales en el planeamiento estratégico militar.

El CODENA<sup>4</sup> confecciona el Diagnóstico Comprensivo de la Situación Estratégica Nacional de Interés para la Defensa (DCSE), dónde se plasma el análisis que identifica aquellos actores, procesos y tendencias que inciden en la Situación Estratégica, los supuestos de empleo del instrumentos militar (IM) en organizaciones militares de paz (OOMMP), en apoyo a catástrofes y emergencias, en la protección de ciudadanos en el espacio extraterritorial, y el marco doctrinario para la Defensa.

Reforzado con el marco normativo, el PEN estableció<sup>5</sup> las directivas de organización y funcionamiento de las FFAA (DOFFFAA), definiendo criterios estructurales conceptuales para determinar misiones, concepto de empleo, organización funcionamiento y equipamiento.

Con las bases sentadas por el DCSE y las DOFFFAA, en el año 2007, se publica<sup>6</sup> el denominado Ciclo de Planeamiento para la Defensa (CPDN) que se inicia con la Directiva de Política de Defensa Nacional (DPDN) propuesta por el Ministerio de Defensa (MD), a efecto de materializar la Directiva para la Elaboración del Planeamiento Estratégico Militar (DEPEM), la Apreciación y Resolución Estratégico

---

<sup>3</sup> Dec 727/06 – Ley 23.554

<sup>4</sup> Dec 1168/06

<sup>5</sup> Dec 1691/06

<sup>6</sup> Dec 1729/07

Militar (AREMIL), la Directiva Estratégica Militar (DEMIL) y el Plan Estratégico Militar (PEM) de Corto, Mediano y Largo Plazo, a cargo del Estado Mayor Conjunto (EMC) con la contribución de los Estados Mayores Generales de las Fuerzas Armadas (EEMMGGFFAA) para antes del 30 de junio de cada año. Correspondientes a estos documentos, se completa el ciclo con una etapa supervisión a cargo del MD y del EMC.

La DPDN, impartida por el PEN en forma cuatrienal (antes de setiembre del primer año del mandato), contiene los lineamientos de las políticas de defensa, en tres documentos 1. *El diagnóstico y apreciación del escenario de defensa y seguridad global y regional, las tendencias, riesgos y amenazas a los intereses nacionales*, 2. *Una exposición de la concepción estratégico nacional de defensa y las acciones para prevenir o enfrentar los riesgos y amenazas*, y 3. *Los parámetros y criterios que orientarán a las FFAA (DOFFFAA – Dec 1691)*

La DPDN, elaborada por el órgano de trabajo conjuntamente con el CODENA<sup>7</sup>, señala los escenarios actuales y preventivos, sus tendencias, identificación de actores, e impone que ante eventuales variaciones situacionales, estos análisis se actualicen. La consecuente confección de la DEPEM, se compone de tres documentos la Apreciación y Resolución Estratégico Militar (AREMIL), la Directiva Estratégica Militar (DEMIL) y el Planeamiento Militar de Corto (1 / 3 años), Mediano (4 / 20 años) y Largo Plazo (más de 20 años)

---

<sup>7</sup> Este órgano se encuentra conformado por un grupo interdisciplinario dependiente de la Secretaría de Asuntos Militares del Ministerio de Defensa (MD), denominado Secretaría del CODENA (SECODENA) que junto al MD, conforman el órgano de trabajo del CODENA.

Las conclusiones expresadas en la DPDN, exponen la complejidad de la seguridad internacional, el tipo de actores presentes en aquella, la ausencia de consensos genuinos en cuestiones, que considera “claves”, como aquellas conductas no respetuosas del derecho internacional, o del tipo de decisiones en colisión a este derecho. A su vez entiende como agresión, toda aquella originada por el factor militar externo estatal, a fin de garantizar y salvaguardar de modo permanente la soberanía, independencia y autodeterminación de la Nación, su integridad territorial, la vida y libertad de sus habitantes.

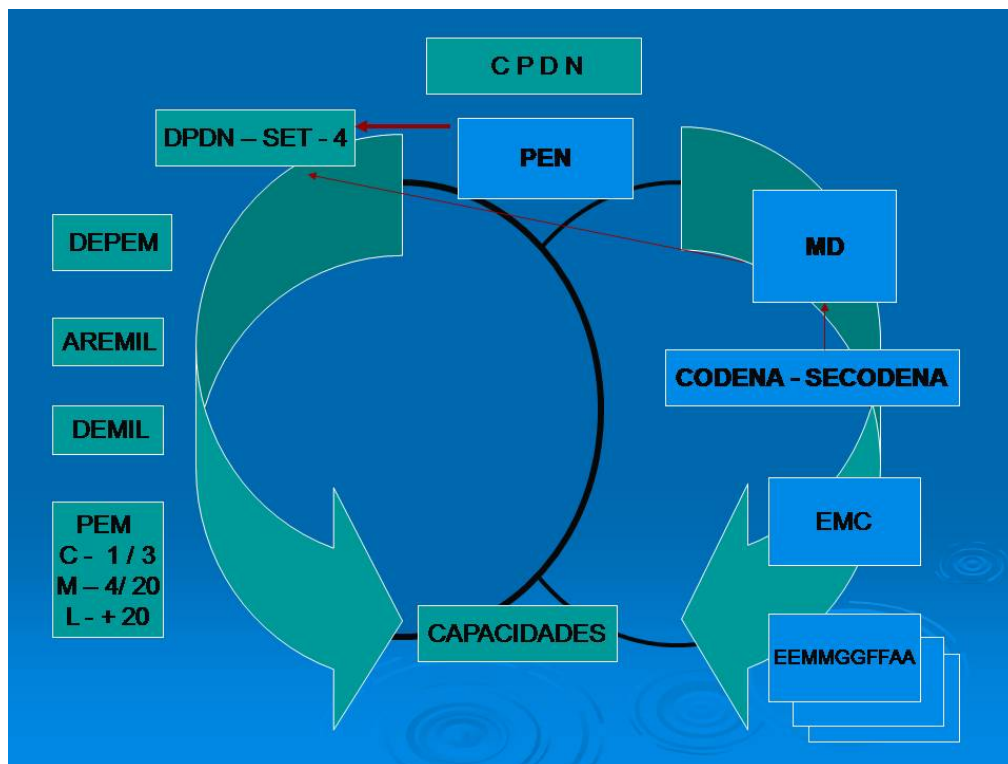


Figura 2. Ciclo de Planeamiento Militar para la Defensa Nacional<sup>8</sup>(Fuente: propia)

De esta forma se vislumbra que el analista de inteligencia estratégica militar, deberá incluir a las tareas inherentes a su rol, aquellas que se centren en apoyar el ciclo de planeamiento, a los fines de identificar situaciones, tendencias, riesgos y desafíos que deben ser necesariamente ponderados.

<sup>8</sup> Dec 1729/07

La DPDN, versa entre otros elementos esenciales cómo base del planeamiento, del diagnóstico y apreciación del escenario de defensa y seguridad global y regional, identificando y analizando sus tendencias, los riesgos y las amenazas actuales, mediatas y a largo plazo, brindando la factibilidad de adecuación y actualización de las eventuales nuevas condiciones de la coyuntura estratégica. La DEPEM, elaborada por el EMC, materializa la articulación entre la DPDN y el planeamiento estratégico militar, donde se formula, entre otras:

1) Consideraciones generales sobre el conjunto de factores constituyentes de las capacidades operativas del Instrumento Militar: recursos humanos, logística, material, infraestructura, organización, adiestramiento, doctrina y procedimientos doctrinarios.

2) Consideraciones y conceptos sobre las futuras operaciones militares conjuntas, estableciendo puntualmente:

a) Criterios Operativos Conjuntos (diseños y capacidades operativas);

b) Criterios Funcionales Conjuntos (capacidades funcionales duraderas);

c) Criterios de Integración Conjunta (tareas, condiciones y normas derivadas de los criterios operativos y de los criterios funcionales conjuntos).

3) Consideraciones respecto del estado del planeamiento operativo anterior y consideraciones respecto del proceso de planeamiento estratégico militar a iniciar.

4) Consideraciones respecto de tareas o estudios previos que pudieren advertirse como necesarios y sobre cualesquiera otras instrucciones de coordinación evaluadas como pertinentes, así también como las referidas a los términos para la elaboración y elevación de los documentos.

El EMC, confecciona la AREMIL, la DEMIL y el PLANEAMIENTO MILITAR DE CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO, comprendiendo:

- Apreciación y Resolución Estratégica Militar (AREMIL), orientado por el diagnóstico y apreciación de la situación estratégica militar global y regional que, en el marco de DPDN y en función de las específicas competencias y misiones del IM, identificará y analizará de manera precisa las tendencias de la misma, los riesgos y las amenazas militares actuales a los intereses nacionales y, de ser factible, también las eventuales para el mediano y largo plazo. En función de este diagnóstico y apreciación, el presente documento se completará con la definición de una resolución estratégica militar que satisfaga el cumplimiento de la misión del IM y los objetivos oportunamente definidos por el PEN. Este documento, constituirá la sustancia a partir de la cual se determinarán en el proceso de planeamiento, las capacidades militares necesarias para el cumplimiento de la misión del IM, como así también permitirá, en caso de que el Poder Ejecutivo así lo dispusiere, analizar y definir a la luz de este diagnóstico y apreciación militar un eventual ajuste o modificación de alguno de los objetivos previamente fijados al Instrumento Militar.

- Directiva Estratégica Militar (DEMIL): documento que materializará la AREMIL adoptada precedentemente y, a partir de las definiciones que ello implique, orientará el desarrollo del modelo de fuerzas en las sucesivas etapas de planeamiento de mediano y largo plazo y las del empleo en el corto plazo.
- \* El Planeamiento Militar a Corto, Mediano y Largo Plazo: esta secuencia del planeamiento estratégico militar comprende:
  - Plan para el empleo del Instrumento Militar en el Corto Plazo
  - Plan para el desarrollo y la obtención de capacidades militares en el Mediano Plazo
  - Plan para el diseño y la evolución estratégica del Instrumento Militar en el Largo Plazo

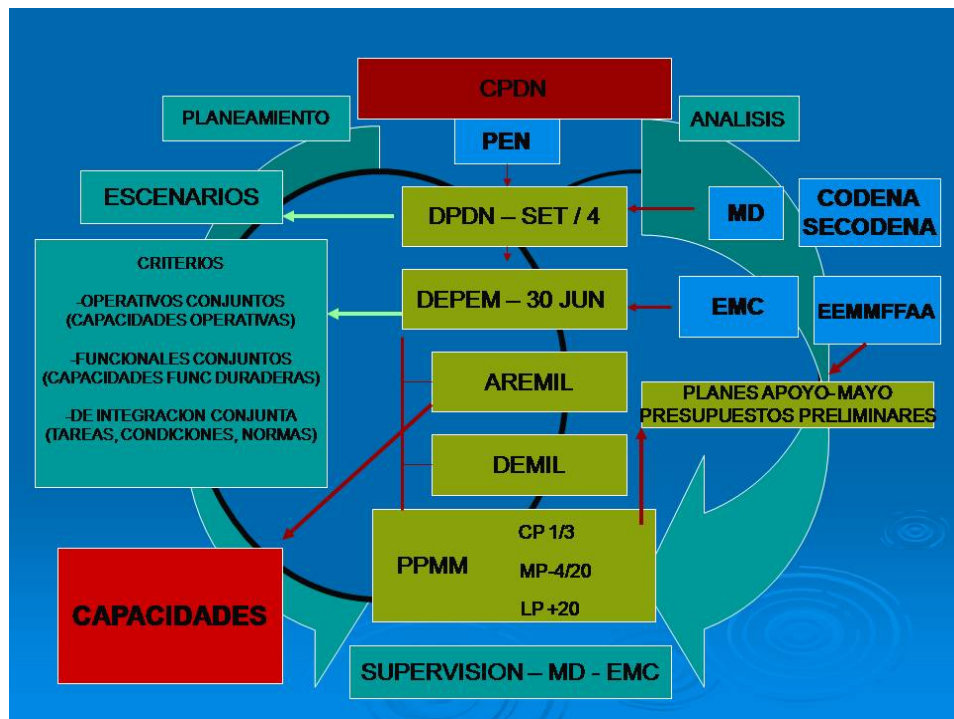


Figura 3 – Esquemático PBC - (Fuente: propia)

1) El Plan Militar de Corto Plazo (PMCP): determinará la forma de empleo del IM, con el despliegue de fuerzas, las capacidades militares existentes, y los riesgos estratégicos emergentes. Se elaboran los planes que prevean el empleo efectivo del IM, en los escenarios, a partir de la utilización de los recursos existentes. Este planeamiento de corto plazo culminará con la elaboración de los Planes Estratégicos Operacionales (PPEEOO) correspondientes por parte del o de los Comandos Operacionales, según surja de la DEMIL. Sobre la base de dichos planes, y a los efectos de formular el Planeamiento Contribuyente, los EEMMGFFAA, elaborarán los correspondientes Planes de Apoyo (PPA) que otorguen viabilidad y sustento operacional al PMCP.

Los PPA serán el sustento técnico para la elaboración de los Presupuestos Preliminares anuales de cada Fuerza.

2) El Plan Militar de Mediano Plazo (PMMP): permitirá orientar los esfuerzos disponibles al logro de las capacidades necesarias del IM que aseguren el cumplimiento integral de los Objetivos Estratégicos Militares – OOEEMM - en el marco de un contexto temporal caracterizado por la incertidumbre.

El planeamiento de mediano plazo entenderá en el diseño y desarrollo propiamente dicho de las capacidades militares. Para tal efecto, inicialmente, el EMC deberá concretar un Proyecto de Capacidades Militares ( PROCAM ) que consolide un modelo deseable que satisfaga integralmente las misiones impuestas a las Fuerzas Armadas de la Nación y a los requerimientos surgidos del PMCP.

Dicho PROCAM deberá ser enviado al MD instituyéndose así el Plan de Capacidades Militares (PLACAM), documento que constituirá el marco en base al cual

será elaborado el Plan de Inversiones de Defensa (PIDEF) establecido por el Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID).

El PLACAM resultante, que sintetizará el PMMP, constituirá el documento rector que determinará el modelo posible de evolución de las Fuerzas Armadas, pudiendo ser objeto de las adecuaciones y modificaciones que la situación estratégica demande o que el PEN eventualmente disponga, al tiempo que dicho Plan será la base de los Planes Directores de las Fuerzas Armadas.

En este período, el planeamiento deberá centrarse en el desarrollo de capacidades pues, generalmente, coincidirá con el tiempo necesario para planificar y desarrollar medios militares de envergadura, buscando minimizar los riesgos asumidos durante el Corto Plazo, mediante la obtención de capacidades inexistentes u optimizando las disponibles.

En función de este objetivo, las capacidades militares requieren ser conceptualizadas como aquellas aptitudes o suficiencias de una organización para lograr un efecto deseado, que serán definidas por sistemas (recursos humanos, organización, doctrina, adiestramiento, material, logística, infraestructura e información), empleados en base a principios y procedimientos doctrinarios.

De tal modo, su concepción requiere un criterio amplio de los factores enunciados.



Para que las pautas de evolución en el mediano plazo puedan verse efectivamente materializadas, el MD y el EMC, confeccionan los estudios correspondientes para la determinación de las previsiones financieras necesarias. Consecuentemente con ello, se determinarán los riesgos estratégicos que eventualmente deberán ser asumidos.

3) El Plan Militar de Largo Plazo (PMLP): es el que definirá una visión estratégica y de desarrollo del IM para el largo plazo, así como las acciones que atiendan la afectación que la evolución del escenario estratégico y los avances tecnológicos impriman a los OOEEMM asignados a las FFAA. Asimismo atenderá las pautas y los progresos generales en investigación y desarrollo, en concordancia con el planeamiento científico tecnológico de nivel nacional.

Sobre la base de la Investigación y Desarrollo, este planeamiento deberá definir una visión de largo plazo y las acciones que acompañen los procesos evolutivos del escenario estratégico y la tecnología que, conforme la afectación de los OOEEMM, impliquen llevar a cabo una significativa transformación y renovación de las FFAA.

### **II.3. ANALISIS DE LAS CAPACIDADES**

Para alcanzar la confección del PMMP, y elaborar el PROCAM, las orientaciones emanadas de los escalones estratégicos superiores, desde el PEN, hasta llegar al EMC, han ofrecido las bases para comenzar a elaborar las capacidades propiamente dichas.

Entendiendo el concepto de capacidad cómo el conjunto de factores<sup>9</sup> asentados sobre la base de principios y procedimientos doctrinarios que pretenden conseguir un determinado efecto militar a nivel estratégico, operacional o táctico para cumplir con una misión determinada<sup>10</sup>.

La articulación que define a la DEPEM, deberá permitir definir las capacidades iniciales que, luego se sistematizarán (disgregación) a efecto de cubrir todo el espectro de actividades que necesita cada Fuerza para ser empleada.

Los PPA, que cada EMG, asesora en el PMCP, y en los planes posteriores, permitirán al EMC, definir las áreas de capacidad y su disgregación a efecto de sistematizarlas, frente a las necesidades asociadas a los objetivos estratégicos militares.

Apreciamos, que la DEPEM, deberá considerar el conjunto de factores contribuyentes a las capacidades operativas del IM, que por analogía responde a un sistema de análisis, cuyo objeto será descomponer cada una de las capacidades en los elementos que la conforman. Así los factores, permiten analizar las capacidades y definir el PLACAM<sup>11</sup>:

---

<sup>9</sup> Se comprende como factores a los determinados en el Dec 1729, al referirse a la DEPEM, donde considera como factores a los sistemas de armas, recursos humanos, logística, material, infraestructura, organización, adiestramiento, doctrina y procedimientos doctrinarios.

<sup>10</sup> JOSE MANUEL GARCIA SIEIRO, GrI J Div Estr y PI del EMACON RUE (2006) Revista Española de Defensa – pp. 38.

<sup>11</sup> **DOTMLPF** es empleado por Estados Unidos, **PRICIE** por Canadá, **FIC/POSTED** de Australia y el procedimiento español **MIRADO**, similar al normado (Material, Infraestructura, Recursos Humanos, Adiestramiento, Doctrina, Organización)

FACTORES	
<b>M</b>	<b>Material y Logística</b> :Contemplanía la totalidad del ciclo de vida de los medios que contribuyen decisivamente a la consecución de la capacidad militar (adquisición-mantenimiento-recuperación y disposición final )
<b>I</b>	<b>Infraestructura</b> :Asociada a la operatividad de los sistemas y al empleo operativo de la Fuerza
<b>R</b>	<b>Recursos Humanos</b> : Define su análisis, el personal tanto de cuadros como de tropa, necesario para operar y mantener los sistemas integrados en las unidades de cada Fuerza
<b>A</b>	<b>Adiestramiento</b> : Dirigido a las necesidades para la preparación operacional de los recursos humanos.
<b>D</b>	<b>Doctrina y procedimientos doctrinarios</b> :Se convierte como base conceptual, específica y conjunta, por la que se ha de regir el empleo operativo de cada Fuerza, en cada una de las capacidades
<b>O</b>	<b>Organización</b> : Se encuentra dirigida a la determinación y establecimiento de la estructura orgánica que posibilite la eficacia operativa de las estructuras militares.

Figura 4 – Factores Constituyentes a las Capacidades (Fuente: Revista Defensa España)

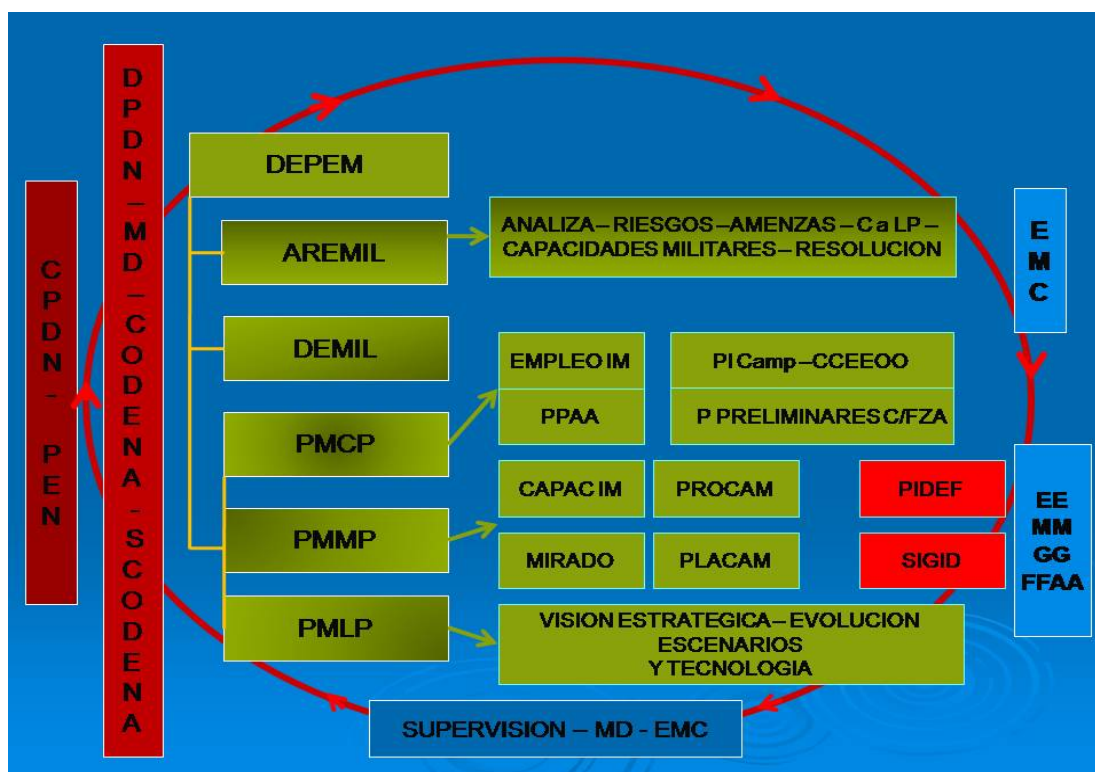


Figura 5 – Integración del Análisis del PBC - (Fuente: propia)

## **CAPITULO III**

### **BASES PARA EL PLANEAMIENTO DE INTELIGENCIA ESTRATEGICA MILITAR EN APOYO AL PBC**

#### **III.1. LA ORIENTACION**

El PEN, en su rol de Comandante en Jefe, al decretar el Ciclo de Planeamiento de Defensa Nacional<sup>1</sup>, orientó la labor de los organismos de inteligencia estratégica militar, en apoyo al PBC.

De acuerdo al CPDN<sup>2</sup>, interesa proveer información e inteligencia que permita:

- El diseño del escenario de defensa y seguridad global y regional.
- Identificar y analizar de manera “precisa” las tendencias del escenario.
- Los riesgos y amenazas actuales, de mediano y largo plazo a los intereses a nacionales.

La disposición normativa, proporciona la base para iniciar la planificación del proceso de producción de inteligencia estratégica militar, proporcionando las necesidades de datos, informaciones e inteligencia, encuadrado en dos variables, la temporal y espacial.

El análisis orientado, permite apreciar, que la concepción del Ciclo de Planeamiento, abarca la producción de inteligencia, en sus dos ramas, la inteligencia estratégica militar, propiamente dicha y la contrainteligencia.

---

<sup>1</sup> Decreto 1729/07

<sup>2</sup> Art 3 Decreto 1729/07

### **III.1.a. VARIABLE TIEMPO**

La orientación expresada, se encuentra dimensionada y encuadrada en variables temporales.

La fijación de plazos, señala períodos de labor para proporcionar en oportunidad, las exigencias de escenarios, su proyección, cómo la influencia y tendencias de riesgos y amenazas.

Coincidente con el plazo administrativo del período constitucional, el planeamiento impuesto, determina un lapso de cuatro años para la elaboración de cada DPDN, a su vez establece la perdurabilidad de escenarios y tendencias, encontrándose períodos de 1 a 3 años, de 4 a 20 años y de más de 20 años.

Los lapsos establecidos, indican el alcance de las conclusiones de los estudios y análisis, permitiendo seleccionar los métodos más adecuados, para satisfacer la certeza que obliga la orientación, pero que no agota las oportunidades cómo la necesaria actualización, que el ciclo de producción imprime al trabajo de análisis.

