

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Estudios Sociales y Globales

Programa de Maestría en Relaciones Internacionales