Cuando aparece en escena, los asesoramientos y participación de cada Estado Mayor (Conjunto y de cada Fuerza) los órganos dependientes generan nuevas certezas o incertidumbres a satisfacer, tanto por los entes señalados como por la DNIEM, principal protagonista en el ciclo de planeamiento para la defensa.

La orientación demandada por el PEN, obliga a los organismos armados a satisfacer anualmente<sup>3</sup> y antes del 30 de junio, las actualizaciones del PBC realizado, correspondiente al período siguiente. Es decir, en un concepto netamente kientiano, el PBC, establece un ciclo permanente de labor de reunión de información, integración y difusión, que excluye una simple sumatoria de ciclos de inteligencia táctico, sino un análisis pormenorizado, que evalúe escenarios, detecte, identifique riesgos y amenazas, cómo de tendencias a los plazos pre-mencionados.

### **III.1.b. VARIABLE ESPACIAL**

La normativa, provee dónde debe actuar el análisis de inteligencia militar. La circunscripción territorial se extiende a los tres marcos tradicionales del proceso de producción, es decir el global y el regional.

Entendemos al global, como aquel que contempla los marcos continental y mundial. Este último referido a aquellas circunstancias que desde un territorio, un actor estatal o no estatal, puede generar una situación de interés para la Defensa Nacional del país.

Podemos observar, que esta consideración se puede transpolar al marco continental, dónde los escenarios de competencia, cooperación o adversión, se manifiestan con mayor incidencia dada la cercanía territorial.

Consideramos, que la coincidencia del actor estatal o no estatal, con un territorio “X”, es a modo de concretar el análisis y las bases necesarias para la obtención de información específica y a fin con los objetivos de la DPDN y del PBC.

---

<sup>3</sup> Art 8 Decreto 1729/07

### III.2. ORGANISMOS DE PLANEAMIENTO y CONTRIBUYENTES DE IEM.

La demanda de inteligencia estratégica militar que determina el CPDN, especifica los requerimientos esenciales del nivel de inteligencia estratégica, ofreciendo el “que debemos hacer” para satisfacer las necesidades del PBC, que involucra el proceso que definirán los subsistemas recursos humanos, infraestructura, logística, material, información, adiestramiento, organización y doctrina del Sistema de Defensa Nacional<sup>4</sup>.

La labor de inteligencia estratégico militar en el Planeamiento para la Defensa, es el primer eslabón de la cadena de producción del ciclo. Sus actividades deberían iniciarse para nutrir el primer paso: La Directiva de Política de Defensa Nacional - DPDN<sup>5</sup>, a partir de ella cada uno de los documentos integrante del CPDN, es realizada por un órgano de la esfera sectorial, y asistido por su elemento de inteligencia estratégica militar, de acuerdo al siguiente cuadro:

DOCUMENTO	ORGANO	AGENCIA ICIA
DIRECTIVA DE POLITICA DE DEFENSA NACIONAL – DPDN	MINISTERIO DE DEFENSA SECRETARIA ASUNTOS MILITARES	DIRECCION NACIONAL DE INTELIGENCIA ESTRATEGICO MILITAR - DNIEM
PLANEAMIENTO ESTRATEGICO MILITAR	EMCFFAA	JEFATURA II – INTELIGENCIA
DIRECTIVA PARA LA ELABORACION DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO MILITAR – DEPEM		
APRECIACION Y RESOLUCION ESTRATEGICO MILITAR – AREMIL		
PLAN MILITAR CORTO – MEDIANO Y LARGO PLAZO		
PLANES CONTRIBUYENTES	EEMMGG EA – ARA – FAA	DIRECCION GENERAL INTELIGENCIA

Figura 6 - Ciclo de Planeamiento para la Defensa (Fuente Propia)

<sup>4</sup> Considerandos Decreto 1729/07

<sup>5</sup> Decreto 1714/09

### **III.3. DOCUMENTOS RECTORES Y BASE DEL PLANEAMIENTO DE IEM.**

Las normativas emanadas por el PEN, han posesionado la oferta de un procedimiento de planeamiento para la defensa, por sobre los planes convencionales (hipótesis de conflicto y de guerra), y a diferencia de estos últimos planeamientos han considerando y expuesto la orientación para la actividad de inteligencia estratégica.

Esta orientación es el primer paso del ciclo de producción de inteligencia estratégica, que precede al planeamiento propiamente dicho de la actividad y que genera la prosecución del ciclo. Establecida la orientación, esta facilita la confección de los Requerimientos Esenciales de Inteligencia y de los denominados Otros Requerimientos de Inteligencia, que conformarán parte del Plan Particular de Inteligencia, que se imparte a los órganos dependientes, y del Planeamiento de Recolección de Información, que permite definir la información necesaria a obtener, cómo los requerimientos a los medios de obtención dependientes y los pedidos de información sectorial a los órganos pares y a la Secretaría de Inteligencia.

#### **III.3.a. DIRECTIVA POLITICA DE DEFENSA NACIONAL**

La confección del primer y segundo capítulo de este documento, es de injerencia y competencia del Ministerio de Defensa y su órgano de inteligencia DNIEM<sup>6</sup>. Su promulgación en el año 2009, si bien materializó el primer paso del CPDN, también

---

<sup>6</sup> Art 3 Anexo I Decreto 1729/7.



identificó la temática de los requerimientos esenciales de análisis de inteligencia estratégica por los próximos tres años.

Los ámbitos que desarrollan los dos capítulos, encuadran los requerimientos básicos de inteligencia estratégica militar, los cuales se esquematizan en el siguiente cuadro:

AMBITO / ESPACIO	CONTINENTAL	REGIONAL	RIESGOS /AMENAZAS
<b>POLITICO - FOROS</b>	EEUU - ONU	OEA – UNASUR - UK	DIFERENDOS INTERESTATAL
<b>GEOGRAFICO</b>	MEDIO ORIENTE SUDESTE ASIATICO	PAISES LIMITROFES MALVINAS ARGENTINAS ANTARDIDA PLATAFORMA CONTINENTAL	
<b>SEGURIDAD</b>	-CRISIS ALIMENTARIA COMPETENCIA RR NATURALES -CONFRONTACIONES ETNICAS-RELIGIOSAS-TERRORISMO- TRAFICO ARMAS - CATASTROFES NATURALES EMERGENCIAS HUMANITARIAS		

Figura 7 - Bases para la confección de los Requerimientos Esenciales de Inteligencia<sup>7</sup>

La descripción normada del documento<sup>8</sup>, incursiona en las características de la organización a cargo del análisis y elaboración del documento, señalando el carácter inter-jurisdiccional del elemento de trabajo, lo cual entendemos es confirmatorio del perfil multidisciplinario, cómo de la integración al staff rutinario de labor analítica, de la factibilidad de inserción de grupos externos a la orgánica del elemento de inteligencia estratégica militar, como agentes de consulta, asesoramiento y asistencia.

### **III.3.b. DIRECTIVA PARA LA ELABORACION DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO MILITAR – DEPEM**

<sup>7</sup> Cap I Decreto 1714/09

<sup>8</sup> Art 5 Anexo I Dec 1729/07

El CPDN, seguidamente establece como documento de elaboración a cargo del EMCOFFAA, la DEPEM, que en función de los criterios expuestos en la DPDN, es aprobado por el Ministerio de Defensa.<sup>9</sup>

La secuencia de la DEPEM, y en el interés del presente trabajo, lo encabeza la Apreciación y Resolución Estratégico Militar, cuya definición la norma claramente identifica, como el diagnóstico de la situación estratégico militar global y regional, identificando las tendencias de la misma, los riesgos y amenazas militares actuales a los intereses nacionales incluyendo los lapsos del mediano y largo plazo.

Su importancia es gravitante, ya que el proceso continuo de planeamiento, puede llegar a conclusiones que permitan modificar o adecuar el instrumento militar.

#### **III.4-PLANEAMIENTO DE INTELIGENCIA ESTRATEGICA EN APOYO AL PBC**

Podemos observar acorde a la definición expresada en la Ley 25.520, que los órganos protagonistas de análisis de inteligencia estratégica militar, en apoyo al PBC, son dos : La DNIEM y la Jef II Icia del EMCOFFAA.

Cada uno de ellos tiene funciones específicas de análisis para la confección del documento de difusión. La DNIEM debe generar la asistencia al órgano inter jurisdiccional, a través del análisis y propuesta de escenarios, riesgos y amenazas, en los marcos global y regional, en proyecciones temporales, de corto, mediano y largo plazo, que se materializan, en el documento de difusión compilado en el Capítulo I de la DPDN.

---

<sup>9</sup> Arts. 6 a 9 Decreto 1729/07

En tanto el EMCOFFAA, con su órgano de análisis en cabeza de la Jef II – Icia, confecciona la Apreciación de Inteligencia Estratégico Militar, que permite la ejecución de la AREMIL, componente de la DEPEM.

Ambos órganos de trabajo, generan sus planes de recolección, establecen sus requerimientos, formulan sus pedidos y órdenes de información a sus medios (Direcciones Generales de Inteligencia de cada FFAA, y otros órganos Ministeriales), y en función de la explotación de fuentes abiertas, ejecutan su análisis, diseñan los escenarios descriptivos y exploratorios, identificando riesgos y amenazas a los intereses nacionales. Provocando que el ciclo tradicional de producción de inteligencia estratégica comience y permita su continuidad, con asistencia integral, dinámica y proactiva del Sistema de Inteligencia para la Defensa.

## **CAPITULO IV**

### **GERENCIA DE INTELIGENCIA ESTRATEGICA MILITAR**

#### **IV.1. GERENCIAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN**

La naturaleza del gerenciamiento de la información en el nivel de inteligencia estratégica militar, es de inspiración netamente finalista, implicando la obtención de resultados concretos y certeros, como mecanismo de identificación de la estructura de inteligencia.

Dicha estructura se encuentra fundada por diversas normativas que regulan la actividad de inteligencia, sean estas de origen externo o provenientes de la misma organización, marcan el ritmo del accionar de la agencia de inteligencia para proveer los resultados que se esperan. Este encasillamiento, se encuentran a su vez materializadas en los diversos planes que orientan la actividad y que en el nivel de interés, provienen de la necesidad de las autoridades estatales de contar con un alto grado de certidumbre que hacen a los usuarios sectoriales, cómo de brindar seguridad a posibles filtraciones de cada grupo humano, que participa en cada etapa del ciclo de producción.

Podríamos llegar a definir, que el objetivo de la organización de inteligencia estratégico militar: es vincular una conjunción de instancias racionales, actitudinales y prácticas que plantean una previsión formal asociada a un comportamiento proactivo encaminadas a proporcionar conclusiones que apoyen a la resolución de problemas y aprovechamiento de oportunidades, para atender y dar respuestas a las condiciones

contextuales a la defensa del Estado en dirección a metas fijadas con anterioridad a la acción.

El conocimiento, señala el producto deducido y ofrecido por la organización de inteligencia estratégica militar, necesario para el decisor estratégico sectorial. Este conocimiento especializado, necesario para la toma de decisiones a través de metodologías particulares, refiere a las capacidades, fortalezas y debilidades de otros actores, en competencia o en cooperación, los recursos disponibles y las condiciones del entorno que puedan influir en el cumplimiento de la misión institucional<sup>1</sup>

Esta gestión busca proporcionar un conocimiento integrado que reduzca los niveles de incertidumbre, facilite la anticipación y proporciones protección estratégica a las instituciones, para la potenciación de las propias capacidades y aumente los niveles de riesgos e incertidumbre de otros actores en competencia u oposición.

Para llegar a este conocimiento, derivado del proceso de producción de inteligencia estratégica, normalmente se emplea el ciclo kentiano, constituido por 4 pasos ( Dirección – Recolección – Análisis – Difusión); durante cada uno de ellos se emplean diversos métodos auxiliares a la metodología específica de gestión de información para toma de decisiones, como la investigación de campo, scanning competitivo, bases de datos, análisis estadísticos, información georeferenciadas, tableros de comando, etc.

---

<sup>1</sup> **BLANCHART**, Claudio –(2002) – “*Información decisión y gestión*” – Número 71 - Colección Documentos de Trabajo - CARI

Podemos afirmar que cada etapa del ciclo tradicional, aplicado al nivel estratégico de inteligencia militar, y con la finalidad de crear y dar valor a la información, debe poseer como objetivos:

- **Identificar el perfil de la información necesaria:** Comprende la recepción del plan del escalón superior, la confección del propio plan de obtención / ejecución, la recepción de requerimientos, la confección de los propios y consecuentemente las órdenes y pedidos.
- **Organizar la información facilitando la accesibilidad.** Comprende el empleo de criterios preestablecidos, que permitan al conjunto emplear la información organizada.
- **Obtener inteligencia,** útil explicativa para satisfacer al usuario en la toma de decisiones.
- **Asegurar que la distribución** de inteligencia sea correctamente recibida e interpretada por aquellos niveles que le resulte necesaria.

Al parecer, lo expuesto aparenta ser de aplicación a los tres niveles de inteligencia (Táctico – Operacional y Estratégico), pero acorde al Planeamiento para la Defensa (PBC – DPDN – CPDN), la organización sobre la base del ciclo tradicional, encuentra limitaciones para cumplir los objetivos, ya que las novísimas finalidades del Plan, cómo los plazos normativos imponen una permanente dinámica y continuidad, basada en hechos actuales y proyectada a escenarios temporales de mediano y largo plazo..

Es común observar que la organización, se empareja con la denominación de cada componente o factor a analizar, es decir cada grupo primario representa a los componentes económicos, tecnológico, político, sicosocial, y militar propiamente dicho. Entendemos que una organización óptima, debe incorporar nuevos modelos mentales, que faciliten la

generación de conocimiento, interrelacionándolos con los procesos tradicionales institucionales, que se van a sumar al conocimiento específico del analista.

Establecer una plataforma organizacional de análisis estratégico, requiere articular información que recorra temporalmente el desarrollo de los acontecimientos, orientados a la comprensión de los fenómenos y a la anticipación estratégica.

A saber de Balbi<sup>2</sup>, el proceso analítico de producción de conocimiento debe organizarse sobre la base temporal de tres tiempos pasado, presente y futuro.

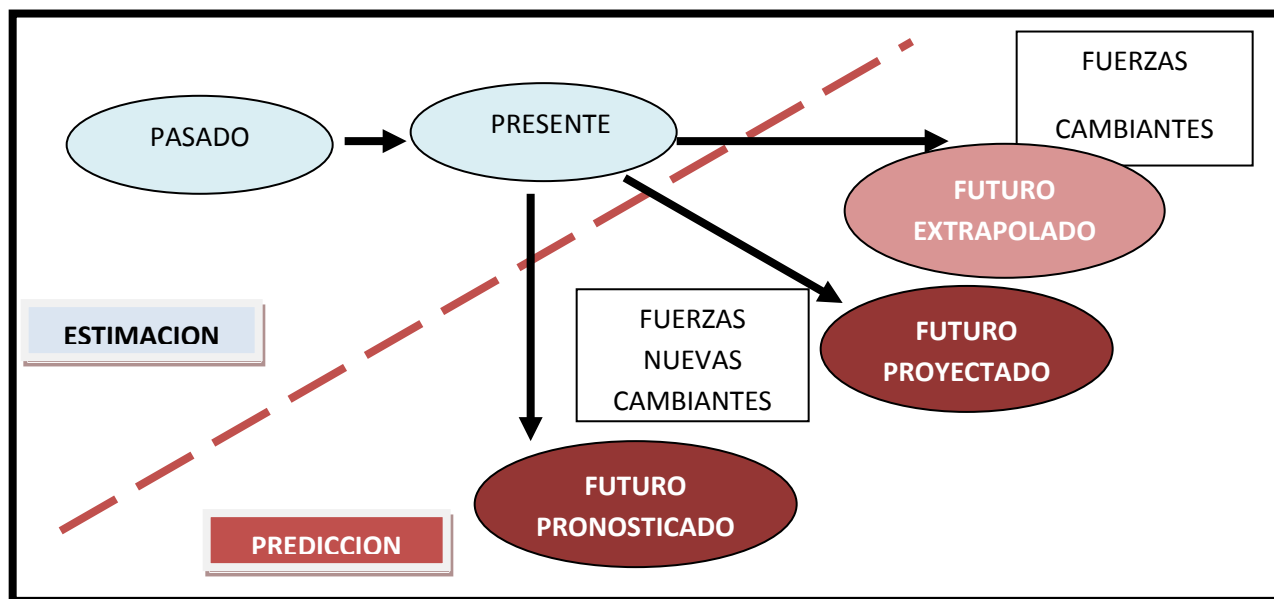


Figura 8 - Camino Analítico (Fuente Balbi – Crespo)

Las variables que el autor, denomina “Fuerzas Cambiantes” y “Nuevas Fuerzas Cambiantes”, (o hechos portadores de futuro) generan el principio de distinción, entre el ciclo tradicional identificado con los niveles tácticos operacionales, involucrando

<sup>2</sup> Balbi, Eduardo Raúl – Crespo María Fabiana – Capturando el Futuro Editorial Formato Buenos Aires 1997  
Pág. 63

definiciones en el futuro proyectado y pronosticado, que permiten diseñar escenarios prospectivos, acorde a las imposiciones del CPDN.

Podemos interpretar, encauzado en la disposición del novedoso Planeamiento Militar, que la organización de inteligencia estratégica militar a imagen de aquella que satisface a los niveles táctico y operacional, caracterizada por la compartimentación y su perfil jerárquico – lineal, que posee funciones específicas para cumplir objetivos por compartimientos estancos, va a limitar su capacidad creadora de valor a los datos e informaciones que satisfagan al hacedor estratégico sectorial.

#### **IV.1.a. EVOLUCION DE LA ORGANIZACIÓN DE INTELIGENCIA ESTRATEGICA.**

Según Heuer<sup>3</sup>, desde la década del 50, la organización de las agencias de de producción y análisis inteligencia norteamericanas, han evolucionado, tratando de validar las hipótesis que los equipos de trabajo plantean en sus informes, contribuyendo a brindar mayor certeza a la inteligencia producida y provocar el interés del decisor. El autor resume la evolución que impregnó la C.I.A. para optimizar la producción:

Menciona la contribución hecha por Kent<sup>4</sup>, que consistió en señalar la aplicación de un método científico y razonado, para gestionar datos e informes, proyectándose en su segunda edición de *Strategic Intelligence*, a la inminencia de la nueva era informática destacando la imprescindibilidad del analista reflexivo.

---

<sup>3</sup> **HEUER Richard** - (1999)- “*Psicología del análisis de inteligencia* “ Centro de Estudio de la Inteligencia. *Agencia Central de Inteligencia*- Cap. II

<sup>4</sup> **STEURY Donald P.** – (1994) “*Sherman Kent and the Board of National Estimates: Collected Essays*” – tributo a Harold P. Ford (CIA, Centro de Estudios de Inteligencia).



Propuso el empleo de técnicas, para el análisis científico del pasado, y del presente, para estimar acontecimientos futuros. Sostuvo que un estudio imparcial, de los hechos ocurridos, pueden explicar acontecimientos, que no hubiesen ocurrido como una evolución más probable.

Kent desarrolla el concepto de “pirámide analítica”, dónde la base representa la información fáctica, y su arista las hipótesis sólidas que apuntan al escenario futuro más probable.

Sus enseñanzas, incluían el reconocimiento de los impedimentos administrativos e ideológicos, que producen términos estimativos imprecisos, viciando la reflexión del analista, que a la fecha continúan nutriéndose de su doctrina.

Recién al iniciar la década del 80, el ciclo tuvo una innovación, Robert Gates quien se desempeñó como Subdirector de la Central de Inteligencia de Norteamérica, impuso la sub etapa revisión, antes de difundir los informes<sup>5</sup>.

Con el objetivo de diferenciar entre lo que los analistas saben y lo que creen, buscando distinguir un hecho (información confiable) y la opinión del analista, esta debía estar respaldada por evidencias y no meros indicios, solicitaba opinión de expertos externos a la organización y fomentaba la presentación de futuros escenarios alternativos.

Para ello conformó un grupo de dos asistentes, quienes “evaluaban” la pertinencia y certeza de los informes antes de su difusión. Esta actitud, generó que en los grupos de

---

<sup>5</sup> **GATES Robert** (1985) - *Studies in Intelligence* [Estudios de Inteligencia], - Sherman Kent School for Intelligence Analysis - [http://www.cia.gov/cia/publications/Kent\\_Papers/vol1no1.html](http://www.cia.gov/cia/publications/Kent_Papers/vol1no1.html) .

análisis, se implementaran evaluadores intermedios, que facilitarían el intercambio informativo pudiendo desechar la falta de claridad, y los juicios sin sustento sólidos.

Douglas MacEachin<sup>6</sup> al desempeñarse como director de la Agencia Central de Inteligencia en los años 90, introdujo el principio de normas institucionales que denominó “análisis de supuestos rectores”.

Frente a la presión gubernamental por los yerros de inteligencia en Irak, propugnó la argumentación estructurada, donde las variables clave, pasaron a transformarse en “fuerzas impulsoras” y las hipótesis kientianas en “supuestos rectores” relacionados a aquellas fuerzas, los cuales debían ser expuestos en detalle y explícitamente, dando un valor agregado al informe de inteligencia estratégica, para orientar al consumidor, brindando la posibilidad de apreciar los cambios de circunstancias que aumentan la probabilidad de escenarios alternativos.

De este modo, MacEachin trabajó para incorporar criterios sistemáticos transparentes, que permitieran determinar si los analistas habían respondido a las responsabilidades impuestas por el pensamiento crítico. Con el objeto de difundir la comprensión y la aplicación de los criterios, ordenó la creación de grupos de trabajo sobre el análisis de supuestos rectores, destinados a los directores, y la producción de una serie de notas sobre el trabajo de análisis. Asimismo, ordenó que se controlara el desempeño de los analistas, respecto de los criterios de trabajo y se reconocieran las apreciaciones ejemplares.

A principios del año 2000, Richard Heuer<sup>7</sup> incidió en la metodología de análisis de inteligencia estratégica. En su obra *Psicología de Análisis*, aparece una nueva concepción

---

<sup>6</sup> **MAC EACHIN . Doug** (1993) *The Tradecraft of Analysis: Challenge and Change in the CIA* [El trabajo de análisis: desafío y cambio en la CIA]. <http://www.cia.gov/cia/publications>

doctrinaria para compensar los riesgos inherentes a la inevitable tendencia de los analistas a recurrir a la proyección de imágenes; sugiere considerar los cálculos de los analistas sobre las creencias y conductas extranjeras como hipótesis que deberán ser cuestionadas. Las hipótesis alternativas deben ser examinadas cuidadosamente, en especial, las que no pueden ser refutadas sobre la base de la información disponible.

El concepto de “Análisis de hipótesis comparadas” [*Analysis of Competing Hypotheses (ACH)*] encuentra la idea de competencia entre una serie de hipótesis posibles, para ver cuáles superan el desafío de la prueba de compatibilidad con la información disponible. Las hipótesis que quedan –las que no fueron refutadas- se someten a nuevas pruebas. El ACH, admite Heuer, no siempre brindará la respuesta correcta, pero puede ayudar a los analistas a superar las limitaciones cognoscitivas.

Por último, y desde el año 2003, se inserta la variante en el método de análisis, la propuesta realizada por Robert M Clark<sup>8</sup>, dónde por primera vez, se realiza una crítica de cierto grado de profundidad al proceso de inteligencia kentiano, exponiendo que los pasos del ciclo deben interrelacionarse y permitir intercambiar información en forma lineal, entre los recolectores, los analistas y los consumidores de informes.

El ciclo propone que los usuarios/consumidores intervengan proactivamente en la generación de requerimientos, casi en “in voce” al momento de recibir el informe, De esta forma los analistas interrogan acerca de las fuentes explotadas, y los consumidores al

---

<sup>7</sup> **HEUER Richard** Ob Cit – caps 4 a 8

<sup>8</sup> **CLARK Robert M** (2003) "*Intelligence analysis A target Centric Approach*" - Análisis de Inteligencia: Un enfoque centrado en blanco" Ed CQ Press Washington 2004

recibir la inteligencia producida, tengan la oportunidad de hacer preguntas, referidas a la forma de llegar a la conclusión o de la fiabilidad de la fuente al recolector.

El modelo centrado en blanco, por su propia naturaleza, es un proceso en red que requiere más tiempo que el ciclo tradicional. Si los analistas poseen la facultad de colaborar con los recolectores y responder a múltiples preguntas de los tomadores de decisiones, el producto final que debe orientarse a un análisis predictivo, va a tomar mayor cantidad de tiempo para llegar al hacedor de decisiones.

<b>CICLO DE PRODUCCION DE INTELIGENCIA ESTRATEGICO MILITAR</b>					
<b>AÑO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>ETAPAS</b>			
		<b>PLANIFICACION</b>	<b>REUNION</b>	<b>ANALISIS</b>	<b>DIFUSION</b>
<b>1950</b>	<b>KENT</b>	PIRAMIDE ANALITICA – CORTO PLAZO			
<b>1980</b>	<b>GATES</b>	ANALISIS POR REVISION –ANALISTAS EXTERNOS - FUTUROS ALTERNATIVOS -CORTO MEDIANO PLAZO			
<b>1990</b>	<b>MAC EACHIN</b>	FUERZAS IMPULSORAS – SUPUESTOS RECTORES VARIABLES- ANALISTAS EXTERNOS - ESCENARIOS ALTERNATIVOS – CORTO MEDIANO LARGO PLAZO			
<b>2000</b>	<b>HEUER</b>	ANALISIS DE HIPOTESIS COMPARADAS – ESCENARIOS – CORTE MEDIANO LARGO PLAZO			
<b>2003</b>	<b>CLARCK</b>	ANALSIS DE INTELIGENCIA CONCENTRICO – CENTRADO EN EL BLANCO - INTERCONECTIVIDAD			

Figura 9 - Evolución organización de inteligencia – C.I.A. (Fuente propia)

#### **IV. 1.b. GERENCIAMIENTO DE LA INTELIGENCIA ESTRATEGICO MILITAR**

Observamos que la evolución del proceso kentiano, quebró y flexibilizó el principio de seguridad que identificaba la compartimentación del trabajo. Incorporó físicamente un

elemento evaluador externo al equipo original de analistas, que con su posterior asimilación al elemento de análisis orgánico o con apoyo de grupos externos, facilitó el método analítico al extender tendencias para ofertar inteligencia predictiva, interrelacionando al analista con cada paso del proceso, difundiendo al decisor los informes de inteligencia, permitiendo interactuar a este último con el estudioso del asunto procesado.

Dado las bases que plantea el CPDN y la materialización de las mismas expuestas en la DPDN, entendemos que la organización de inteligencia estratégico militar, debería asemejar al modelo propuesto por Clark. Los integrantes del elemento de análisis, participan en cada paso del ciclo de producción, aportando al planeamiento de inteligencia estratégica, contribuyendo a la confección de los requerimientos esenciales de inteligencia, generando la base de información necesaria, actuando como medio de reunión en la explotación de fuentes abiertas. En lo referido al análisis propiamente dicho, que transforma los datos e informes, agregando el valor adecuado para producir inteligencia útil, el cruzamiento informativo entre responsables por factor, componente, país o supuestos a analizar, será permanente y continuo, respetando el contexto donde se desenvuelve la situación de interés.

Este análisis podrá ser compartido, con elementos ad hoc que brinden mayor valor agregado, participando con su análisis al arribo de conclusiones, probables evoluciones, y escenarios prospectivos. Entendiendo que resulta pertinente llegado el caso, “certificar” la certeza de la inteligencia producida, a través de evaluaciones, control y supervisión del producto.

La difusión de la inteligencia lograda, correría por dos canales, el formal con la entrega del documento que sintetiza la labor realizada, permitiendo al analista exponer al hacedor las particularidades que este última entienda necesarias, tal como las inherentes al propio producido, cómo aquellas que deriven de la “necesidad de saber” o profundizar, generando nuevas hipótesis, o interrogantes, que coadyuven a la determinación de la resolución, entendida como concepción estratégica, maniobra y las acciones para concretarla.

La interrelación expuesta si bien coloca al analista de inteligencia estratégica militar como protagonista principal del proceso de producción, requiere de un coordinador de la actividad.

El equipo de análisis, mantiene en cabeza del gerenciador su administración, identificado como el titular del equipo de análisis, su actividad principal, es la coordinación de cada acción que conlleve el proceso, cómo la instrumentación y ejecución de fiscalización interna de cada etapa. Puede considerarse a uno de los analistas como coordinador, pero se entiende que la labor productiva encontraría obstáculos al designarse un tercero ajeno a la actividad de cada etapa.

## **IV.2. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO DE INTELIGENCIA ESTRATEGICA MILITAR**

En resumen la función del coordinador gerenciador y la actividad de los integrantes del equipo de análisis, permite arribar a la ponencia del perfil del grupo básico de trabajo<sup>9</sup>:

- Ser integrado por individuos, y equipos que permitan producir conocimientos en oportunidad.
- Poseer un conjunto de creencias, valores, modelos mentales y cosmovisiones compartidas
- Aplicar múltiples herramientas en marcos conceptuales, de carácter antropológico, cultural, social, político, económico, militar e internacional (que incluyen teorías de las relaciones internacionales, del conflicto, de la acción humana, de la comunicación, organizacionales, de innovación, de los juegos en las relaciones internacionales, ecológicas, etc.)
- Dedicación a la producción de nueva información a partir del procesamiento analítico, cualitativo y cuantitativo de la información, su síntesis en cálculos proyecciones, simulaciones, conclusiones reagrupamientos tabulares y gráficos, pudiendo accederse a abordajes analíticos ad hoc de acuerdo al problema de investigación.
- Poseer capacidad para elaborar conclusiones mentales, escritas y gráficas de carácter descriptivo, explicativo o predictivo sobre diversas realidades complejas, parciales o significativas a partir de relaciones epistemológicas, y metodológicas.

---

<sup>9</sup> Schewinheim Guillermo – 2007- Apuntes inéditos sobre epistemología del aprendizaje de organizaciones inteligentes. [www.Gestar.org.ar](http://www.Gestar.org.ar)

La organización debería considerar un gerenciadador / coordinador, con conocimientos de planeamiento de inteligencia estratégica y estrategia militar. Poseer experiencia en la aplicación de diferentes técnicas de análisis y prospectivas de diseño de escenarios, cómo de explotación de diversas fuentes. Los analistas, deberían provenir de multidisciplinas (relaciones internacionales, ciencias políticas, economistas, técnicos informáticos, en armamentos, traductores) los cuales se organizarán por núcleo temático (componente, factor, país o región), contando con el apoyo técnico en informática, y bases de datos.



## **CAPITULO V**

### **EL ANALISTA DE INTELIGENCIA ESTRATEGICO MILITAR.**

#### **V.1. EL AGENTE DE ANALISIS**

En el marco propuesto para el gerenciamiento y la labor del elemento de análisis, resulta con protagonismo relevante, aquél rol con responsabilidad de análisis.

Conocemos que la sistematización permite enfocar el objeto de análisis, despejando, las variables de lo principal, y de esta forma adentrarnos en las implicancias de una temática, que entendemos nos es común y lógica, en su expresión, concurrente con las implicancias inherentes a la función genérica del analista, que a este nivel difieren sustancialmente de aquellas relacionados a niveles de planeamiento inferiores.

Por ello, comprendemos prudente, inicialmente, identificar que se entiende por Inteligencia Estratégica, con la finalidad de contener el ámbito de trabajo del analista de este nivel.

De acuerdo con Kent, inteligencia estratégica es el saber o conocimiento vital de las potencialidades de otro estado, que nuestros dirigentes civiles y militares que ocupan “cargos elevados” deben poseer para salvaguardar el bienestar nacional, que incluye especulaciones sobre fuerzas e intenciones de otros actores, la estimación de sus probables respuestas a nuestros actos a iniciar o iniciados, sobre el que debe descansar las relaciones exteriores de una nación.

Esta definición contextualizada en plena guerra fría, con matices clausewitzianos, identifican al estado cómo objeto de estudio, y su relación con las intencionalidades reactivas ante hechos provocados o generados por el “bando” del analista. Participamos que esta conceptualización, es inherente a todo analista de inteligencia sin importar el nivel dónde desarrolle su asistencia o brinde sus asesoramientos.

Ante los cambios contextuales, la definición y objeto de estudio han variado, extendiéndose a campos que la dinámica social ha dado génesis, que poden en riesgo o presionan con amenazas a la estabilidad de la gobernabilidad, de la comunidad y por consiguiente el estado de paz.

Si bien concepciones imperativas, incursionan en encasillar el objeto de estudio de las tareas analíticas de inteligencia, observamos que las tendencias exceden el marco de apreciar y deducir las intenciones del sujeto estatal, como objeto de estudio, para llegar a incluir en el análisis a encontrar sentido o significación a los hechos sociales.<sup>1</sup>

Por la participación de diferentes disciplinas, que coadyuvan al desenvolvimiento del descubrimiento del problema y la asistencia a la solución, empleando técnicas y herramientas, considerando que los documentos de inteligencia estratégica definidos en la DPDN, se concentran en métodos de construcción de escenarios prospectivos y en asesorar mediante el análisis a la AREMIL, compartimos la definición que señala a la Inteligencia Estratégica como: *saber de naturaleza multidisciplinaria y sistémica, resultante de distintos procesos de razonamiento, experiencias y habilidades, en el cual necesaria e imprescindiblemente, debe poder apoyarse el conductor estratégico, cualquiera sea su*

---

<sup>1</sup> CAMPOS Guillermo – (2009) - *Inteligencia Estratégica – Aproximación conceptual y metodológica – ESG – Buenos Aires - pág. 22*

*ámbito y nivel, para la formulación de objetivos y políticas coherentes, la selección y adopción de estrategias eficaces, la dirección y supervisión de acciones eficientes, tendientes al logro de una situación deseada, a crear o mantener en todo tiempo.*<sup>2</sup>

Por otra parte, Gibbon la define cómo “el proceso de recolección , análisis, interpretación y difusión de valor estratégico sobre la industria y competidores que se trasmite a los responsables de la toma de decisiones en el momento oportuno<sup>3</sup>, concebida cómo la investigación y el análisis del alcance en los intereses de múltiples actores en los ámbitos externo e interno, mediante la labor de un variado grupo de especialistas y una política que justifique un servicio de inteligencia con atención a la seguridad externa e interna para obtención de conocimiento en esa materia.<sup>4</sup>

De estos conceptos, sin calificarlos, rescatamos las coincidencias referidas a tener conocimiento, resultado de un proceso analítico, cuyo objeto es la evolución de problemáticas sociales que hacen a un grupo, región, país, para asistir a un hacedor. Para lograr este objetivo – mejorar el análisis – se emplean variedad de métodos de análisis, perfeccionar la recolección, optimizar la calidad del analista, ofrecer cursos y capacitaciones, revisar los criterios de selección, mejorar la redacción, mejorar los productos. Por ello aseveramos que la inclusión del carácter “de militar”, permite ampliar el objeto de análisis, que continúa siendo multi e interdisciplinario.

---

<sup>2</sup> CAMPOS, Guillermo - Ob Cit Pág. 87

<sup>3</sup> GIBBONS P T Prescott J E - (1996)- “*Dirección Estratégica*” – Ed. Madrid Prentice Hall Pearson Education – 5ta Edición.

<sup>4</sup> VENGAS GONZALEZ, Alvaro José - (2010) – “ *Comportamiento profesional en un área de análisis de inteligencia estatal colombiana*” – Novaetvetera – Administración Pública y Derechos humanos Colombia – pág. 35

Identificado el marco conceptual, sabemos que del sujeto activo de la asistencia, es el analista de inteligencia estratégica, por ello nos preguntamos ¿Qué perfil debe tener el analista? ¿Cómo procesa el analista los datos e informes para obtener resultados objetivos?

## **V.2. PERFIL**

El análisis de inteligencia estratégica confluye en el proceso, que permite evolucionar y obtener como producto resultante de aplicar, aquello que hemos definido como Inteligencia Estratégica, involucrando la reducción de incertidumbres y ambigüedades. El concepto, permite identificar al analista como el profesional, especializado en diversas disciplinas, aplicativas al medio o ámbito del estudio de los factores del potencial nacional y sus interrelaciones, que adiciona el conocimiento de metodologías dirigidas a asesorar al decisor estratégico, y acordes a las necesidades del área de estudio que requerimos, siendo prioritario manifestar la predisposición para desentrañar, y constituirse en un buscador de los “por qué”.

Diversas pueden ser las motivaciones, que hacen a un individuo participar en una agencia de características tan especiales. Sin importan ella, debe primar, la capacidad y honestidad intelectual, que sin importar el motivo, el perfil a poseer debe ser compatible, para realizar labores de inteligencia, en una organización normalmente jerárquica del tipo lineal, y la predisposición a realizar capacitaciones intelectuales necesarias para la labor.

## **V.3. PRODUCTO**

Partiendo de considerar la inexistencia del analista perfecto, participamos en que los errores iniciales, y la experiencia positiva, generan un perfeccionamiento. La estrecha

relación del trabajo analítico, con las metodologías aceptadas en la labor de inteligencia, consideran la previa existencia de cumplir con un objetivo, y en función a este el analista deberá proporcionar:

- Objetividad en el producto.
- Credibilidad en las conclusiones, probabilidades, o propuestas arribadas.
- Entrega del producto en oportunidad y a las personas adecuadas.
- Posesión de habilidades analíticas, acordes y actualizadas, que sostengan el producido.
- La existencia de oportunidades, riesgos, o peligros para los intereses propios
- Los motivos, objetivos, debilidades y vulnerabilidades de adversarios, y aliados
- Alternativas para alcanzar el objetivo

El responsable de la confección del informe, es quien, tuvo acceso desde el inicio del primer dato, acumuló los posteriores, dirigió su obtención, leyó los trabajos de campo, enfrentó observaciones con técnicas respecto al tema, es decir “gestó” un producto intelectual, en la búsqueda de la intencionalidad, en reducir el marco de incertidumbre, sin

subestimar la realidad. Sostener y fundar el producto obtenido, es la naturaleza de su labor<sup>5</sup>, no genera una competencia en la organización, y deberá ser evaluado por lo producido.

La interacción con el decisor, debe considerarse sin eslabones con el analista, un ejemplo práctico de la relevancia de contar con esta simbiosis, podemos observarla en la película “13 días” sobre la Crisis de los Misiles en Cuba. Dónde observamos que a partir del primer informe IMINT recibido por el Gobierno Norteamericano, este requirió la verificación simultáneamente con sus medios HUMINT, y SIGNIT, y necesitó la perspectiva del analista asistente, sobre la estrategia soviética basada en sus conocimientos históricos de la personalidad del actor ruso, la cual no se encontraba en los soportes fotográficos ni en los informes de los agentes.

Con frecuencia, las agencias de inteligencia son requeridas para que brinden informes de situaciones coyunturales, en un lapso que entremezcla lo sensible y el tiempo. El actuar del analista se basa en la previsión de conflictos en su área de interés / estudio, es él quien reconoce el contexto y quien satisface en primer término del producto requerido.

La previsión en la confección del informe, debe estar orientado a dos probables consumidores, uno dónde los detalles sostienen la ponencia argumentativa y las evoluciones arribadas, que pueden incluir desde los métodos de recolección hasta la metodología de análisis, el otro de características comunicacionales debe responder inicialmente a los IBF, (quien, que, cuando, dónde y por qué). En este último el “cómo” puede divagar en el área delicada de fuentes y medios, entendiendo que el hacedor,

---

<sup>5</sup> **WATANABE** Frank (1997), “*Quince axiomas para los analistas de la inteligencia: Cómo tener éxito en los DI [dirección de la inteligencia ]*”, Estudios en inteligencia – C.I.A - <http://bss.sfsu.edu/fischer/IR%20360/Readings/15%20axioms.htm> - Recuperado 23 de octubre de 2007

requiere las acciones potenciales que puede recurrir el adversario en la situación contextual, y necesitar la orientación del medio idóneo para obtener la satisfacción de la necesidad operativa.

### **V.3.a.GERENCIAR LA INFORMACIÓN**

Watanabe sostiene que el analista debe perseguir agresivamente la búsqueda de información necesaria, aún cuando la organización tenga la capacidad de poseer un alto grado de datos e informaciones, como información básica. El analista debe incursionar en este universo, para realizar su propia colección de datos, informaciones e informes que hagan a su disciplina.

Para lograr este gerenciamiento, debe explotar dos aspectos: la asociación y la capacidad de organización, ambas con un alto grado de aversión al riesgo.

La asociación, refiere a la capacidad de unir símbolos, y contexto, cada símbolo actúa en un contexto determinado, y para ello el análisis crítico ayudará a organizar el contexto, Michael Crichton<sup>6</sup> expone sobre el tráfico de preguntas y respuestas entre dos médicos, el primero interrogaba acerca de cierta prueba de diagnóstico, su interlocutor respondía con cierta prueba al parecer sin relación, el contexto compartido refería a una enfermedad que fue curada. Si el tema es de común conocimiento en el equipo de trabajo, hay que despejar el área de discusión y buscar la información medular e indicativa.

Por su parte, determinado el contexto de colección, la capacidad de organizar, debe respetar los cánones doctrinarios, permitiendo que los integrantes del equipo de analista,

---

<sup>6</sup> **CRICHTON**, Michael (1989). “*Cinco pacientes*”. Libros de Ballantine. Cap. II, págs. 36 a 61 - ISBN 034535 4648

conozcan el sistema de guarda a efectos de suplantar la necesidad en caso de ausencia del analista principal. Comúnmente se rige la colección acorde a la doctrina, de identificar datos, información e informes, actuales o básicos, interrelacionados en una carpeta de trabajo, y por componente.

Coleccionar describe un proceso organizador de informaciones en bruto, interpolando datos conocidos, evaluando el valor de los datos, armando hipótesis simples que a menudo son las que dan el inicio del trabajo, el empleo de tablas, gráficos y diagramas, permiten localizar datos vitales.

Hay equivalentes automatizados de todas estas funciones, cada analista tendrá un equilibrio personal entre los métodos manuales y automatizados, amén de los dispuestos por el órgano de trabajo. Indiscutiblemente, en el empleo de métodos cuantitativos (modelación y simulación ) el analista deseará el auxilio de la PC, y posiblemente la interconsulta con expertos en la metodología o al combinar mapas e imágenes, con un SIG impone generalmente normalizar sistemas de coordenados, escalas y ampliaciones.

Puede aplicarse métodos de archivo o auxilio para efectuar colecciones de datos, Krizan <sup>7</sup> propone, tener en cuenta:

- El archivo debe ser impersonal. No debe depender de la memoria de un analista; otra persona bien informada en el tema debe poder realizar la misma operación.
- El archivo no es un fin en si mismo ni dirige el trabajo.

---

<sup>7</sup> KRIZAN, Lisa - (1999) – “ *Esencial de la inteligencia para cada uno*” , Universidad común de la inteligencia militar, <[http://www.scip.org/2\\_getinteless.php](http://www.scip.org/2_getinteless.php) > CIA - Recuperado 23 de octubre de 2007



- Integrar nuevos datos sin compaginar la colección

### **V.3.b. LA NATURALEZA DEL ANÁLISIS**

Un análisis resume las características dominantes del asunto, seguidas por las variables y las opciones relevantes, permitiendo explicar la dinámica interna de la materia que es estudio, las conclusiones y eventualmente la probable evolución, asignándole al analista estratégico la capacidad de diseñar escenarios prospectivos y situacionales.

El propósito del análisis de la inteligencia es revelar a un hacedor, la significación subyacente de la información seleccionada. Los analistas deben comenzar confirmado hechos, aplicando el conocimiento experto para producir resultados.

### **V.3.c. TIPOS DE RAZONAMIENTO**

La objetividad es el activo primario del analista de la inteligencia, crear o producir inteligencia, el analista debe emplear un proceso adaptado a la naturaleza del problema. Cuatro tipos básicos de razonamiento se aplican al análisis de la inteligencia: inducción, deducción, abducción y el método científico.<sup>8</sup>

#### **V.3.c.1).INDUCCIÓN:**

El proceso de la inducción conlleva a descubrir relaciones entre fenómenos bajo estudio. Se origina de la capacidad de reconocer un patrón, a través de la observación aparentemente al azar de acontecimientos. Ej: un analista puede notar que cuando el comando militar del país X, emite un indicativo en la frecuencia 001 entre los días jueves y sábado, simultáneamente una unidad de aire, se traslada a una zona de entrenamiento en el

---

<sup>8</sup> KRIZAN, Lisa Ob Cit

plazo de una semana. El reconocimiento tomará un día, así que el analista debe recomendar la supervisión intensificada de COMINT de las frecuencias apropiadas entre viernes y domingo.

Mientras que la inducción, para los seres humanos, no está generalmente en un nivel completamente racional, no descuenta el papel potencial del software que utiliza las técnicas estadísticas o lógicas para encontrar patrones. La inducción es sutil diferente de la intuición: hay generalmente un patrón que la inducción reconoce, y este patrón puede ser aplicable a otras situaciones.

### **V.3.c.2).DEDUCCIÓN**

La deducción, es el proceso clásico de razonar del general al específico, al mejor ejemplo Sherlock Holmes, a quien su autor le hace decir: “Cuántas veces le tengo dicho, que cuando usted ha eliminado el imposible, lo que permanece, al menos improbable, debe ser la verdad?<sup>9</sup>”. La deducción se puede utilizar para validar una hipótesis, trabajando con premisas y arribar a la conclusión.

Los analistas necesitan mirar variables, tales como personalidades, aprender si un patrón es verdad, o doctrina general, o simplemente idiosincrático, es el método del análisis estratégico.

### **V.3.c.3).INTUICIÓN ENTRENADA**

---

<sup>9</sup> **DOYLE** Sir Arthur Conan. (1992) - “*Las aventuras de Sherlock Holmes: La corona de berilos*”- Ed. Anaya Madrid – pág. 73

En ocasiones la intuición genera el resultado de la verdad buscada, esta no es espontánea sino que se basa, en la experiencia, y conocimientos que posee el analista, siempre luego validada con los hechos y herramientas a disposición:

Los cripto analistas polacos leían algunos de los cifrados alemanes en 1932, por el conocimiento que poseían originados de la Enigma comercial y de la idiosincrasia del lenguaje alemán, logrando los aliados a fines de 1943 obtener las primeras lecturas casi completas hasta la captura de una maquina Enigma, Misma situación corrió en el conflicto del Pacifico al romper la clave JN25 japonesa, en función al conocimiento del dialogo diplomático , y a la aplicación de las matemáticas confirmado al obtener una maquina Purpura.

Los analistas experimentados, y a veces los menos experimentados, tendrán una intuición sobre un cierto acontecimiento improbable en un país de intereses, recogerán más datos, y quizás enviaran peticiones de la colección dentro de su organismo. Estas intuiciones son equilibradas y necesarias, pudiendo tener limitaciones en periodos no críticos, y sensibles.

#### **V.3.c.4).MÉTODO CIENTÍFICO**

En ciencias duras y sociales, los diferentes extremos de la investigación científica, comparten el método de deducir comportamientos por no estar en contacto directo con el fenómeno y en función a las hipótesis planteadas, otras áreas como la biología o la química, pueden realizar experimentos directos, validando los resultados con las hipótesis planteadas, en caso contrario desarrollan nuevas hipótesis o resuelven con otros métodos experimentales.

En análisis de la inteligencia, el analista tiene raramente acceso directo al tema en estudio, pero recopila la información indirectamente. Aun cuando el tema sea técnico, mantiene el resquemor de maniobras engañosas.

Los datos recopilados, son sometidos al rigor del método científico generando las explicaciones tentativas para un acontecimiento o un fenómeno en estudio. Después, cada hipótesis se examina para la plausibilidad y se compara contra la información nuevamente adquirida, en un proceso continuo hacia alcanzar una conclusión. El analista de la inteligencia prueba a menudo varias hipótesis al mismo tiempo, mientras que el científico se centra generalmente en uno a la vez. Los analistas además, al no poder experimentar directamente sobre el tema como en ciencias, deben generar panoramas ficticios y rigurosos, probarlos a través de la oferta de métodos de análisis existentes.

### **V.3.c.5).MÉTODOS DE ANÁLISIS**

En comparación con los tipos de razonamiento, que son maneras el analista bosqueja el producto, la propuesta de los siguientes métodos proveen de validación a los resultados del analista resultantes del razonamiento.

#### **V.3.c.5).a).ANÁLISIS DE LA OPORTUNIDAD**

El análisis de la oportunidad, permite identifica las oportunidades o vulnerabilidades sobre los hechos realizados por el sujeto en estudio, aplicando el cui bono (a quien beneficia esta acción?). El uso de este análisis, emplea gran cantidad de conocimiento previo, examina a personalidades, o grupos de referentes relacionados, que se

los enfrentan con los objetivos propios. Confrontado los intereses a efecto de determinar las cooperaciones y competencia entre ellos. Determinados los primeros el conflicto tiende a desaparecer, con relación a los segundos deben ser exploradas las variables para determinar fortalezas y debilidades, que harán frenar, la competencia y llegar a la cooperación.

### **V.3.c.5).b). ANÁLISIS POR SUPUESTOS RECTORES**

Douglas MacEachin<sup>10</sup> al desempeñarse cómo director de la Agencia Central de Inteligencia en los años 90, introdujo el principio de normas institucionales que denominó “análisis de supuestos rectores”.

Frente a la presión gubernamental por los yerros de inteligencia en Irak, propugnó la argumentación estructurada, dónde las variables clave, pasaron a transformarse en “fuerzas impulsoras” y las hipótesis kentianas en “supuestos rectores” relacionados a aquellas fuerzas, los cuales debían ser expuestos en detalle y explícitamente, dando un valor agregado al informe de inteligencia estratégica, para orientar al consumidor, brindando la posibilidad de apreciar los cambios de circunstancias que aumentan la probabilidad de escenarios alternativos.

De este modo, MacEachin trabajó para incorporar criterios sistemáticos transparentes, que permitieran determinar si los analistas habían respondido a las responsabilidades impuestas por el pensamiento crítico. Con el objeto de difundir la comprensión y la aplicación de los criterios, ordenó la creación de grupos de trabajo sobre el análisis de supuestos rectores, destinados a los directores, y la producción de una serie de

---

<sup>10</sup> **MacEACHIN.** Doug (1993)-*The Tradecraft of Analysis: Challenge and Change in the CIA* -[El trabajo de análisis: desafío y cambio en la CIA]. <http://www.cia.gov/cia/publications>

notas sobre el trabajo de análisis. Asimismo, ordenó que se controlara el desempeño de los analistas, respecto de los criterios de trabajo y se reconocieran las apreciaciones ejemplares.

El análisis centrado en hipótesis, procede cuando el cúmulo de informaciones satisface los rigores de la valorización. Al igual que en matemáticas o física, formado el problema, conocido sus condiciones se desagregan contextos posibles e imposibles.

A partir de lo posibles conocidos (y los imposibles), el analista tiene una técnica de gran alcance para demostrar que un problema estudiado, ha llegado a ofrecer una realidad.

Requiere:

- Identificar los principales factores inciertos y las variables dominantes.
- Determinar las hipótesis de trabajo posibles (supuestos rectores).
- Formar las conclusiones con razonamiento en defensa de los supuestos rectores, sostenidos por las premisas que autorizan la conclusión, así como las que pueden generar el error.
- Estudiar las circunstancias bajo las cuales, los progresos inesperados podrían ocurrir. ¿Qué indicadores o patrones del desarrollo podrían emerger para señalar que los supuestos no son fiables? ¿Y qué disparadores o acontecimientos internos y externos dramáticos podían invertir el ímpetu previsto?

### **V.3.c.5).b). ANÁLISIS POR HIPÓTESIS COMPARADAS**

A principios del año 2000, Richard Heuer<sup>11</sup> incidió en la metodología de análisis de inteligencia estratégica. En su obra *Psicología del Análisis*, aparece una nueva concepción doctrinaria para compensar los riesgos inherentes a la inevitable tendencia de los analistas a recurrir a la proyección de imágenes; sugiere considerar los cálculos de los analistas sobre las creencias y conductas extranjeras como hipótesis que deberán ser cuestionadas. Las hipótesis alternativas deben ser examinadas cuidadosamente, en especial, las que no pueden ser refutadas sobre la base de la información disponible.

El concepto de “Análisis de hipótesis comparadas”<sup>12</sup> [Analysis of Competing Hypotheses (ACH)] encuentra la idea de competencia entre una serie de hipótesis posibles, para ver cuáles superan el desafío de la prueba de compatibilidad con la información disponible. Las hipótesis que quedan –las que no fueron refutadas- se someten a nuevas pruebas. El ACH, admite Heuer, no siempre brindará la respuesta correcta, pero puede ayudar a los analistas a superar las limitaciones cognoscitivas.

Los pasos en ACH son:

- Identificar las hipótesis posibles que se considerarán. Utilizando a grupo de analistas con diversas perspectivas para inspirarse en las posibilidades.
- Se efectúa un listado de evidencias significativas para y contra cada hipótesis.
- Se prepara una matriz entre las hipótesis y las evidencias, a efectos de valorar de estas últimas, las más provechosas y la probabilidad ocurrencia de cada hipótesis.

---

<sup>11</sup> **HEUER** Richard (1999) –“ *Psicología del análisis de inteligencia*” - Centro de Estudio de la Inteligencia. Agencia Central de Inteligencia- Traducción 2003 – Ed. CQ Prest – Washington - USA

<sup>12</sup> **HEUER** Richard (1999) Ob Cit págs. 309 a 321

- Se excluyen las evidencias sin valor aparente.
- Formular las conclusiones sobre la probabilidad de cada hipótesis, e intentar refutar cada una
- Analizar la conclusión frente a evidencias incorrecta o engañosa.
- Identificar declinaciones futuras que indiquen posibilidades que los acontecimientos estén tomando un curso diverso al esperado

#### **V.4. CREDIBILIDAD DEL PRODUCTO ANALIZADO**

Este apartado excluye el empleo de datos e informaciones erróneas, se centra en la personalidad del analista, como factor determinante. Se mencionó que el analista de inteligencia militar, posee un perfil que lo distingue de los analistas de otros niveles de conducción. Su labor relacionada con disciplinas científicas y prospectivas, debe facilitar al usuario final, consumidor del informe o al hacedor estratégico, la certeza que el producto ofrecido es creíble y reductor del marco de incertidumbre.

Los protagonistas, sea por su preparación intelectual, por sus capacidades analíticas o por su propia personalidad, confluyen en factores que afectan la producción de inteligencia, presentando subjetividades, apreciaciones o inferencias, que disminuyen la credibilidad.



Heuer<sup>13</sup>, denomina “sesgos cognoscitivos” a aquellos errores mentales provocados por la adopción de métodos simplificados resultantes de procedimientos subconscientes mediante los cuales se procesa la información, que se caracteriza por ser constante y predecible. El autor ejemplifica su axioma, mediante la exposición de conclusiones del individuo frente a ilusiones ópticas relacionadas con la percepción del analista de inteligencia, argumentando que afectan la evaluación de las evidencias, cómo de las causas o efectos, la estimación de las probabilidades y la retrospectiva de los informes de inteligencia.

Al referirse al sesgo en la evaluación de evidencia, pondera que en esta decisiva etapa, las influencias de factores externos, las personas tienden a desechar la información abstracta o estadística, aceptando aquella emanada de fuentes humanas con alto grado de vivencia, por ende la falta de evidencia ( debilidad comprobada) no es considerada ya que la mente aparentemente. Es susceptible a la coherencia de la evidencia y poco susceptible a la confiabilidad de la misma. Refiriéndose a los juicios sobre “causa – efecto” necesario para explicar los hechos pasados, entender la información actual y realizar escenarios prospectivos, expone la tendencia del analista en responder o explicar fenómenos sobre hechos accidentales o aleatorios, sobreestimando la conducta de los actores y subestimando el contexto situacional, verdadero “canal” por donde pasan las causas y se provocan los efectos.

Al desarrollar el sesgo en la estimación de probabilidades, señala que fundar un acontecimiento, por regla de accesibilidad, empleando como herramienta la cantidad de hechos similares que se pueden recordar o por la facilidad de imaginar la ocurrencia de

---

<sup>13</sup> HEUER Richard Ob Cit Caps 6 a 14

estos hechos, hace recaer el análisis en un error de apreciación para el consumidor. Reitera que al emplear la herramienta de anclaje partiendo de un punto natural cómo primera aproximación que se modifican ante nuevas informaciones, por lo general no permite apartarse de un juicio preliminar, por ello las expresiones cómo posible o probable solo presentan ambigüedades, que incrementan la incertidumbre, al generar que el usuario final interprete de acuerdo a sus propias ideas preconcebidas.

El análisis de evaluación de informes de inteligencia, realizadas por los mismos analistas o por terceros, pueden presentar procesos de sobrestimación o subestimación difíciles de superar, por lo general estos sesgos se presentan cuando:

- Los analistas generalmente sobrestiman la precisión de sus juicios anteriores.
- Los usuarios de Inteligencia generalmente subestiman lo que aprendieron de los informes de Inteligencia.
- Los supervisores de la producción de Inteligencia que realizan la "autopsia" de un fracaso de Inteligencia generalmente opinan que los hechos eran más fáciles de prever de lo que en realidad eran.

## **V. 5. OPTIMIZACION DEL PRODUCTO**

Toda agencia de producción de inteligencia, sin discernir sobre el nivel de planeamiento a asesorar, se plantea la misma pregunta ¿Cómo mejorar la producción de inteligencia? Las herramientas a disposición de las organizaciones, encuentran respuesta, optimizando el proceso, entendemos que la optimización debe centrarse en influir y orientar los procesos mentales del análisis.

La optimización se plantea en dos ámbitos de responsabilidad, el del analista y el del órgano de dirección:

#### **V.5.a. AMBITO DEL ANALISTA**

Heuer<sup>14</sup> propone seis pasos que auxilian el proceso analítico: definición del problema, generación de hipótesis, obtención de información, evaluación de hipótesis, selección de la hipótesis más probable y control permanente de la nueva información.

**Definición del problema:** sea por formular, o recibir el requerimiento, debe despejarse el problema y definirlo, lo cual puede llevar a reformularlo. En este caso debe ser presentado al coordinador de análisis y de ser necesario, a quien lo formuló, con la finalidad de obtener claridad en aquellos aspectos formulados.

**Generar hipótesis:** frente al problema, plantear ideas (brainstorming), consultarlas con colegas y expertos externos, reducir la lista en supuestos viables sin eliminar las hipótesis que sean razonables pero sin indicios o evidencias. Estas últimas sirven para detectar aquellas hipótesis de engaño,

**Obtención de información:** la oferta informativa, en particular aquellas de fuentes públicas, han facilitado el análisis, al dejar la dependencia exclusiva de aquellas entregada automáticamente por agentes externos. La consulta con especialistas universitarios y/o académicos permite orientar la solución del problema.

La información a requerir es aquella que permita evaluar las hipótesis razonables, no solo las más probables

---

<sup>14</sup> HEUER Richard Ob Cit Cap XIV

**Evaluación de hipótesis:** se presentan, compatibilizan y confrontan las evidencias con las hipótesis, buscando argumentar en contra de cada una de estas últimas, en lugar de confirmarlas, el interrogante para evaluar la hipótesis, se expresa ¿Otros supuestos conduce a una interpretación diferente de las evidencias y conclusiones?

**Selección de la hipótesis más probable:** es aquella que posee menos evidencia en su contra, y no la que tiene más a su favor. Conviene consignar las hipótesis razonables, y aquellas descartadas fundarlas.

**Control permanente:** Los cambios situacionales suceden con rapidez, la recepción de datos e informes puede influir, siendo lo adecuado definir la búsqueda de elementos cuya presencia signifiquen un cambio.

#### **V.5.b. AMBITO DEL ORGANO DE DIRECCIÓN**

El elemento director de ejecución y análisis, normalmente brinda herramientas para optimizar la labor del analista. Por lo general estas se centran particularmente en la capacitación del personal. Según Heuer, estas deben extenderse apoyando la investigación, promoviendo modos de pensar alternativos, y ofrecer productos analíticos orientadores.

**Apoyo a la investigación:** normalmente la selección de especialistas en la agencia de inteligencia, se orienta a la producción de informes. El investigar los métodos y técnicas que emplean los analistas o ofrecer herramientas metodológicas simples que

eviten errores, debe incluir a especialistas en metodología y psicólogos que estudien las aptitudes de los integrantes para orientar el análisis, así también entendemos como provechoso el asesoramiento de agentes veteranos. Brindar apoyo a la investigación, es ofrecer sostén a los modos de pensar y modelos mentales implícitos en los especialistas del órgano de inteligencia.

**Modos de pensar alternativos:** Las organizaciones lineales y jerárquicas, por lo general imponen uniformidad en las tareas que se realizan, desechando las expresiones innovadoras, con críticas para quien las expone. En organizaciones de inteligencia, la innovación es la que genera opiniones alternativas: consultas con expertos externos, debates analíticos, análisis comparados, abogados del diablo, juegos de azar y brainstorming interdisciplinario. Estas posibilidades permiten formular juicios significativos en particular en aquellos casos que dependen de culturas extranjeras y la revisión de lo producido, que permite introducir perspectivas alternativas que influyen en los estudios. Los procedimientos de revisión deben cuestionar, en forma explícita, el modelo mental aplicado por el analista cuando busca y examina evidencias. ¿Qué supuestos formuló el analista que, si bien no aparecen analizados en el borrador, subyacen en los juicios principales? ¿Qué hipótesis alternativas fueron consideradas pero rechazadas, y por qué razón? ¿Qué podría inducir al analista a cambiar de opinión?

**Productos analíticos orientadores:** La dirección del órgano de inteligencia requiere la identificación de las alternativas probables y menos probables, expresando con claridad el grado de ocurrencia de la evolución del acontecimiento. Para el usuario final, resulta relevante conocer la probabilidad de ocurrencia, a efecto de saber la

necesidad de plantear contingencias, cómo de alertar al mismo sistema en obtener información que ratifique, o rectifique esta probabilidad, al mismo tiempo reduce la ambigüedad de expresiones tales como posible, probable, o puede ser.

Los gerenciadore de inteligencia deberán influir sobre los analistas para fijar porcentajes de probabilidad de ocurrencia, de tal forma que aquellos de baja ocurrencia generen el interés de profundizar su estudio, y evitar sorpresas. Heuer propone el interrogante ¿la situación amerita elaborar planes de contingencia o la adopción de medidas preventivas? Si la respuesta es afirmativa, se deben asignar los recursos para realizar los análisis.

**Capacitación:** normalmente la capacitación ofertada, se encuentra dirigida a profundizar los procedimientos institucionales, técnicas metodológicas y las formas de redacción. Entendemos que esta actividad debe centrarse en los procesos de pensamiento y razonamiento para obtener juicios de valor, y en una permanente asistencia del órgano de dirección a las actividades de análisis, siendo de utilidad la presencia de un orientador e instructor experimentado (agente de análisis veterano), así como reuniones periódicas de coordinación, dónde cada analista exponga la temática de su análisis, el proceso empleado y su direccionamiento.

## **CAPITULO VI**

### **METODOLOGIA DE ANALISIS DE INTELIGENCIA ESTRATEGICA**

#### **MILITAR EN APOYO AL PBC**

##### **VI.1. METODOLOGIA EN EL PLANEAMIENTO PARA LA DEFENSA**

Cómo se describió en el Capítulo III, los decretos 1729/07 y 1714/09, permiten concluir las necesidades que debe satisfacer el elemento de análisis de inteligencia militar, el cual se aboca a ofrecer las respuestas a los interrogantes, que se presentan para la confección de la DPDN y la ASE.

La disposición de métodos y técnicas que ofrece las diferentes teorías de las relaciones internacionales, de los juegos, o la disciplina de prospectiva, en su fin, es ofertar las herramientas necesarias, para que el facilitador (analista de inteligencia militar) las emplee en su labor. Esta oferta es interdependiente, toda técnica y método sirve a ordenar, descomponer e identificar la información e inteligencia útil, ninguna de ellas *per se* dirime la solución para identificar el problema y brindar la solución, si no es a través del empleo en conjunto, o alternado de estas herramientas que dan el procedimiento para arribar a la satisfacción del decisor. De esta forma el conocimiento adquirido va a permitir satisfacer los dos objetivos del facilitador, brindar un análisis de la realidad y disminuir la incertidumbre.

El análisis debe permitir identificar las situaciones contextuales, sus participantes, las motivaciones e intencionalidades, sus vinculaciones con nuestros intereses, los

escenarios dónde actúan los actores y sus intereses, cómo sus probables evoluciones que indicarían los futuribles más factibles de concretarse. La producción de inteligencia estratégica militar en apoyo al planeamiento de defensa nacional, facilita los datos, informaciones e inteligencia existentes antes del inicio del PBC. No se inicia el proceso de dirección, recolección, y análisis, se complementa el existente con la innovadora implementación de un conjunto de herramientas para obtener las dos finalidades u objetivos mencionados.

Cómo se observará, se excluye de estas metas, la definición de la situación estratégica proposición de resolución, la maniobra que se efectuará y las acciones dispuestas para la concreción de las mismas, actividades que se entienden ajenas a la actividad de análisis y son dependientes exclusivos del hacedor / decisor estratégico.

La selección de la herramienta más apropiada, para efectuar el análisis es responsabilidad compartida del coordinador del ente de análisis y del analista.

## **VI.2. SELECCIÓN DE LA HERRAMIENTA**

Gerenciar el proceso de conocimiento, depende de la experiencia del coordinador y del analista, cómo de las variables inherentes a los principios de productividad y oportunidad.

El principio de distinción en la selección estará dado principalmente por el conocimiento previo de la situación a analizar que posea el analista y luego por las características propias de cada técnica, empero, es necesario considerar entre otras: el contexto individual, referido a su capacidad de investigación, profundidad en el



conocimiento del tema, oportunidad en la cual debe presentar su conclusión y probable evolución, cual es el período fijado u horizonte temporal del estudio, pertinencia de la técnica, etc..<sup>1</sup>

El Grupo La Mind Shifts Pty. Ltd., líder en el área de la inteligencia competitiva, propone un método denominado sistema FAROUT<sup>2</sup>, define seis elementos que orienta la selección de la herramienta:

SIGLA	DENOMINACION	SIGNIFICADO
F	Futuros Orientados	Fija los lapsos temporales de los horizontes del análisis y los denomina Corto (hasta 3 años) – Mediano ( de 4 a 10 años) y Largo Plazo ( más de 10 años) y su relación con los tiempos que conlleva el análisis Corto: 10 días Mediano 10 a 30 días Largo: más de 30 días
A	Aceptabilidad	Involucra los conceptos de pertinencia y credibilidad de la información, de los datos – Los identifica cómo General y Específica
R	Recursos	Relaciona medios disponibles con herramienta de análisis a emplear. Se identifica con costos (+, -)
O	Objetividad	Identifica la eliminación de preconceptos y subjetividades. Se clasifica como Objetivo - Subjetivo
U	Utilidad	El término tiende a señalar la complejidad de la herramienta seleccionada. Lo identifica cómo Complejo o Sencillo
T	Tiempo	Se relaciona con la oportunidad de satisfacción del requerimiento – Oportuno o No oportuno

Figura 10 - Método FAROUT (Fuente propia).

La aplicación de este método, se ejemplifica en el siguiente cuadro

<sup>1</sup> CLARK, Robert M. Ob Cit. pp 87

<sup>2</sup> Grupo MINDSHIFTS organizado por el Dr. CRAIG Fleisher y BABETTE Bensoussan - Se especializa en la planificación estratégica, inteligencia de negocios, y marketing estratégico en Australia. Lleva a cabo numerosos proyectos de IC, estudios, talleres y seminarios en una amplia gama de industrias y mercados, incluidas las aeroespaciales, tecnologías de la información, los servicios de aseo, productos farmacéuticos, servicios públicos, telecomunicaciones, la minería y operaciones de fabricación.

<b>METODO</b>	<b>F</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>O</b>	<b>U</b>	<b>T</b>
<b>FODA – DOFA - TOWS</b>	C	G	-C	S	S	O
<b>CONCEPTO:</b> permite identificar a través de factores internos y externos oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas.						
<b>EXTRAPOLACION DE TENDENCIAS</b>	M	G	-C	S	S	O
<b>CONCEPTO:</b> emplea variables que indican progresión de situaciones sobre sistemas autónomos y estables.						
<b>BRAINSTORMING</b>	C	G	-C	O	C	O
<b>CONCEPTO:</b> técnica derivada de la dinámica de grupos estimulando la imaginación surgen ideas en un proceso formal de trabajo						
<b>DELPHI</b>	L	E	+C	O	C	O
<b>CONCEPTO:</b> juicios u opiniones de expertos acerca del comportamiento futuro de un grupo de variables dadas, con la finalidad de obtener una idea clara de la situación futura						
<b>IMPACTO CRUZADO</b>	C	G	-C	O	S	O
<b>CONCEPTO:</b> lógica básica subyacente consistente en hacer una exploración del futuro prospectivamente sobre la base de interacciones de una serie de variables – drivers- que pueden o no tener influencia sobre el tema dentro del horizonte temporal fijado						
<b>ANALISIS JERARQUICO</b>	M	E	+C	O	+C	O
<b>CONCEPTO:</b> genera modelos de toma de decisiones en problemas no estructurados donde a las variables se le asignan una jerarquía que al interrelacionarse pondrán las probabilidades a suceder, se apoya en un sistema matemático de asignación						

Figura 11 - Cuadro ejemplificativo aplicación FAROUT (Fuente propia).

Por su parte Sanchez Guerrero<sup>3</sup>, plantea la selección del método adecuado en función a la etapa del planeamiento, la composición del grupo de análisis, y el tiempo que demanda cada herramienta.

<sup>3</sup> **SANCHEZ GUERRERO**, Gabriel de las Nieves – 2003 – Técnicas participativas de la planeación – Procesos breves de intervención – Fundación ICA – A.C. – México – Registro 03-2002-112511100300-01 – Cap I pág 16/17.

Con relación al planeamiento, el autor identifica tres subsistemas que lo componen: diagnóstico, identificación y diseño de soluciones, control o supervisión. Entiende al subsistema diagnóstico como aquel dónde se plantea la problemática a planificar, la investigación necesaria y que sostenga el problema, y los efectos o repercusiones futuras.

El subsistema identificación, por su parte comprende la generación y evaluación de alternativas, la formulación de las bases estratégicas y el desarrollo de la solución. Por último el control que entiende en el diseño de éxitos y las medidas de empeño.

De acuerdo a estos conceptos, entendemos compatible con la labor de análisis de inteligencia estratégica el primer subsistema y la generación / evaluación de alternativas del subsistema de identificación.

Con referencia a la composición del elemento de planeamiento, lo identifica como homogéneo, cuando es integrado por expertos propios y heterogéneos con externos e internos.

Tomando el ejemplo del cuadro anterior obtenemos:

METODO	SUBSISTEMA PLANEAMIENTO			GRUPO	DURACION
	DIAGNOSTICO	IDENTIFICACION	CONTROL		
FODA	X	X	-	HO	7 DIAS
EXTRAPOLACION	X	X	-	HO	2-5 DIAS
DELPHI	X	X	X	HO-HE	120/150
IMPACTO CRUZADO	X	X	-	HO	20 DIAS

ANALISIS JERARQUICO	-	X	X	HO	15 DIAS
---------------------	---	---	---	----	---------

Figura 12- Ubicación y uso de técnicas<sup>4</sup> (Fuente Sanchez Guerrero)

Por su parte Heuer<sup>5</sup>, propone a los responsables del análisis, dirimir la selección del método mediante la finalidad, es decir para que lo empleará. Identificado el fin, cual es la herramienta a emplear. Sus interrogantes incluyen la definición de la etapa del análisis en la cual empleará la herramienta, en que oportunidad debe satisfacer el requerimiento, que actores intervienen y el conocimiento que tiene del usuario final. El autor plantea 12 interrogantes para los cuales plantea el o los métodos apropiados de acuerdo a:

Pregunta	Contenido	Herramienta
¿Está definido el proyecto?	Se identifica asuntos/casos/estudios de interés para el usuario	Generar Ideas
¿Cómo inicia?	Generar una lista de variables, ideas fuerzas, recopilación de antecedentes, organizar datos	Brainstorming
¿Examina los hechos?	Identificar que está pasando	Matriz Impacto Generar Ideas – Brainstorming Mapa Conceptual
¿Explique los hechos recientes?	Evaluar la posibilidad de probables evoluciones	Generación de Hipótesis Causa Efecto Análisis Casos
¿La situación afecta nuestros intereses?	Detección de indicadores de alerta temprana	Escenarios Causa efecto
¿Debe generar hipótesis?	La generación involucra el control de las mismas	Generación de Hipótesis Causa efecto
¿Evitar engaños?	Detectar los indicadores que señalen la posibilidad de error y /o engaño	Hipótesis comparadas Causa Efecto
¿Puede prever el futuro?	Señalar los hechos portadores de futuro y los consecuentes escenarios	Indicadores Escenarios Hipótesis comparadas

<sup>4</sup> SANCHEZ GUERRERO Ob Ct pág 16

<sup>5</sup> HEUER Richard Ob Cit Cap 4

¿Se debe enfrentar los modelos con nuestro modelo mental?	Empleo de herramientas metodológicas en el caso a analizar	Juegos de roles Delphi Análisis estructural FODA
¿Se puede analizar los hechos desde la perspectiva de los otros actores?	Extrapolar el análisis frente al conocimiento del adversario y otros actores	Delphi Juego de roles Brainstorming
¿Es conveniente enfrentar el análisis con otras opiniones?	Las conclusiones arribadas pueden ser valoradas con otros expertos	Hipótesis comparadas Mapas contextuales Delphi
¿Seleccionar un método en apoyo a la decisión del hacedor?	Conocer las intenciones del decisor / hacedor y brindar asesoramiento a las conclusiones arribadas	Hipótesis comparadas Generador ideas

Figura 13 - Propuesta Heuer (Fuente propia)

Se aprecia que los tres autores, que se han seleccionado e incursionado en la selección del método o herramienta de análisis, coinciden en el previo conocimiento de la existencia y aplicación de la herramienta a emplear, cómo su aplicación contribuyente, es decir, cada técnica se aplica dependiente de la etapa de planeamiento, con interrelación entre ellas. Ninguna de las técnicas y métodos se aplica en “solitario”. Tal selección, tiene inicio en los conocimientos previos del contexto a analizar, cómo de la permanente alimentación que se produce, ante los nuevos interrogantes que se presentan en el desarrollo de las herramientas.

Jerome Glenn<sup>6</sup>, ofrece un enfoque epistemológico proponiendo una clasificación de las metodologías prospectivas. Para ello distingue los pronósticos prospectivos en normativos y exploratorios. Los primeros se basan en normas o valores que responden al interrogante ¿qué futuro queremos? ¿qué es deseable para el futuro?, y en ¿qué queremos convertirnos?.

<sup>6</sup> GLENN Jerome C.- 1994 – “Introducción a la serie de metodología de investigación de futuros”. Proyecto Millenium. Págs 4 a 6

Los pronósticos exploratorios, estudian que es posible que ocurra independiente de aquello que se desea, por ello responden a los interrogantes ¿Cuáles son los futuros posibles, sean o no deseables?

A su vez, expone que las técnicas ofrecidas pueden ser cuantitativas o cualitativas, a modo de recordatorio, se expone que las primeras exigen un modelo numérico, que indique sus elementos, su definición, el inicio del problema y su dirección, por ende su naturaleza será descriptiva, predictiva, incluyendo experimentos y encuestas. Los segundos buscan explicar las razones que gobiernan los comportamientos en las relaciones sociales, empleando métodos de recolección de datos con el propósito de describir la realidad.

Método	Técnica		Propósito	
	Cuantitativo	Cualitativo	Normativo	Exploratorio
Escaneo Ambiental	X	X	X	X
Análisis de impacto cruzado	X	X	X	X
Análisis Decisional	X		X	
Modelos de Decisión	X			X
Delphi		X	X	X
Brainstorming		X	X	X
Econométricos	X		X	X
Rueda de Futuro		X	X	X
Juegos y simulación	X	X	X	X
Pronósticos Genial		X	X	
Análisis Morfológicos		X	X	
Métodos de participación		X	X	
Arbol de relevancia				
Escenarios	X	X	X	X
Análisis estructural		X	X	X
Análisis de impacto de tendencias	X	X		X

Figura 14 - Clasificación de Métodos<sup>7</sup> (Fuente Gordon)

<sup>7</sup> GORDON Theodore J. – (1994)- “*Methods Frontiers and Integration Futures research and Studies Methodology Series*” – Proyecto Millennium UNU Fase II – UNDP African Futures

### **VI.3. PROPUESTA DE HERRAMIENTAS DE ANALISIS PARA EL PBC**

La oferta de herramientas metodológicas, en apoyo al planeamiento militar de nivel estratégico si bien es diversa en su naturaleza, por lo dispuesto / expuesto en los decretos 1729/07 y 1714/09, nos permite orientar los métodos y técnicas adecuadas al apoyo de la Directiva y de la Apreciación.

La innovación informática, permite emplear software aplicativos, correspondientes a diversos métodos de análisis, tal como Análisis Jerárquico, Matriz de Impacto Cruzados, entre otros, pero la orientación planteada por la normativa exige coordinar diferentes herramientas para lograr satisfacer requerimientos.

Grumbach, diseñó un sistema aplicativo (Método Grumbach), que consta de tres subsistemas : Un subsistema de Planeamiento Estratégico o Escenarios prospectivos (denominado Puma), complementado por el subsistema de simulación o gestión (Lince), y un tercer identificado cómo Jaguar que termine la gestión estratégica (supervisión, control y evaluación) El sistema integra varias técnicas tales como Brainstorming, Delphi, Impactos Cruzados, Teorema de Bayes, Simulación Monte Carlo, Teoría de los Juegos y procesos de simulación.<sup>8</sup>

Cómo se describió en el Capítulo III, los decretos 1729/07 y 1714/09, permiten concluir las necesidades que debe satisfacer el elemento de análisis de inteligencia militar, el cual se aboca a ofrecer las respuestas a los interrogantes, que se presentan para la

---

<sup>8</sup> **GRUMBACH** Raúl José dos Santos - *Brainstorming Asesoría Planeamiento Informático*. Lta - [http :// www. brains torming.educs.com.br/index\\_bs.asp?msg](http://www.brains torming.educs.com.br/index_bs.asp?msg)

confección de la DPDN y la ASE. La diversidad en la oferta en metodologías de análisis estratégico, permite la flexibilidad en adoptar o adaptar la técnica más adecuada para el analista.

Junto a los modelos de producción de inteligencia estratégica militar, podemos apreciar que las técnicas cuantitativas, y cualitativas con propósitos normativos y exploratorios, considerando los plazos impuestos por el Ejecutivo para definir los planes para la Defensa (PBC), enmarcado en los conocimientos que el analista debe poseer de las diversas metodologías de estudio; las técnicas no informatizadas, que se proponen cómo adecuadas para obtener los documentos requeridos, serían:

DOCUMENTOS	METODOS - TECNICAS
DPDN	FODA – DELPHI – BRAINSTORMING – ESCENARIOS – IMPACTOS CRUZADOS – HIPOTESIS COMPARADAS
ASE	FODA – DELPHI – BRAINSTORMING – ESCENARIOS – HIPOTESIS COMPARADAS

Figura 15 - Clasificación de Métodos para el PBC (Fuente propia)



**CAPITULO VII**

**PROPUESTA METODOLOGICA DE ANALISIS DE INTELIGENCIA**

**ESTRATEGICA MILITAR EN APOYO A LA DPN.**

**VII. 1. EL ANALISIS Y SU TRADICION**

PLATT, coincidiendo con Kent, define cómo producción de inteligencia estratégica al un proceso intelectual<sup>1</sup>, que respeta los principios rectores del ciclo de producción<sup>2</sup>, e incorpora el método científico a la elaboración<sup>3</sup> de inteligencia. Pero critica, la metodología tradicional del ciclo, por la omisión de incorporar dos etapas, una inicial que denomina “examen general y planteo del problema”, y un último paso llamado “retroalimentación”.

Este aporte, inserta la idea (a diferencia de Kent), que todo proceso de inteligencia es un acto de “pensamiento creativo”, dónde se acepta la injerencia de los diversos métodos y herramientas de auxilio al proceso analítico, para permitir plantear, investigar, cotejar, comprobar/verificar y retroalimentar el sistema con hipótesis, brindar conclusiones, y diseñar escenarios predictivos.<sup>4</sup>

La innovación de Platt, ha evolucionado tal cómo se expone en el Capítulo 4, permitiendo abonar el proceso, con la incorporación de participantes externos a la organización y la inclusión de herramientas / métodos de análisis prospectivos, y de diseño de escenarios.

Al analizar la evolución de las metodologías tradicionales de análisis en la materia, observamos que estas tienen como denominador común, el mismo objetivo:

---

<sup>1</sup> PLATT Washington – 1962 – *Producción de Inteligencia Estratégica* – Principios Básicos – Ed Struhart & Cia – Buenos Aires 1983 – pág 155

<sup>2</sup> PLATT Ob Cit pág 156

<sup>3</sup> PLATT Ob Cit Pág 96, 97

<sup>4</sup> PLATT Ob Cit Pág 127 a 154.

determinar las capacidades, vulnerabilidades y probables cursos de acción de las naciones extranjeras.

El PBC, tiene por finalidad modelar las propias capacidades, frente a diversas situaciones dónde se empleará el IM. Esas últimas, son los temas objeto de análisis de inteligencia, los objetivos tradicionales, sin desaparecer, pasan a desarrollarse en un segundo plano del proceso; mientras las propias capacidades, se mantienen ajenas al ciclo de producción, que por constituir el objetivo del planeamiento propiamente dicho, su análisis recae en los niveles de decisión, el cual confeccionan los diversos documentos componentes del PBC.

## **VII.2. EL DOCUMENTO BASE**

La Directiva de Política de Defensa Nacional, se encuentra constituida por tres capítulos<sup>5</sup>. El primero de ellos desarrolla un diagnóstico y apreciación del escenario de defensa y seguridad global y regional, dónde identifica y analiza las tendencias del mismo, los riesgos y las amenazas actuales a los intereses nacionales, y eventualmente a mediano y largo plazo.

Los otros dos capítulos, exponen la concepción en defensa de nuestro país, las acciones a implementarse y la adecuación del instrumento militar. Al relacionar cada capítulo detectamos, que el primero responde a una evaluación analítica de información, mientras que los restantes, a dirimir la orientación de la política de defensa a cargo de los entes decisores o hacedores.

Esta división capitular, señala al grupo interdisciplinario del Ministerio de Defensa coordinado por la Secretaria de Asuntos Técnicos Militares<sup>6</sup>, como el responsable primario en producir el diagnóstico situacional sobre la base brindada por la

---

<sup>5</sup> Decreto 1729/07 – Anexo I, art 3.

<sup>6</sup> Decreto 1729/07 - Anexo I, art 5

inteligencia necesaria para iniciar y dar continuidad cuatrienal, al ciclo de planeamiento para la defensa.

Observando el contenido de los tres capítulos, se deduce la distinción que involucra estrechamente el primero, con la disciplina inteligencia estratégico militar. Mientras que los otros dos capítulos tienden a ofrecer la probable solución de empleo del IM frente al escenario descrito, lo cual involucra emplear metodologías de planeamiento, propias del elemento decisor.

Podemos inicialmente concluir, que el órgano de inteligencia estratégico militar, debe facilitar la información y productos necesarios, para que el decisor estratégico nacional, provea definiciones sobre intereses vitales involucrados, amenazas y oportunidades apreciadas, en cada escenario propuesto dentro del plazo fijado, en el marco global y/o regional. Para posteriormente profundizar su análisis de planeamiento, en lo referido a objetivos, maniobras, misión al IM, restricciones de empleo, futuros pausibles, contingencias previstas, y el presupuesto preliminar para el Plan Militar de Desarrollo de Medios.

### **VII.3. CONCEPCION METODOLOGICA**

Identificados los marcos espacial, y temporal, contando con la información básica necesaria y el asesoramiento de la DNIEM, se inicia el diseño del Capítulo I de la DPDN, por parte del órgano interdisciplinario de la Dirección de Asuntos Militares del Ministerio de Defensa.

Para conformar el marco conceptual del diagnóstico de defensa en el marco mundial y regional, entendemos que el objeto de estudio, se orienta a despejar la incertidumbre señalando los probables eventos, para permitir adoptar las previsiones necesarias, optimizando la preparación para enfrentar las situaciones que vendrán. En

esta primera aproximación, el analista deberá responder al interrogante ¿qué está pasando?, cuya respuesta se obtendrá por medio de métodos o técnicas que describan tendencias dominantes, de cambio y emergentes, y cómo interactúan entre sí.

Cómo tal, el diagnóstico expresa un escenario actual y tendencial en el lapso de gestión, que dará base a la apreciación de inteligencia estratégica, la cual incursionará en los escenarios prospectivos de corto, mediano y largo plazo.

La redacción de este capítulo, es la base para realizar el análisis y los planes consecuentes, dando razón a la relevancia del contenido, el cual debe caracterizarse por su veracidad, objetividad y pertinencia.

En este marco conceptual, se propone una metodología de análisis, la cual debe centrarse en la situación actual, para proyectar los horizontes futuros (en la confección planeamiento, maniobras y acciones a realizar por el IM).

Frente a la metodología kentiana, dónde el objeto es discernir las capacidades y vulnerabilidades de los estados y sus interés, la respuesta al interrogante planteado (¿Qué está pasando?), debe permitir despejar los temas que afectan a la Defensa Nacional y que pueden imponer el empleo del IM, en los marcos temporal y espacial.

Arribar a la descripción de los escenarios internacional, regional y local, significará para el analista, identificar que, quien o quienes detentan la hegemonía de la seguridad y defensa internacional, cómo interactúa este / estos actores<sup>7</sup>, con otros de su mismas naturaleza, entre ellos y en relación con nuestro país, la ubicación formal e informal de este último frente a aquellos, que intereses se enfrentan<sup>8</sup>, cuales son las

---

<sup>7</sup> Ente social al que se le atribuyen intereses en una situación determinada, dónde se presentan otros entes que interactúan con aquel. Debe poseer medios/recursos para llevar a cabo acciones. Para algunos autores comprenden estados, individuos, grupos de presión, empresas, organismos internacionales, u ONG – **DELAMER** Guillermo – (2011) – *Estrategia para la política, la empresa y la seguridad* – Instituto de Publicaciones Navales - 2da edición. Págs 55 a 57.

<sup>8</sup> Si bien la teoría de las relaciones internacionales permite discernir entre las diferentes corrientes las intenciones de sus protagonistas Adherimos a la definición de Morgenthau, en la concepción realista de las Relaciones Internacionales. **SEGURA** Caterina – (1992) - *La evolución del concepto de actor en la*

situaciones excluyentes del enfrentamiento armado, en que nuestro IM interviene, sea colaborando, en apoyo con personal o material, e inclusive con elementos organizados para el combate. Cuál es la relación en materia de defensa del país con relación a los estados sudamericanos, sus conflictos territoriales, poblacionales, los riesgos y amenazas, que a la luz de las leyes 23.554 (Ley de Defensa Nacional), 24.059 (Ley de Seguridad Interior) y 25.520 (Ley de inteligencia).

#### **VII.4. METODO PROPUESTO**

Considerando los lapsos que emanan de las normas directrices del PBC, la organización del elemento decisor dependiente del Ministerio de Defensa, cómo la estructura propuesta de analistas, e incluyendo una planificación cronológica de las actividades propias de la infraestructura del órgano de dirección de inteligencia estratégica, la ponencia debería iniciarse con el análisis, que identifica e interrelaciona los ámbitos espaciales dispuestos, el internacional y el regional. Esta primera subdivisión, contiene similar propuesta metodológica, es decir : señalar el o los objetos de estudio.

Estos objetos, podrán ser propuestos por el grupo de analistas internos (DNIEM) con o sin apoyo de expertos externos, que a través de técnicas como Brainstorming, Mini Delphi, etc., definen el punto de partida de la actividad propia del grupo análisis. Su enunciado debe permitir reunir la información necesaria, para identificar y despejar las variables internas y externas<sup>9</sup>.

Desarrolladas las mismas, normalmente requerirá la asistencia de información básica y actual disponible en la agencia de inteligencia estratégico militar, la cual deberá

---

*Teoría de las Relaciones Internacionales – Papers 40 – Revista de Sociología – UNAM – México – Pág 15-16*

<sup>9</sup> Variables internas: aquellas que caracterizan al objeto en estudio - Variables externas: aquellas que son inherentes al entorno del objeto en estudio generalmente relacionadas al entorno jurídico, político, sicosocial, tecnológico; ambas poseen la cualidad de modificar sustancialmente el objeto de estudio.

estar a disposición y a requerimiento del órgano decisor de la confección del documento de difusión.

Al solo efecto de orientar lo propuesto, el órgano de análisis podrá plantear interrogantes básicos fundamentales para iniciar el proceso. Estos son supuestos, que sin demostración readoptan como verdades iniciales, que dirigirán el proceso de producción de inteligencia por ejemplo: *¿Cuáles son las doctrinas imperantes en materia de Defensa en el mundo globalizado?, ¿Qué objetivos marcan estas doctrinas en defensa y en seguridad?, ¿Existen indicadores, amenazas, riesgos en dichas materias?, ¿Qué medios se emplean?, ¿Cuáles son los fines en la intervención de los organismos internacionales, en dichas políticas de defensa y seguridad?, ¿Cuáles son los actores que se presentan en estos ámbitos?, etc.*

Estos interrogantes macro orientativos, permiten redirigir aquellos del ámbito espacial – regional, sin dejar de lado, que el contexto de ambas esferas espaciales, centra al país protagonista del PBC.

Identificado el o los objetos de estudio, el ente de análisis, señala los actores involucrados y elabora una lista de aspectos relevantes que caracteriza el fenómeno en estudio, que puedan afectar al sistema (objeto – ámbito – espacio) interna y externamente. La identificación de estas variables, debería ser realizada con apoyo de expertos externos.

Listadas las variables, deben relacionarse entre sí y el objeto de estudio. Para esta etapa, los métodos que ofrece el mercado son variados, pudiendo emplearse un análisis Delphi, FODA, Hipótesis Comparadas, o Análisis Estructural (MIC MAC MACTOR).

Para este análisis a modo de ejemplo, seleccionamos el siguiente objeto de estudio: *¿Cuáles son las doctrinas imperantes en materia de Defensa en el mundo*

*globalizado?*. A partir del objeto a analizar, el grupo de analistas internos / externos, definen las variables internas / externas o eventos.

Cada uno de los participantes, debe poseer experiencia previa en el tema a estudiar, por ello es difícil imaginar, el planteo de variables sin antecedentes, de ocurrir complica el análisis. Los eventos se caracterizan por ser pertinentes, probable e independientes, siendo su interrelación el efecto principal, que permite la construcción de escenarios.

El listado de eventos, para algunos autores, deben ser no menor a una cantidad predeterminada<sup>10</sup>, entendemos que la cantidad de variables a desarrollar deben responder a los criterios expuestos, principalmente el de pertinencia, enmarcado en los lapsos y ámbitos impuestos, por ende la cantidad de variables a presentar responderán a la experiencia y conocimientos de la situación que se refleja en la selección de los analistas que intervienen en el proceso. En el caso en aplicación, exponemos las siguientes variables:

NRO	CONTENIDO - VARIABLE
1	<i>La población de "E", apoya el empleo de sus FFAA en el continente "P",</i>
2	<i>"E", impulsará la subvención de adquisición de medios para las FFAA, de los países con amenazas nucleares, narcotráfico y terrorismo,</i>
3	<i>El país "B", anuncia la adquisición de medios para las unidades militares de la zona selvática y marítima,</i>
4	<i>Los países integrantes del grupo regional "UR", firman un documento final, dónde rechazan la instalación de bases de "E" en sus fronteras.</i>
5	<i>Las administraciones de los países "V", "C" y "N", se caracterizan por cuestionar a "E" y sus aliados, oponiéndose a las posturas intervencionistas.</i>
6	<i>"E" integrante con veto de la organización "UN", postula reproches económicos y militares a los países con programas de armamento nuclear.</i>
7	<i>"E" descarta mantener o iniciar, aportes, ventas o transferencias de tecnología a países cuyas relaciones exteriores involucren apoyo a estados que sostengan planes nucleares o cobijen a individuos de facciones terroristas o narcotráfico.</i>

Figura 16 – Variables- (Fuente : propia)

<sup>10</sup> Gordon señala que deben ser entre 10/ 40 eventos ( GLEEN Jerome – 1999 - “Futures Research Methodology, Version 1.0”, Millennium Project del American Council for the United Nations University, Washington, USA, 1999. ISBN: 0-9657362-2-9 –pág 46o). Otros, mencionan 80 variables, (GODET Ob Cit Pág 174)

La formalidad de este “inventario” de variables, reside en el detalle de su exposición, que además de surgir del empleo de técnicas como brainstorming, o reuniones de reflexión, generan requerimientos de inteligencia, sean pedidos o informes de los propios analistas, para ahondar en la explicación de cada una de ellas, y proceder a agruparlas, o inicialmente desplazarlas (no desecharlas) del glosario.

Esta última acción, da significado al proceso de producción, ya que un inventario “abierto”, no cierra una etapa del proceso, sino que persiste en todo el planeamiento, con un alcance superador al período administrativo del PBC.

Cada variable seleccionada, conlleva indicaciones sobre sus antecedentes, y tendencias, siendo conveniente evaluar posibles interrupciones en las tendencias supuestas, por ello la conveniencia de contar con especialistas experimentados en el objeto de estudio propuesto.

Para su análisis se aprecia conveniente agrupar el listado de variables, en grupos de interés, esto no significa señalar la existencia de relación entre las mismas, la propuesta tiene por finalidad simplificar y auxiliar el estudio de las mismas. Siguiendo el ejemplo expuesto agrupamos las variables en este caso, por estado:

GRUPO	VARIABLE
1	1
	2
	6
	7
2	3
	4
	5

Figura 17 – Agrupamientos- (Fuente : propia)

Señalado el grupo de eventos, la metodología de impactos cruzados, establece el cálculo inicial de probabilidades referido a la producción de cada evento en el futuro.



En función al PBC, el período a considerar es el marcado por la DPDN, es decir 4 años desde su publicación.

Para indicar el valor, se adhiere, a la metodología de consulta entre los expertos / analistas, que valorizan al evento en porcentajes de probabilidad de ocurrencia, teniendo en cuenta el contexto dónde juega el evento, de este modo la probabilidad de producción de un evento, se consideran dentro de las posibilidades que ocurran los otros, la finalidad es determinar la coherencia de los eventos. Con el ejemplo planteado, podemos ejemplificar, que el analista debe plantearse el interrogante si ¿este evento ocurrirá dentro del lapso de 4 años?

VARIABLE	PROBABILIDAD INICIAL DENTRO DE LOS 4 AÑOS <sup>11</sup>
1	0,70
2	0,40
6	0,10
7	0,50
3	0,70
4	0,30
5	0,40

Figura 18 – Probabilidad de ocurrencia- (Fuente : propia)

Determinada la ponderación de ocurrencia inicial, pueden surgir interrogantes, que deben satisfacerse para ratificar o sostener esta valuación, para ello debe abocarse a la búsqueda y reunión de información y datos pertinentes. Ej: Para la variable X, hemos estimado un 10% de ocurrencia, en todos los escenarios posibles dentro del lapso de 4 años, a efectos de ratificar la información disponible, se libran las órdenes o pedidos de información necesarios.

<sup>11</sup> Que ocurra para el 202015 – Puntajes: 0,1 – 0,2 – 0,3 Probabilidad de ocurrencia baja, 0,4 – 0,5 – 0,6 media y 0,7 – 0,8 – 0,9 alta

La “independencia” de cada evento, da paso a la interrelación de estos. Al interrogante inicial, debemos preguntarnos “Si el evento X ocurre ¿Cuál es la probabilidad que ocurra el evento X1?”, cómo “Si el evento X no ocurre, ¿Cuál es la probabilidad que ocurra el evento X1?”, e inicia la estimación de las “probabilidades condicionales”, consecuentemente se comienza a armar la matriz de impacto cruzado, que se completa formulando este interrogante para cada combinación de eventos.

Para la ponderación de los interrogantes planteados, debemos despejar la composición de la probabilidad inicial, la cual se conforma y expresa:

Probabilidad inicial	Descomposición
$P1 = (P2 \times P1-2) + (Pn2 \times P1n2)$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- P1: probabilidad que ocurra el evento 1</li> <li>- P2: probabilidad que ocurra el evento 2</li> <li>- P 1-2: probabilidad que ocurra el evento 1 dada la ocurrencia del evento 2</li> <li>- Pn2: probabilidad que no ocurra el evento 2</li> <li>- P1-n2: probabilidad que ocurra el evento 1 dada la no ocurrencia de 2</li> </ul>

Figura 19 – Fórmula (Fuente : propia)

Es decir, la ocurrencia del evento, 1, depende que suceda el evento 2 para que se dé el suceso 1 por el 2, más la no ocurrencia del evento 2, cuando el evento 1 se produce ante la ausencia del 2.

Para cada combinación de eventos en la matriz de impacto, sabemos cuál es el porcentaje en que cada evento inicial se producirá en el período temporal seleccionado. Cada evento se ha valorizado en forma independiente, que al cruzarse con los otros eventos puede variar.

Para determinar la probabilidad que el evento 1 se produzca si ocurre el evento 2 (P 1-2), considerando la no ocurrencia del 2do evento despejando obtenemos:

$$P1-2 = ((P1 - Pn2) \times (P1n2) / P2)$$

Reemplazar los términos P1 y P2, por los valores ponderados, nos queda apreciar aquellos que nos orienta a obtener valores máximos y mínimos que correspondan al evento, de esta forma, para obtener valores máximos de referencia en la ocurrencia del evento, reemplazamos con la más baja probabilidad apreciada en que ocurra el evento, en el caso 0,15 y para los valores mínimos la apreciación las más alta probabilidad que no ocurra en el caso 0,80, de esta forma se obtiene la máxima puntuación de ocurrencia.

Siguiendo con el ejemplo para el evento 1, obtenemos:

MAXIMO	$0,7 - 0,15 \times 0,15 / 0,4$	0,20
MINIMO	$0,7 - 0,6 \times 0,6 / 0,4$	0,15

De esta forma los límites para que el evento 1 ocurra dado el suceso del 2, se encuentra entre 0,20 y 0,15. Considerando el valor inicial de 0,7 y los límites máximos y mínimos, concluimos que la probabilidad de ocurrencia del evento 1 (*La población de "E", apoya el empleo de sus FFAA en el continente "P"*), si ocurre el evento 2, (*"E", impulsará la subvención de adquisición de medios para las FFAA, de los países con amenazas nucleares, narcotráfico y terrorismo*) es de 35 % ( $0,7 + 0,20 + 0,15 / 3$ ).

A partir de este proceso, se aplica para cada evento y este con relación a los otros. El elemento de análisis, encontrará en estas ponderaciones la necesidad de contar con mejor información, sea por la aparición de nuevos supuestos, cómo por la certeza que debe alcanzar cada ponderación.

Descriptos y ponderados cada evento, comienza a formarse un cuadro situacional, que permite armar la situación actual y orientar la situación dentro del período fijado por la DPDN. La fortaleza de cada evento entrecruzado asume

predominancia, señalando cierta continuidad que sólo podrá verse modificada, si irrumpe variables que rompan dicha tendencia.

Entendemos que la DPDN, pretende que se analicen las variables relevantes de un fenómeno, considerando el espacio de 4 años, con tendencias que superen este período, identificando las tendencias que se mantendrían, su accionar y las disrupciones que acontezcan, relacionando las hipótesis y eventos aleatorios, es decir busca definir los escenarios exploratorios tendenciales y de enmarque.<sup>12</sup>

A esta altura del proceso propuesto, se ha señalado, los problemas, supuestos, actores, eventos, situaciones independientes e interrelacionadas, enmarcadas en los dos ámbitos fijados, el espacial y el temporal.

La redacción de la interacción de los aspectos señalados, en una íntima relación de la situación actual, su retrospectiva y la extrapolación tendencial, relacionando las variables con hechos portadores de futuro, nos permiten definir el escenario o escenarios exploratorios, que requiere el primer documento, necesario para el posterior PBC.

A modo de ejemplificar podemos expresar que esta etapa a la cual denominaremos de escenarios, debería expresarse con antecedentes previos que sostengan el desarrollo conclusivo: *“El país “E”, mantiene su predominio militar, empeñando sus instrumentos de política exterior en lucha contra el terrorismo y el narcotráfico. Su eje centro de gravedad interesa en la región del continente “P”, desalentando incursiones de los estados que considera amenazas nuclear, tanto en la región, o con apoyo de sus aliados. Frente a esta posición “V”, “C”, “N” y en menor medida “Ec”, integrantes del grupo regional “AB”, plantean antagónica postura anunciando el empleo de sus FFAA, para enfrentar intervenciones de “E”. Por su parte*

---

<sup>12</sup> LAMONDE Julien P. – P latouche D (1974) “ *La méthode des scénarios en prospective* “ - Ed L’Actualité Economique – Paris Francia Págs 253 – 281

GODET M (1995) -*De la anticipación a la acción manual de prospectiva estratégica* – Ed Alfa Omega México pág 5 a 35.

“B”, líder de la región “S”, impulsa a través de la organización “UR”, la defensa de los recursos naturales y de territorios soberanos de cualquier intervención foránea.” A efecto del cierre podemos ejemplificar con “Las medidas de Defensa en el marco continental, presenta la coexistencia de tres posturas, la primera por parte de ”E”, cuya doctrina marca la lucha contra el terrorismo, narcotráfico, y armas de destrucción masiva en manos de terceros que considera totalitarios. Postura antagónica por de “V”, “C” y N”, que ven a “E”, como la mayor amenaza de su propia seguridad, y en tercera posición a “B”, que a través de “UR” intenta consolidar una posición que asegure la paz regional desplazando intervenciones de terceros extraños a la ajenos a la región”.

El proceso propuesto se esquematiza en el siguiente cuadro:

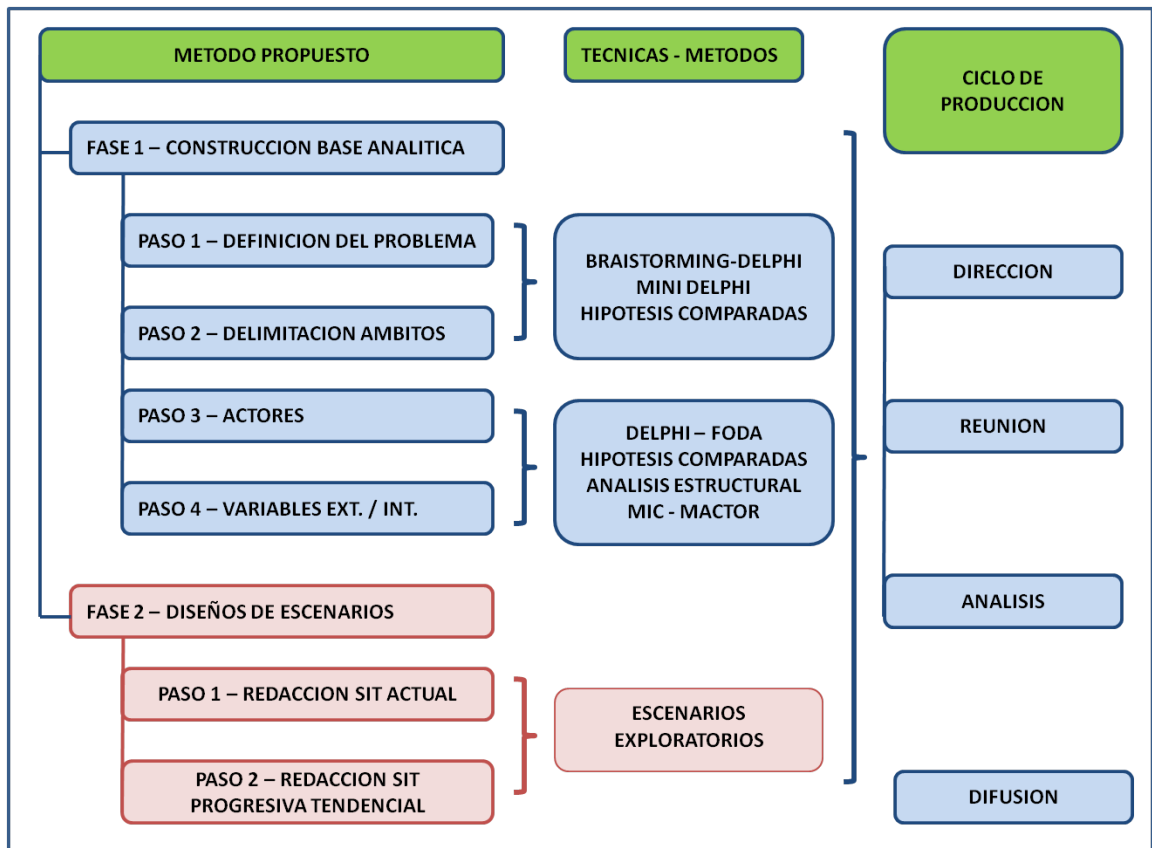


Figura 20 - Cuadro resumen integrador método – técnicas – ciclo tradicional (Fuente propia)

## **CAPITULO VIII**

### **PARTICIPACION DE LA INTELIGENCIA ESTRATEGICA MILITAR EN EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO MILITAR**

#### **VIII. 1. EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO MILITAR - DIRECTIVA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO MILITAR.**

Finalizada la DPDN, se inicia el procedimiento de planeamiento militar, bajo la responsabilidad del EMCFFAA y la supervisión del Ministerio de Defensa. El proceso requiere, la participación en la organización del elemento de planeamiento, de diferentes especialistas para abarcar cada una de las etapas. La doctrina <sup>1</sup> acepta la integración de organismos gubernamentales o no.

La orientación brindada por el documento inicial, oferta los escenarios previstos por el Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas, sobre ellos el EMCFFAA, confecciona la Directiva para la Elaboración del Planeamiento Estratégico Militar (DEPEM).

La dinámica de la situación también aplica, al igual que en la DPDN, caracterizándose por no responder a formatos específicos, ya que su función es enlazar el documento base, con la apreciación y resolución estratégico militar, profundiza los escenarios propuestos, correlacionándolos con consideraciones sobre el conjunto de factores inherentes a las capacidades del instrumento militar, los riesgos y amenazas a los intereses vitales de la Nación definidos por el PEN, tareas que requieran estudios necesarios, criterios operativos, funcionales e integrales conjuntos, términos para la confección de planes y documentos.

---

<sup>1</sup> **EMCFFA** – (2008) – *Planeamiento de la Acción Militar Conjunta Nivel Estratégico Militar* – PC 20-09 -Pág 29

## **VIII.2. APRECIACION Y RESOLUCION ESTRATEGICO MILITAR (AREMIL)**

Fijados los escenarios por parte del PEN, en la DPDN, aquellos deben interpretarse y evaluarse, dentro del contexto estratégico militar de los ámbitos espaciales y temporales, con el objetivo de determinar las tareas que debe ejecutar el IM. En esta etapa debe apreciarse como se interrelacionan los escenarios seleccionados con los Intereses Vitales de la Nación en los entornos mencionados, tratando de vislumbrar las interrelaciones entre los actores en una trama competitiva o cooperativa, permitiendo derivar en los ámbitos temporales, los denominados riesgos, amenazas y oportunidades que constituirán la base de las capacidades por incertidumbre.

La doctrina<sup>2</sup>, expone para su construcción tres pasos para el análisis, 1. Situación estratégica, 2. Análisis de la Situación Estratégica, 3. Análisis de la Probable Situación Estratégica. Su producto es la Resolución Estratégica Militar.

El primer paso comprende, el análisis y evaluación de todos los actores, que junto con la situación conforman cada uno de los escenarios a estudiar. En una segunda etapa, se analiza la situación estratégica del primer paso, junto con las competencias, para definir oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades, que expresarán el grado de libertad de acción que contará el IM en cada escenario, y por último, se deberá realizar el análisis de la evolución de la situación actual.

Si observamos los pasos dispuestos por la doctrina, podemos observar que la AREMIL, posee dos etapas diferenciadas. La primera que involucra un conjunto de análisis situacionales tendientes a ofertar al decisor estratégico militar las bases para su resolución, la cual podríamos denominar Descriptiva. Y una segunda etapa Prescriptiva,

---

<sup>2</sup> PC 20 – 09 Ob Cit págs. 47 a 52

donde el decisor, aprecia que hacer, y cómo hacerlo, es decir concibe la maniobra a adoptar, para luego establecer las capacidades necesarias para lograrla.

El analista de inteligencia estratégico militar, entendemos, participa activamente de la primera etapa, ofreciendo datos, informes, inteligencia, en definitiva produciendo inteligencia estratégica, a través de su apreciación de la situación estratégica (faz descriptiva), mientras que en la faz prescriptiva ( Evaluación del propio actor – Concepción de la Maniobra – Resolución – Determinación de capacidades), apoyará al decisor con la información que requiera para concebir la maniobra.

Este documento plasma el proceso de congeniar los escenarios planteados y la forma de alcanzar las ideas desarrolladas en la DPDN cómo en la DEPM. materializando en acciones, las respuestas a las actitudes de los actores.

### **VIII.3. APRECIACION DE INTELIGENCIA ESTRATEGICO MILITAR (AIEM)**

El elemento de inteligencia a cargo de su confección, entendemos, recae en el órgano específico organizado en el EMCFFAA, cuyas actividades propiamente dichas, podrán verse auxiliadas con analistas externos, orgánicos o no, del sistema de inteligencia estratégico militar del Ministerio de Defensa.

La apreciación estratégica, es el diseño de la política en que se encuadrarán las maniobras<sup>3</sup>, nuestra doctrina la define cómo, el análisis conjugado de los factores fundamentales (estratégicos, geoestratégicos, políticos, militares, económicos, tecnológicos, sociales e ideológicos) dentro del marco regional, continental o mundial, ligados a los objetivos políticos de las naciones y efectuado con el objeto de determinar

---

<sup>3</sup> ALONSO, DELEMAYER, FRISCHKENECHT, LANZARINI Y MOYA – (1998) – “Estrategia Teoría y Práctica” – ESGN - Instituto de Publicaciones Navales – Bs As – Pág 104 – Estos autores proponen desde 1982 en la Escuela de Guerra Naval, un método de apreciación de situación estratégica para diferentes ámbitos dentro del cual se encuentra el militar.



la forma más conveniente de cumplir o contribuir al logro de los objetivos políticos propios”.<sup>4</sup>

Para confeccionarla, previamente, debe analizarse los escenarios dispuestos por la DPDN, y aquellos que surjan, las distintas situaciones probables, la interacción de los actores presentes, a efectos de ofrecer al decisor la evolución más favorable para que adopte su resolución, actividad propia de la inteligencia estratégica.

La Apreciación de Inteligencia Estratégica, brinda las bases para inferir los fines perseguidos por competidores y aliados, que se deducen de los intereses manifestados en los escenarios diseñados por cada actor, su identificación, permitiendo detectar la trama de posibles divergencias y colisiones entre los fines de cada actor, los medios disponibles, las eventuales alianzas, despejando el grado de libertad de acción. La finalidad del análisis, es acotar el grado de incertidumbre de los escenarios diseñados buscando conservar la libertad de acción, mediante la dialéctica de voluntades, caracterizada por la racionalidad interdependiente de los actores.

#### **VIII.4. PROPUESTA METODOLOGICA PARA CONFECCIONAR LA AIEM**

El método propuesto, considera la interrelación entre el decisor, el equipo de asesores del planeamiento estratégico militar y el órgano de inteligencia; la labor de los tres elementos deben interactuar estrechamente con el primero, y los dos segundos complementarse en su análisis<sup>5</sup>. El concepto de trabajo compartimentado por doctrina de contrainteligencia, deja paso, a la certeza por sobre la seguridad del informe que se ofrece al decisor.

---

<sup>4</sup> **Diccionario para la Acción Militar Conjunta. Estado Mayor Conjunto de las FF.AA. de la República Argentina**; RC 00-02; Buenos Aires; 1999; p. A-10-14.

<sup>5</sup> Siguiendo los lineamientos de **ALONSO, DELEMAYER, FRISCHKENECHT, LANZARINI Y MOYA** en la Ob Cit, la propuesta se centra en adecuar aquellos aspectos que interesen a la apreciación de inteligencia estratégico militar.

El análisis de apreciación de inteligencia, concentra la actividad en brindar un diagnóstico descriptivo de la situación estratégica, de interés para el decisor, el cual parte del conocimiento perteneciente y difundido por el órgano de análisis, sobre el escenario dispuesto por la DPDN, cómo de aquellas situaciones que sean de interés para quien ejerce la conducción del planeamiento estratégico militar, y adopte la resolución estratégica que importe a aquella.

Apoyado en la base informativa brindada por el escenario diseñado en la DPDN o sobre el requerimiento realizado por el planeamiento estratégico, se inicia el proceso descriptivo de diagnóstico, el cual incluye determinar actores, objetos, intereses, profundizar la personalidad de los primeros, para luego iniciar el trabajo de interrelación de los datos y análisis realizados.

Considerar los actores intervinientes, involucra definir aquellos entes a los cuales se les atribuyen intereses interrelacionados entre sí, en una situación o escenario, con capacidad de ejecutar acciones en estos. Algunos autores<sup>6</sup>, señalan la diversidad en que se presentan los actores, como individuos, grupos, entidades, empresas, organismos internacionales, estados, etc.

Otros los identifican respondiendo al planteo ¿quién consigue influencia en el contexto internacional?, concluyendo con cada rama de las teorías de las relaciones internacionales. Entendemos y adherimos que actor es aquella entidad, con habilidad de movilizar determinados recursos para la consecución de determinados objetivos y su capacidad para ejercer influencia sobre el comportamiento de otros actores de la situación estratégica.<sup>7</sup>

Para el analista de inteligencia militar argentino, el concepto de actor se acota a los Estados, en función a la doctrina militar nacional, impuesta por las normas que la

---

<sup>6</sup> ALONSO, DELAMER, FRISCHKNECHT, LANZARINI, Y MOYA Ob Cit pág 43

<sup>7</sup> GARCIA SEGURA Caterina –(1993)- *La evolución del concepto de actor* – Revista de Sociología – Nro 41 UNAM - pág 29

rigen, que considera el empleo del IM esencialmente frente a irrupciones y agresiones de fuerzas militares pertenecientes a otros Estados<sup>8</sup>.

La concepción de actor, se caracteriza según los objetos con valor que configuran sus intereses, y las actitudes que lo impulsan al logro de los mismos, a las cuales la doctrina las denomina racionalidad y motivación.

Estas características, sirven para definir al actor, no para identificarlo, entendiendo a racionalidad cómo la estructura de intereses considerando fines que persigue, los medios con que cuenta y la forma que emplea estos para alcanzar aquellos. Mientras que la motivación o personalidad<sup>9</sup>, es la actitud que adopta el actor, para aplicar sus medios y conseguir sus fines, que se combinan al analizar su determinación, la aversión al riesgo y su empatía.

La determinación se asocia con osadía y valor, la aversión al riesgo responde a la oposición ante la ocurrencia de un daño próximo, mientras que empatía debe entenderse como la capacidad para comprender emociones ajenas e identificarse con el otro. Para cada una de ellas, se emplea cómo parámetros de medición ALTA y BAJA. Concluyendo en señalar al actor cómo HALCON, cuando tenga una alta determinación, una baja aversión al riesgo, y empatía, contrario a ello se lo señala como PALOMO.

Es opinión, que en esta etapa, debe considerarse la consulta de expertos externos u orgánicos, para confeccionar un perfil psicológico de los referentes de cada uno de los actores, a efecto orienten la calificación sobre determinación, motivación y empatía.

Aquello, que consideramos materia de conocimiento o sensibilidad, para los actores son objetos, a los cuales la doctrina los sintetiza, según la clase en reales o

---

<sup>8</sup> Decreto 1714/09 Anexo I

<sup>9</sup> **DELEMAYER** Guillermo – (2011) – *Estrategia Para la Política, la Empresa y la Seguridad* - Instituto de Publicaciones Navales - Segunda Edición - 2011. ISBN 987-95893-5-9 - Pág 70

ideales, por su ámbito en político, económico y seguridad, y de acuerdo al espacio en foros, mercados y geográficos.<sup>10</sup>

Al aplicar valor a los objetos, convertimos a los mismos en intereses, son definidos como cosas u objetos reales o ideales, con valor para los actores, que se traducen en ideas priorizadas a la escala de valores de aquellos. Esta jerarquía, permite clasificarlos prioritariamente en fines o medios<sup>11</sup>, estos últimos al ser de menor importancia, se pueden cambiar para lograr los primeros. La comparación de “medios de cambio” entre actores, proporcionan la “relación de fuerzas“, la cual se mide con números ( 3 a 1, 5 a 2, etc). Otros parámetros a considerar sobre el valor a aplicar a los objetos, son: polaridad, estado, exclusión y orden. <sup>12</sup> Calificados cada objeto puede establecerse un orden natural en relación a un objeto con el otro, estableciéndose una prioridad (1, 2, etc).

Para expresar un interés, se señala con un sustantivo; al agregarle un verbo, lo “accionamos operativamente”, convirtiendo ese interés en un objetivo (pasible de sufrir algún efecto), o recursos (si cuentan con la capacidad de producir). En resumen identificamos los objetivos que pueden sufrir algún efecto deseado, con la capacidad de los recursos que se dispone y de esta forma modificar o mantener la libertad de acción a nuestro favor.

---

<sup>10</sup> Clase: orden en que con arreglo a determinadas condiciones o cualidades se consideran comprendidas diferentes cosas – Real: existencia efectiva y verdadera – Ideal: pertenece al mundo de las ideas – Política: arte de conducir un asunto, o de emplear los medios para alcanzar un fin – Economía: atiende al bienestar y administración prudente de bienes – Seguridad: protección de lo político y económico – Espacio: continente de todos los objetos sensibles – Foro: lugar de reunión para discutir asuntos – Mercado: espacio donde se produce interacción entre oferta y demanda surgiendo un precio – Geográfico: espacio terrestre definido.

<sup>11</sup> **DELEMAYER** Guillermo Ob Ct Pág 80 – Fin: aquél a cuya consecución se dirigen las intenciones y los medios del que obran – Medio: acciones convenientes para conseguir una cosa

<sup>12</sup> Polaridad: Buena si es útil para alguna cosa Mala si se opone a la razón o a la ley – Estado: situación en que se encuentra una persona o cosa, modos sucesivos de una persona o cosa que influyen en su condición puede ser actual: si existe sucede o se usa en el tiempo de que se habla, potencial: implica que puede suceder o existir en contraposición de lo que existe. Excluyente: no compartido con otro, un actor lo pretende para si. No excluyente: puede ser compartido con otro actor, puede compartir con otro actor el interés.

Para arribar a esta etapa del diagnóstico de la AIEM, el elemento de análisis, debería partir de un requerimiento autoimpuesto, o recepcionar el requerido por el equipo de planeamiento.

A tal efecto y continuando con ejemplos del método propuesto, planteados el siguiente requerimiento proveniente del decisor estratégico, considerando el marco expresado en el capítulo anterior: “ *El país “C”, ubicado en el continente S, e integrante de los organismos regionales “AB” y “UR”, reclama para sí una porción del territorio del continente “Z”. El límite reclamado se superpone con aquellos requeridos por los países “D” y “GB”. A su vez dicho territorio se encuentra bajo la protección de un tratado internacional en el marco de la organización “OEU”. “B” y “U” intensifican su presencia en el continente “Z”, en el sector reclamado por “GB. Se requiere la situación estratégica de “C” en el período de los próximos 8 años considerando que el tratado fenece en 10 años, a efectos de establecer acciones estratégicas”*

El primer paso es determinar los actores, mientras se reúne la información existente de los estados mencionados, su relación con el continente Z y específicamente requerir a los elementos de reunión de información la actualización de los factores políticos, económicos, sicosociales y militares de cada uno de los actores intervinientes, esta acción la denominamos Información Básica.

Contando con dicha información comenzamos con la etapa Situación Estratégica e identificamos los actores involucrados, puede ocurrir que del análisis de la información básica aparezcan nuevos actores no considerados inicialmente

ACTORES	
PAIS "C"	C
PAIS "D"	D
PAIS "GB"	GB
PAIS "B"	B
PAIS "U"	U
PAIS "EU"	EU

Figura 21 – Determinación actores (Fuente : propia)

A continuación, comenzamos a identificar los intereses a través de técnicas cómo brainstorming, mini delphi o delphi, y su operatividad en objetivos:

ACTOR	INTERES	OBJETIVOS
C	<b>Territorio</b>	1.Incorporar superficie al territorio continental e insular 2.Legitimar explotaciones económicas
	<b>Recursos</b>	3.Obtener nuevas fuentes de recursos energéticos 4.Extender la explotación oceánica
D	<b>Territorio</b>	1.Ampliar su territorio continental 2.Obtener superficie para explotaciones
	<b>Recursos</b>	1.Obtener recursos energéticos 2.Ampliar su extensión marítima para explotar recursos ictícolas
GB	<b>Dominio</b>	1.Mantener sus territorios de ultramar
	<b>Recursos</b>	2.Consolidar la obtención de recursos energéticos e ictícolas
B	<b>Presencia</b>	1.Insertarse en el continente Z
U	<b>Recursos</b>	1.Obtener recursos energéticos e ictícolas
EU	<b>Dominio</b>	1.Consolidar su presencia en el continente Z

Figura 21 – Análisis intereses / objetivos (Fuente : propia)

El próximo paso es analizar los intereses y objetivos, para ello empleamos una planilla que permita ejemplificar el análisis:

ACTOR	INTERES	OBJETO			VALOR				
		CLAS E	AMBITO	ESPACIO	JERARQUÍA	POLARIDAD	ESTADO	EXCLUSIÓN	ORDEN
		REAL IDEAL	POLÍTICO ECONÓMICO SEGURIDAD	FORO MERCADO GEOGRÁFICO	FINES MEDIOS M. DE CAMBIO	BUENA - MALA.	ACTUAL POTENCIAL	EXCLUYENTE NO EXCLUYENTE	NRO
C	Territorio	R	P	G	F	M	P	E	1
	Recurso	R	E	M	M	B	P	NE	2
D	Territorio	R	P	G	F	M	P	E	1
	Recurso	R	E	M	M	B	P	E	2
GB	Dominio	I	S	G	F	M	A	NE	1
	Recurso	R	E	M	M	B	P	NE	2
B	Presencia	I	P	G	M	B	P	NE	1
U	Recurso	R	E	G	F	B	P	NE	1
EU	Dominio	I	S	G	M	B	A	NE	1

Figura 22 – Análisis intereses / objetivos (Fuente : propia)

Para el análisis de la personalidad de los actores, tomamos los referentes principales, y solicitamos al medio de reunión, un perfil psicológico de los mismos. Con esta información determinamos:

ACTOR	REFERENTE	DETERMINACION	AVERSION AL RIESGO	COMUNICATIVIDAD	RACIONALIDAD
C	Presidente	Alta	Media	Media	Halcón
D	Presidente	Media	Media	Alta	Halcón
GB	1er Ministro	Alta	Baja	Media	Halcón
B	Presidente	Alta	Media	Alta	Halcón
U	Presidente	Media	Media	Alta	Paloma
EU	Presidente	Alta	Media	Alta	Halcón

Figura 23 – Análisis actores (Fuente : propia)

Confrontamos los intereses de cada actor, a efecto de determinar la existencia de vinculaciones entre sí de cooperación o de competencia:

		COOPERACION $\longrightarrow$		COMPETENCIA $\dashrightarrow$				
C TERRITORIO	$\dashrightarrow$	D TERRITORIO	D TERRITORIO	$\dashrightarrow$	C TERRITORIO	GB DOMINIO	$\dashrightarrow$	D TERRITORIO
C	$\dashrightarrow$	GB	D	$\dashrightarrow$	GB	GB	$\dashrightarrow$	C
C	$\longrightarrow$	B	D	$\longrightarrow$	B	GB	$\longrightarrow$	B
C	$\longrightarrow$	U	D	$\longrightarrow$	U	GB	$\longrightarrow$	U
C	$\longrightarrow$	EU	D	$\longrightarrow$	EU	GB	$\longrightarrow$	EU
B	$\longrightarrow$	D	U RECURSO	$\longrightarrow$	C	EU	$\longrightarrow$	C
B	$\dashrightarrow$	GB	U	$\dashrightarrow$	GB	EU	$\longrightarrow$	GB
B	$\longrightarrow$	C	U	$\longrightarrow$	B	EU	$\longrightarrow$	B
B	$\longrightarrow$	U	U	$\longrightarrow$	D	EU	$\longrightarrow$	D
B	$\longrightarrow$	EU	U	$\longrightarrow$	EU	EU	$\longrightarrow$	U

Figura 24 – Confrontación fines / fines (Fuente : propia)

El análisis realizado, permite plasmar el conjunto de relaciones que generan los actores considerando la totalidad de los intereses, a este conjunto lo denominamos “trama”. Esta vinculación permitirá llegar a la conclusión que identifica las relaciones de poder y de fuerza, que se inicia con la identificación de los fines de todos los actores. Podemos plasmar en un sociograma las relaciones enunciadas:



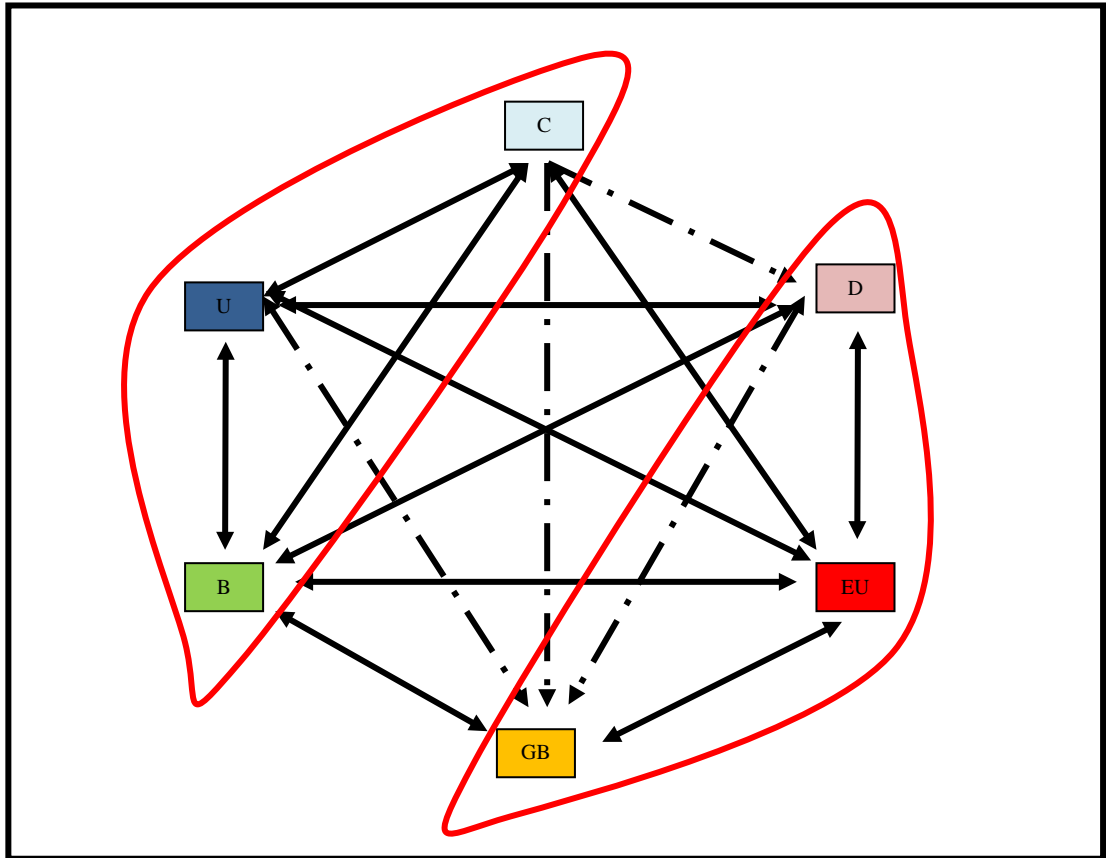


Figura 25 – Sociograma fines / fines (Fuente : propia)

Siguiendo con el análisis confrontamos fines con medios, para obtener las relaciones de cooperación o competencia. La vinculación que surja, puede variar el sociograma anterior, lo cual se justifica al analizar los fines medios (recursos) de carácter excluyente o no excluyentes, con una polaridad buena o mala, frente a los intereses fines del otro actor, brindando la oportunidad de concluir en relaciones de dependencia o coincidencia entre ellos.

El poder define la vinculación entre actores basada en la dependencia que se produce, cuando los fines de uno de ellos depende de los medios del otro.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> DELEMAYER Guillermo Ob Cit Pág 89

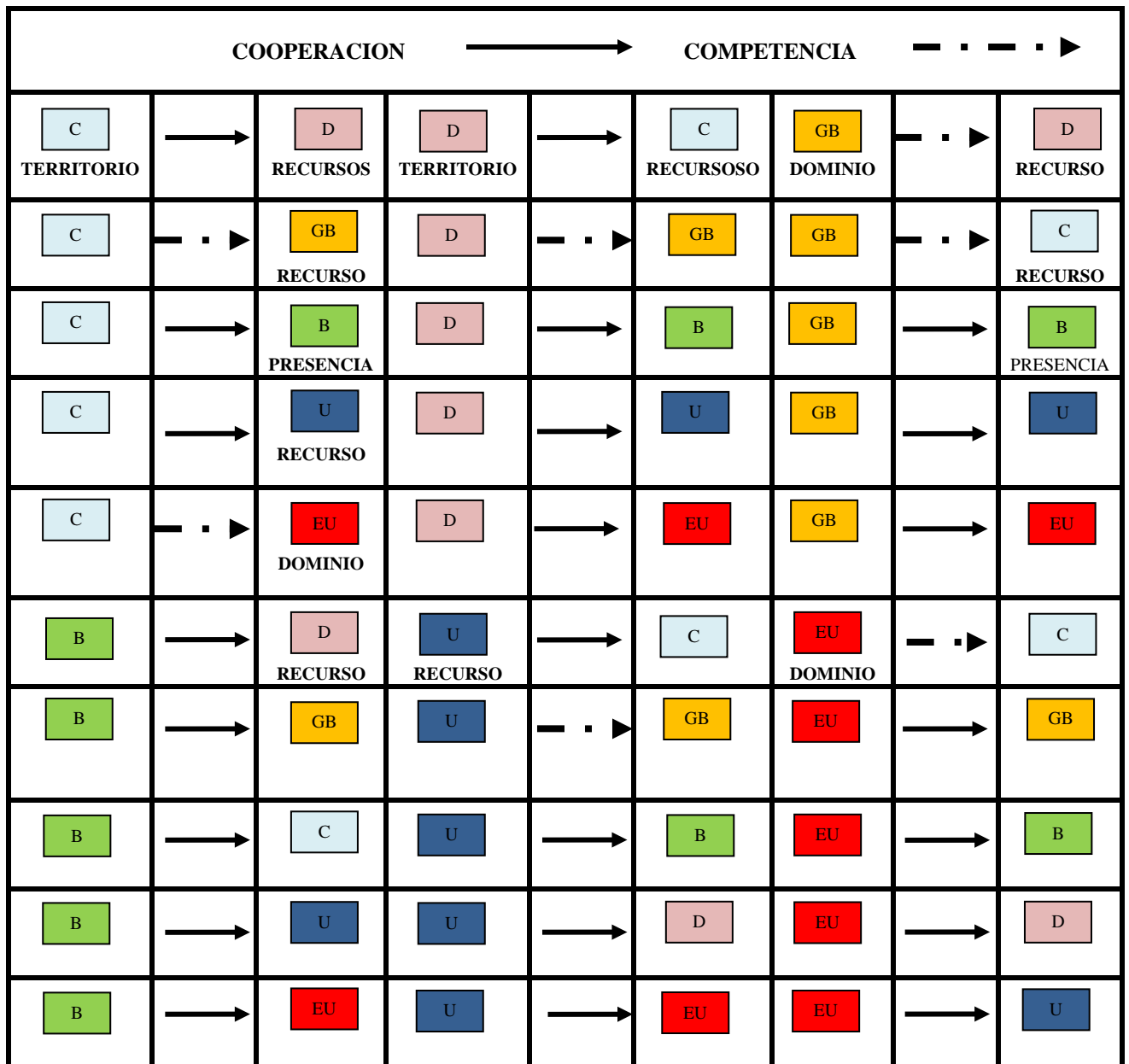


Figura 26 – Confrontación fines / medios (Fuente : propia)

Finalizada la relación fines - medios, se puede plasmar el resultado en un sociograma.

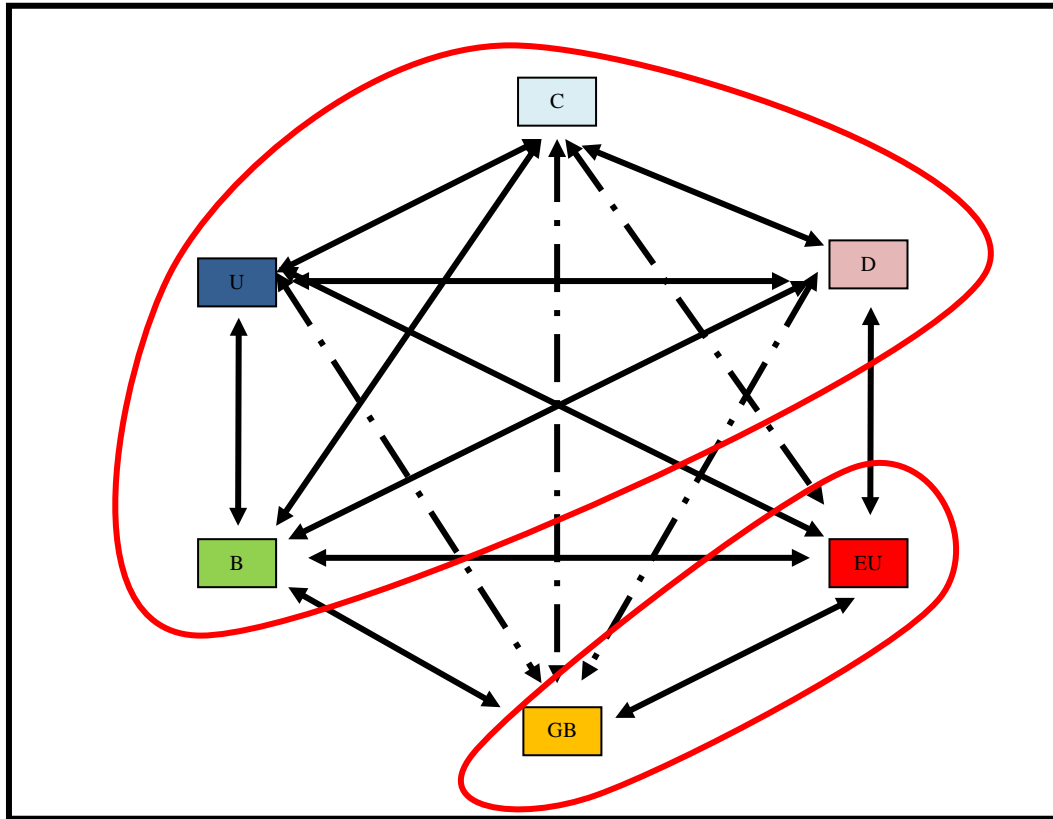


Figura 27 – Sociograma fines / medios (Fuente : propia)

Por último se compara los medios entre actores, a efecto de entender la relación de fuerza que cada actor posee para sostener y cumplir sus objetivos:

		COOPERACION $\longrightarrow$		COMPETENCIA $\dashrightarrow$				
C RECURSO	$\longrightarrow$	D RECURSOS	D REUCRSO	$\longrightarrow$	C RECURSO	GB RECURSO	$\dashrightarrow$	D RECURSO
C	$\dashrightarrow$	GB RECURSO	D	$\dashrightarrow$	GB	GB	$\dashrightarrow$	C RECURSO
C	$\longrightarrow$	B PRESENCIA	D	$\longrightarrow$	B	GB	$\longrightarrow$	B PRESENCIA
C	$\longrightarrow$	U RECURSO	D	$\longrightarrow$	U	GB	$\longrightarrow$	U
C	$\dashrightarrow$	EU DOMINIO	D	$\longrightarrow$	EU	GB	$\longrightarrow$	EU

B	→	D RECURSO	U RECURSO	→	C	EU DOMINIO	→	C
B	→	GB	U	→	GB	EU	→	GB
B	→	C	U	→	B	EU	→	B
B	→	U	U	→	D	EU	→	D
B	→	EU	U	→	EU	EU	→	U

Figura 28 – Confrontación medios / medios (Fuente : propia)

Finalizada la relación medios - medios, se plasma el resultado en un sociograma.

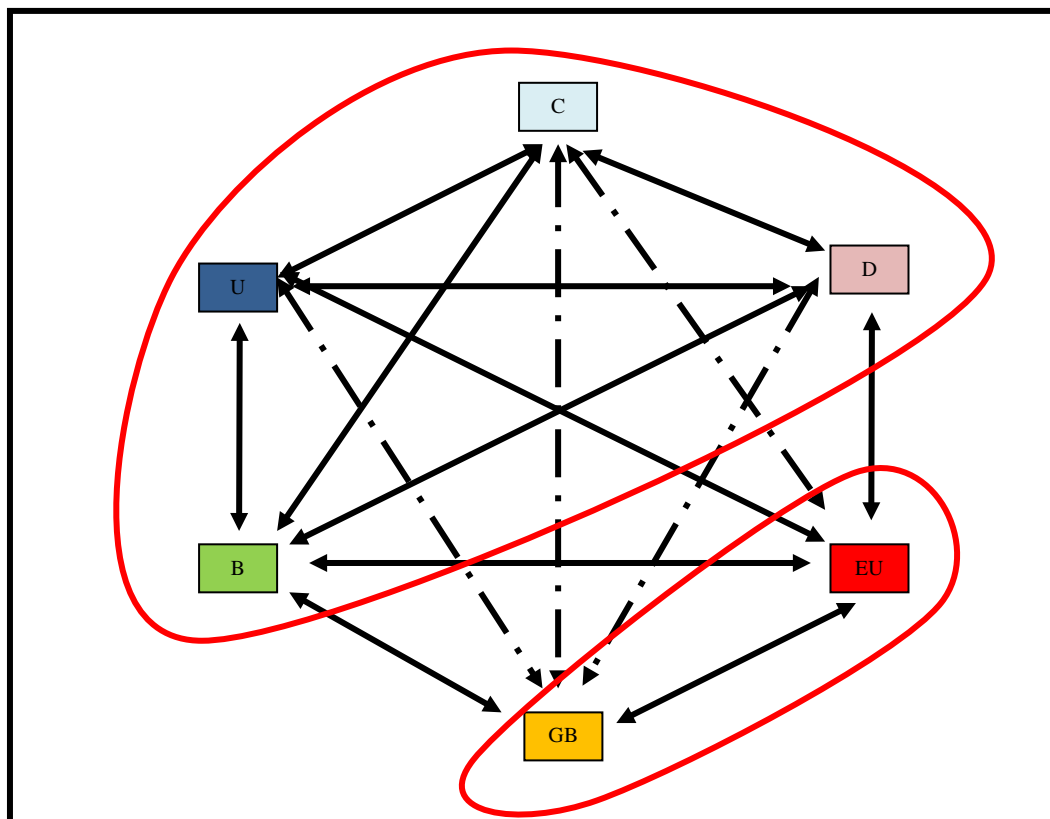


Figura 29 – Sociograma medios / medios (Fuente : propia)

Finalizado el análisis de intereses, y en función a la información básica disponible, ponderamos los recursos (medios militares, tecnología, fondos, antecedentes de conductas en situaciones similares, etc) que posee cada actor partiendo del protagonista para sostener los objetivos frente a los otros actores; esta ponderación la significamos numéricamente

C	2 a 1	D
C	1 a 5	GB
C	1 a 2	B
C	3 a 1	U
C	1 a 10	EU

Figura 30 – Confrontación recursos (Fuente : propia)

La ponderación de medios, permite cuantificar la forma de llegar a afectar a un actor, o a una situación dependiendo de las capacidades inherentes de cada uno de ellos. Debe tenerse presente, que este análisis es orientativo, dado que a nivel estratégico la precisión científica es subjetiva (no así en otros niveles de conducción).

En esta etapa del método, podemos inferir cómo cada actor puede manipular sus recursos y medios, para influir sobre otro actor, del cual ya conocemos (o especulamos)

sobre los intereses y la racionalidad del competidor o cooperante, lo cual nos permite diseñar los escenarios conclusivos de la situación estratégica imperante.

Cada sociodrama diagramado, permite visualizar en cada confrontación, la posibilidad de agrupar los actores en coaliciones en pos del objetivo a cumplir. Las identificaciones concluidas permite visualizar cuanto el interés de un actor depende del otro, así en el caso que narramos vemos que el interés de “C” depende de los intereses de “GB”, es decir el objetivo del primero depende del empleo de los medios de “GB”, y a su vez “B” y “D” pueden generar influencia en “C” para el logro de sus objetivos.

La relevancia de determinar las relaciones de poder y fuerza, radica en concluir sobre libertad de acción y vulnerabilidades que presenta el actor. Se entiende para el primero el poder que dispone sobre los actores para cumplir con los propios objetivos y viceversa para el segundo, referido a la medida en que los fines pueden ser afectados por la acción de los medios ajenos. También debe considerarse la existencia de medios de cambio radicado en la fuerza que posee contributiva a orientar el sentido que posee el poder.

Así para “C”, concluimos que para cada uno de los objetivos, la relación de poder / fuerza, se establece en <sup>14</sup>:

OBJETIVOS	PODER / FUERZA
1. Incorporar superficie al territorio continental e insular	<p><b>Dependencia:</b> la injerencia de “GB” limita la obtención del objetivo.</p> <p><b>Vulnerabilidad:</b> la proyección de “GB” desde la ocupación permite consolidar su actitud</p>
2. Legitimar explotaciones económicas	<p><b>Dominancia:</b> la interacción en mercados favorece a inversores.</p> <p><b>Libertad de acción:</b> la acción sobre los mercados genera interés de inversionistas</p>
3. Obtener nuevas fuentes de recursos energéticos	<p><b>Dominancia:</b> el marco de un mercado regional favorece la interacción</p> <p><b>Libertad de acción:</b> la implementación de políticas energéticas permite el ingreso de innovativos inversores</p>

<sup>14</sup> Es conveniente realizar un cuadro por cada actor con sus intereses fines, objetivos.

4.Extender la explotación oceánica	<p><b>Dependencia:</b> La influencia geográfica de “D” genera coordinaciones con “C”</p> <p><b>Libertad de acción:</b> la proyección sobre el área oceánica mantiene la posibilidad de extensión en particular de confirmarse el tratado s/ derechos del mar.</p>
------------------------------------	---

Figura 31 – Análisis Objetivos – Poder Fuerza (Fuente : propia)

El planeamiento estratégico requiere determinar la maniobra a adoptar, para ello el elemento de análisis ofrece en la etapa cuales son las opciones, o diversas formas que se relacionan los intereses de dos actores, al analizar los fines/fines, los fines/medios, y los medios/medios.

De acuerdo a Frischknecht, la opciones que se presentan son<sup>15</sup>:

IDENTIFICACION	INTERESES	OPCIONES
COOPERACION	MEDIOS / MEDIOS	OFERTA
	FINES / MEDIOS	PREFERENCIA
	MEDIOS / FINES	PROMESA
	FINES / FINES	ENTENDIMIENTO
COMPETENCIA	FINES / FINES	PERSUACION
	FINES / MEDIOS	DIVERSION
	MEDIOS / FINES	COACCION
	MEDIOS / MEDIOS	ACTOS DE FUERZA

Figura 32 – Cuadro Frischknecht

Para el caso en desarrollo, diseñamos el siguiente escenario, que responde a la situación estratégica actual, expuesta en la presente etapa del análisis: *El reclamo territorial sobre “Z” del país “C”, se encuentra condicionado a los tiempos estipulados en el tratado de internacional suscripto en el marco de la “OEU”, y a las apetencias del país “GB”. Este último posee un enclave al Norte del territorio “Z”, con proyección en el continente, que superpone sus aspiraciones con los países “C”, “D”, “U” y “B”, manteniendo resquemores ante la actitud de “C” sobre el territorio en*

<sup>15</sup> ALONSO, DELEMAYER, FRISCHKENECHT, LANZARINI Y MOYA Ob Cit Pág 79

*disputa. Este último ha consolidado su posición de líder en el continente “S”, cuenta con la valorada adhesión de “U”, logrando amplios y decisivos apoyos en las organizaciones regionales “UR” y “AB”. Por su parte “D”, económica y militarmente superior a “C”, es uno de sus principales competidores junto a “GB”, si bien reconoce en estado de transición de este último, que puede desequilibrar a su favor la situación estratégica continental.*

Desarrollada la situación estratégica imperante y relacionada al requerimiento impuesto por el decisor, falta aún satisfacer las necesidades de sus requisitos, para ello iniciamos una segunda etapa de análisis cuya finalidad, será brindar al decisor, los escenarios alternativos dónde el IM se podrá emplear.

En esta etapa predomina la incertidumbre, en función al desconocimiento que la situación estratégica futura plantea al considerar el período de planeamiento (4 años, 5 a 10 años), por lo cual las ponderaciones prospectivas son de utilidad en el análisis, posibilitando al decisor estratégico contar con las herramientas necesarias para resolver sobre el empleo del IM, y las capacidades que este debe poseer para enfrentar los escenarios conclusivos que se ofrezcan.

Se inicia con la participación de expertos propios o/y externos, que con técnicas cómo brainstorming, delphi o mini delphi, sobre la información básica reunida, actualizada y el análisis realizado de la situación estratégica imperante, plantean los hechos portadores de futuro para el escenario diseñado.

Estos hechos, deben poseer el carácter de pertinente, aquellos que sean exorbitantes a lo razonable de la situación, sin ser desechados, son apartados de la posterior catalogación, para su ratificación a través de la reunión de información. Esta catalogación se realiza calificando su prioridad en la sucesión de posibilidades de



ocurrencia.<sup>16</sup> Sólo compondrán el listado definitivo aquellos que se encuentran entre la calificación de 1 a 3.

Continuando con el caso planteado, el equipo de análisis confecciona los hechos portadores de futuro, mediante las técnicas mencionadas, el siguiente cuadro resume las conclusiones arribadas.

HECHO PORTADOR	OCURRENCIA	SELECCION
“GB” despliega armamento con tecnología nuclear	1	1
“GB” logra legitimidad en la ocupación del territorio al Norte de “Z”	3	3
“GB” es reconocido en la “OEU” cómo poseedor del Territorio en “Z”	5	X
“B” logra poseer armamento nuclear	3	3
“B” inicia exploración y asentamientos científicos en “Z”	2	2
“B” logra se miembro permanente del Consejo de Seguridad en la OEU	2	2
“C” recupera el territorio con disputa con “GB”	5	X
“C” obtiene consenso en la “UR” para rechazar la ocupación de “GB”	3	3
“C” recompone su economía y potencia a sus FFAA	4	X
“C” conforma un tratado de asistencia recíproca con “B” y “U”	4	X
“C” establece con “D”, “B” y “U” un tratado de explotación para “Z”	3	3
Los estados en “AB” consensuan un tratado sobre posesión común en “Z”	3	3
La “OEU” dictamina al territorio “Z” patrimonio de la humanidad por los próximos 100 años	4	X
“D” establece un acuerdo de cooperación militar con “EU”	2	2
“D” desafecta el financiamiento de material militar	3	3
“D” acuerda con “C” rechazar la ocupación del territorio por “GB”	4	X
“D” acuerda con “GB” la explotación conjunta del territorio “Z”	3	3

Figura 33 – Hechos portadores de futuro / agrupamiento (Fuente : propia)

<sup>16</sup> Posibilidad de ocurrencia: 1 ocurre, 2 probablemente ocurra, 3 se duda de su ocurrencia, 4 posiblemente no ocurra, 5 nunca ocurre.

Determinadas las variables modificatorias del escenario estratégico diseñado, iniciamos el proceso de establecer cual es el escenario probable dónde actuará el IM., mientras que aquellas no seleccionadas, se transforman en requerimientos de información para los elementos de reunión.

De los procedimientos, métodos y técnicas existentes para desarrollar escenarios se propone cómo pertinentes, el Análisis de Impactos Cruzados, Delphi, Hipótesis Comparadas y Escenarios. Para el caso en análisis, considerando la variante temporal del PBC, y aplicando una de las técnicas enunciadas, podemos concluir en plantear tres escenarios a saber:

**Escenario 2: Patrimonio de la Humanidad:** *El territorio “Z”, es declarado zona excluida de explotación económica, por un igual período que el tratado original. “GB” y “D” logran incrementar las instalaciones científicas en “Z” anexando a las mismas terminales turísticas. La presencia de los estados signatarios en la región mantienen su estatus anterior a esta declaración.*

**Escenario 1: Acuerdo de Explotación Conjunta:** *los países signatarios del tratado sobre el Territorio “Z”, logran acordar la explotación económica conjunta de los recursos, sin reparto de soberanía. Los estados “C”, “U”, “B” y “C” en el marco del acuerdo económico regional “AB”, se presentan en un bloque frente al resto de los actores a efectos de reclamar una participación directa de las riquezas naturales en “Z”, dicha participación se sustenta en la mayor presencia en el territorio de asentamientos científicos y tecnológicos.*

**Escenario 3: Reparto de Soberanía:** *la debilidad económica y militar de “C”, conlleva a la disminución de su presencia en el territorio “Z”, a pesar de los derechos proclamados en la “OEU”, “GB” logra imponerse con el apoyo de “D” y la promesa de participación de las empresas energéticas de “B”, en asignar a “C” un mínimo porcentaje del territorio*

Figura 34 – Escenarios (Fuente : propia)

Ofrecidos los escenarios alternativos al elemento de planeamiento, este continuará con su procedimiento a cargo de elemento específico, a efecto de despejar las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas que giran en torno al actor, con la finalidad de determinar la acción a cumplir, y el cómo lo harán, señalando el objetivo a obtener, determinar el efecto deseado y diseñar las capacidades del IM para obtenerlo.

El método propuesto se resume en el siguiente gráfico:

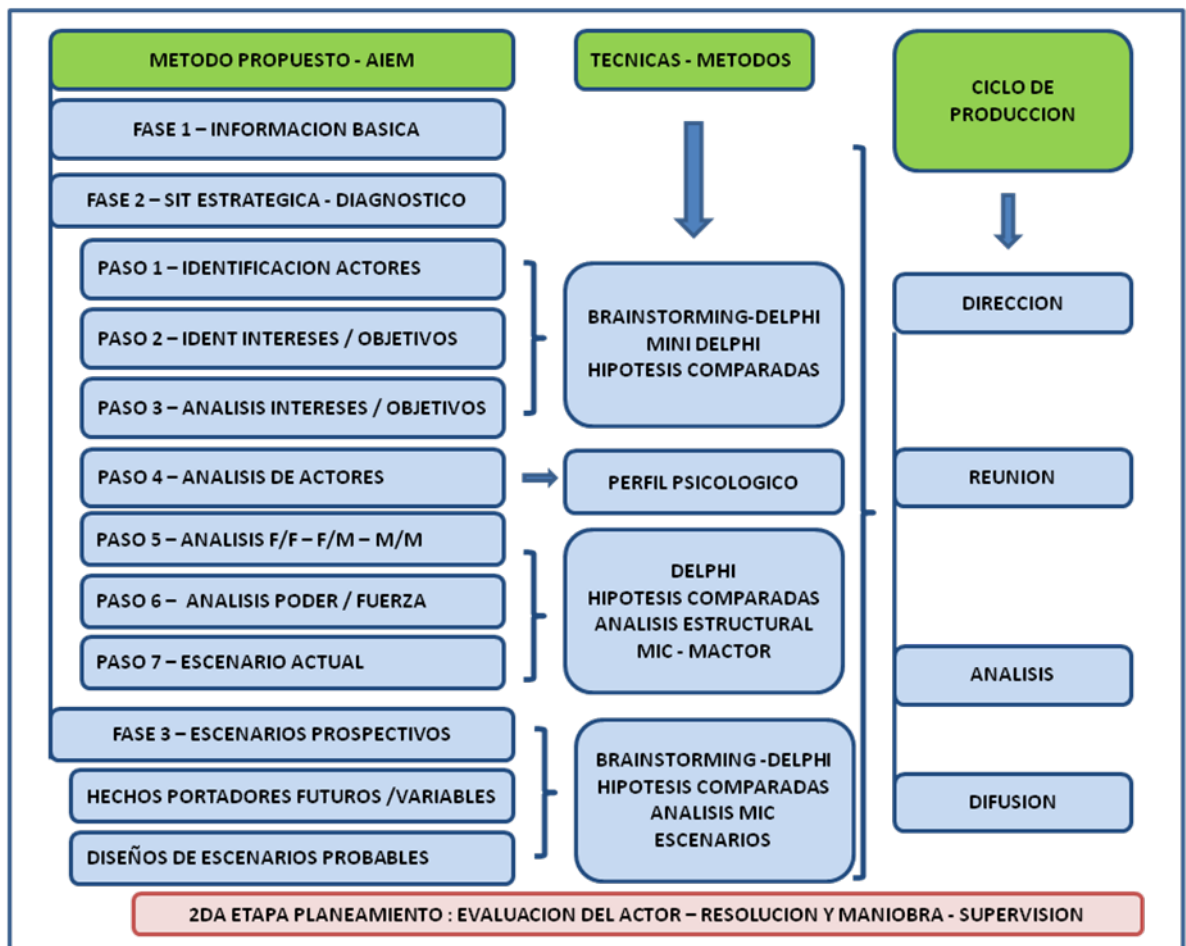


Figura 35 – Método ASIE (Fuente : propia)

## **CAPITULO IX**

### **CONCLUSIONES**

Definido el proceso de PBC, interrelacionado, con las características del órgano de inteligencia estratégico militar, considerando las propuestas conceptualizadas en la metodología al nivel de conducción pertinente, se infiere que:

1. La clásica estructura del pensamiento metodológico del ciclo de producción de inteligencia militar, reviste características que satisface las necesidades del planeamiento a muy corto plazo, ofreciendo tendencias evolutivas de igual rango. Ante la aparición del nuevo método de planeamiento militar para la defensa, se confirman las hipótesis nro 2 y 3, descartando la hipótesis nro 1.
2. Podemos afirmar, que el ciclo kentiano, se presenta auxiliando el proceso de inteligencia militar en apoyo al decisor del PBC. Esta visión no desplaza al ciclo de producción tradicional, por el contrario aumenta su exposición, dadas las peculiaridades del planeamiento, que ante un contexto de incertidumbre requiere mayor calidad en la satisfacción de requerimientos, al de los niveles operacionales y tácticos.
3. La DPDN, materializa la tendencia del empleo del IM en escenarios de múltiples dimensiones, condicionados por factores del orden político, económico, geográfico, psicosociales, e inclusive legales, en el innovativo contexto metodológico que obliga a ampliar el horizonte perspectivo de previsiones.

4. El PBC, presenta una singular dependencia a los lineamientos políticos administrativos y fiscales, que deben ser considerados por el más alto órgano de decisión, en cuanto el método de análisis debe abstraerse de condicionamos de este último factor.
5. Se aprecia que el órgano de asesoramiento en producción de inteligencia militar, tiene injerencia directa en la estructura del documento base del proceso en base a capacidades, dónde prima el pensamiento deductivo, que conlleva a diseñar los diferentes escenarios plausibles de intervención del IM.
6. Por otra parte, el ente de inteligencia estratégica, mantiene su asesoramiento a solicitud, al hacedor en sede del EMCFFAA, brindando su apreciación del nivel de marras, complementando el proceso de escenarios, al desentrañar la trama de asociación de fines, medios y recursos, entre actores cooperantes y en competencia, en un marcado contexto de incertidumbre estratégica, develado en torno al actor, protagonista del método de planeamiento.
7. Las dos etapas expuestas, deberán facilitar la propuesta de capacidades militares y la posterior decisión de la administración política del actor, a efecto de discernir sobre la aceptabilidad, factibilidad y aceptabilidad, de los recursos necesarios para satisfacer el empleo del IM.
8. La organización del ente de producción de inteligencia estratégica, posee un perfil diferenciado, resultante de las tareas de análisis multidisciplinario y prospectivo, cuya interrelación genera la producción de la necesidad que hace al

decisor, mientras que la clásica estructura por finalidad mantiene su vigencia en apoyo de los requerimientos del equipo estratégico. Satisface al producto resultante la injerencia de asesores externos, profesionales que pueden integrar el equipo de análisis, cómo la supervisión del producto resultante.

9. La integración a una organización de análisis no lineal y cooperativa como la propuesta, entiende que sus integrantes posean un perfil profesional – universitario que le permita adentrarse en la aplicación de metodologías desarraigando la carga intelectual, herencia de su formación. La interrelación genera la búsqueda de certezas y validez a los análisis, extendiéndose entre los integrantes orgánicos cómo con los consultores externos.
10. La oferta de métodos de análisis prospectivos, debe adecuarse a las necesidades propias de la tarea y no esta a aquellas, incluso el empleo de programas cuantitativos en apoyo al análisis, no desplazan la objetividad del analista, en quien recae la ponderación cómo la continuidad de la dirección del proceso informativo.
11. En la selección del método prospectivo, debe primar la selección, observación, continuidad, y control de las variables y tendencias, por sobre los condicionantes de la labor del analistas.
12. La propuesta de métodos y técnicas en las dos etapas de asesoramiento de inteligencia estratégica (juicios por escenarios e incertidumbre) orientan al analista y al órgano de producción estratégico militar, por ende los

condicionamientos se imponen únicamente a la concreción del resultado en oportunidad y bajo el principio de pertinencia.

13. La apreciación de inteligencia estratégica propuesta, se centra específicamente en las consideraciones que coadyuvan el planeamiento militar. La participación en la confección por parte del hacedor, en la adopción de su resolución, maniobra estratégico miliar, serán a requerimiento.

Entendemos que la convivencia entre la concepción tradicional, con las metodologías prospectivas se presentan, necesariamente interactuando, donde las primeras acorde al nivel que le competen se constituyen en los medios de reunión de información, para satisfacer los requerimientos del órgano de inteligencia estratégica participante y en apoyo al PBC.

## BIBLIOGRAFIA

**ARBOR** (2005) - *Medios Tecnológicos e inteligencia : Bases para una interrelación convergente* - Revista de Ciencia , Pensamiento y Cultura Vol 180 Nro 709.

**ARTEAGA MARTÍN, Felix, - FOJÓN LAGOA, Enrique** – (2007) *El planeamiento de la política de defensa y seguridad en España* – Instituto Universitario General Gutierrez Mellado de la Investigación sobre la Paz , la Seguridad y la Defensa – Madrid

**BABIL, Eduardo Raúl;** (1993) *La inteligencia en apoyo de los procesos decisionales* Revista de la Escuela Nacional de Inteligencia, Vol. II, No. 3, tercer cuatrimestre - Buenos Aires.

**BALBI Eduardo Raúl,** (2009) *Sistema de Planeamiento Estratégico y Escenarios Prospectivos y el Método de Prospectiva MEYEP- Método Oficial de la Red Eye* (Escenarios y Estrategia)

**BARBERO Martín** (2007), *Inteligencia Económica: tan lejos, tan cerca*, Inteligencia y Seguridad: Revista de Análisis y Prospectiva, nº 2, Real Instituto ELCANO - España

**BEN Martin** (1988) *Prospectiva tecnológica: conceptos y prácticas*, en: *Experiencias internacionales en el campo de la Prospectiva Tecnológica*. Seminario europeo para el intercambio de experiencias en el campo de la Prospectiva Tecnológica. Red FUE-ANEP, Oviedo, España -. <http://www.sebbm.com/pdf/140/d06140.pdf>

**BOCHENKY, I. M** (1996), “Los métodos actuales del pensamiento” Ed RIALP, 16ª Edición - Madrid.



**BLUET J, C - ZÉMOR J** (1970), "*Prospective géographique, méthode et directions de recherche*" - Burke K, A Grammar of Motives. USA

**CEDEFOP** (2006) *Dossier del Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional* — Thessaloniki (Pylea)

**CENTRO DE ESTUDIO DE LA INTELIGENCIA AGENCIA CENTRAL DE INTELIGENCIA** (1999) *Psicología del análisis de inteligencia* - Traducido en 2003. Cap 8 Método de Escenarios.

**CENTER FOR HEMISPHERIC DEFENSE STUDIES** (2003) – MILANO Camilo Panel: *Armed Forces and Emerging Threats - Los nuevos desafíos de la inteligencia estratégica frente a las nuevas amenazas de carácter transnacional-* REDES 2003 - Santiago, Chile .

**CLARK Robert** (2004) - *Intelligence Análisis a Target Centric Approach* – CQ Press Washington DC - USA

**CORBACHO Alejandro** (2006) *¿Enfoque para el Siglo XXI?*- Revista académica en temas de Management, editada por el Centro de Investigaciones en Management, Entrepreneurship e Inversiones.- Volumen IV

**DECOUFLE Clement** (1974) - *A La prospective* – Ed Olkos – Barcelona – España

**Decreto 727/2006** - *Reglamentación de la Ley 23.554*

**Decreto 1168/2006** – *Diagnóstico comprensivo de defensa nacional*

**Decreto 1691/2006** – *Directiva organización y funcionamiento de las Fuerzas Armadas*

**Decreto 1729/2007** – *Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional*

**Decreto 1714/2009** – *Directiva de Política de Defensa Nacional*

**FADRIQUE FRIÓ CERIOL** –(2003)- *Cuadernos Constitucionales de la Cátedra Nro 48* - Universidad Carlos III – Madrid - España.

**FORD Harold P** (1993) *Estimative Intelligence The purposes and Problems of Nacional Intelligence* - Estimating University Press of America / Defense Intelligence Collage Lanham Md / Washington DC pp 78 – *Manual de Inteligencia (1995) : La Inteligencia y la Defensa Nacional El ciclo de Inteligencia* –Tiempo - Barcelona - España

**GARCIA SIEIRO Jose Manuel**, Grl J Div Estr y PI del EMACON RUE (2006) *Informe* - Revista Española de Defensa – Madrid - España

**GANNON, Jhon C.** (2005), “Testimonio de Jhon C. Gannon”, *Usando fuente abierta con eficacia: Audiencias ante el subcomité en inteligencia, gravamen de la información y de riesgo del terrorismo*, Comité sobre seguridad de la Patria, Cámara de Representantes de los Estados Unidos de América [http://www.fas.org/irp/congress/2005\\_hr/opensource.pdf](http://www.fas.org/irp/congress/2005_hr/opensource.pdf)

**GLENN Jerome C** *Futures Research Methodology* Versión 1.0

**GODET Michel, MONTI Régine, MEUNIER Francis, ROUBELAT Fabrice** (2003) *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica* – Prospektiker Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique - CNAM - 2 rue Conté - 75003 Paris - Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia—D. Leandro, 3 - 20800 Zarautz (Gipuzkoa) – España

**GODET Michel** (1991) *Boite à outils*. Ed Librairie Paris - Francia

**JASPER, Scott** (2009) - *Transforming - Defense Capabilities: New Approaches for International Security*. [www.riener.com](http://www.riener.com)

**KEES VAN DER HEIJDEN** (1996) *Scenarios: the art of strategic conversation* - Ilwy Hichester UK

**KENT Sherman** (1951) *Inteligencia Estratégica* – Circulo Militar - Vol 391 – Buenos Aires

**Ley 23.554** – *Defensa Nacional*

**Ley 24.059** – *Seguridad Interior*

**Ley 25.520** - *Inteligencia*

**MATERIABIZ** (2008)- *Método escenario* <http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=37450>

**MÉTODO GRUMBACH**, que se apoya en software desarrollado por “Brainstorming” – Puma y Lince 1.0

**MICMAC-** *Impacto Cruzado* (2010) [http://www.codesyntax.com/prospectiva/programas\\_prospectiva/micmac](http://www.codesyntax.com/prospectiva/programas_prospectiva/micmac)

**MISIONES PETERSBERG** (2005) - *Naval Analytical Capabilities: Improving Capabilities-Based Planning* <http://www.nap.edu/catalog/11455.html>

**MILLENNIUM PROJECT** (1999) *American Council for the United Nations University* - Washington USA

**MINISTERIO DE DEFENSA REINO UNIDO ESPAÑA** (2005) *Nuevo sistema de planeamiento de la Defensa* – Gobierno Reino Unido de España.

**MOJICA, Francisco José** (2002) - *Determinismo y construcción del futuro*- Subnodo Colombiano del Proyecto Milenio del Consejo Americano para la Universidad de las Naciones Unidas

**MOJICA Francisco José** (2005) - *Forecasting y Prospectiva dos alternativas complementarias para adelantarnos al futuro* - Director del Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva- Universidad Externado de Colombia

**MOJICA Francisco José** (2006) - *Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica* - Revista Med - Año 6 Vol 14 Nro 01 - Universidad Militar Nueva Granada - Bogotá – Colombia –

**NAVARRO BONILLA, Diego** (2003) - *El Ciclo de Inteligencia y sus límites* – Universidad Carlos III Madrid – España.

**NAVARRO Miguel Angel - NAVARRO BONILLA Diego** (2004) *Inteligencia para la seguridad y la defensa: el valor de la gestión de conocimiento*. Gestión del conocimiento y servicios de inteligencia Universidad Carlos III - Instituto Español de Estudios Estratégicos - Boletín Oficial del Estado- Madrid – España.

**PC 12 -01** (1986) *Inteligencia para la Acción Militar Conjunta*

**PIAGGI, Sergio Marco – GRANITO Marcelo** (2002) *Estrategia genética de la Inteligencia Militar*. Revista de la Comisión de la Tropa Técnica de Inteligencia. Vol 3. Dirección de Bienestar – Ejército Argentino – CABA.

**PLATT Washington** (1983) *Producción de Inteligencia Estratégica* –Ed Struhart & Cia - Bs As

**RC 16 – 1** (1977) - *Inteligencia táctica*

**RM 381/2006** – *Reglamentación Actividades de Inteligencia*

**ROD 11 – 01** (2001) *Inteligencia Táctica*

**THE TECHNICAL COOPERATION PROGRAM** (2005) - *Guide to capability* - - Joint Systems and Analysis Group-Technical Panel 3-TTCP

**UNIVERSIDAD DE MICHIGAN**, (2000), *Visión 2010*, disponible en <http://www.si.umich.edu/V2010/home.html#indexmap>.

**VELASCO Alfonso J. Iglesias** (2005) - *El rumbo marcado por la nueva directiva de defensa nacional* . Revista Electrónica de Estudios Internacionales - Universidad Autónoma de Madrid – España - [www.reei.org](http://www.reei.org)

**VII<sup>mo</sup> Encuentro Nacional de Estudios Estratégicos** Buenos Aires, (2004 )  
“*Defensa y seguridad sub regional - Parámetros estratégicos para el planeamiento del Ejército Argentino 2025; impacto de la integración sub regional*. Institución: Dirección de Planeamiento – Estado Mayor General del Ejército. E-mail: [jtereso@ejercito.mil.ar](mailto:jtereso@ejercito.mil.ar)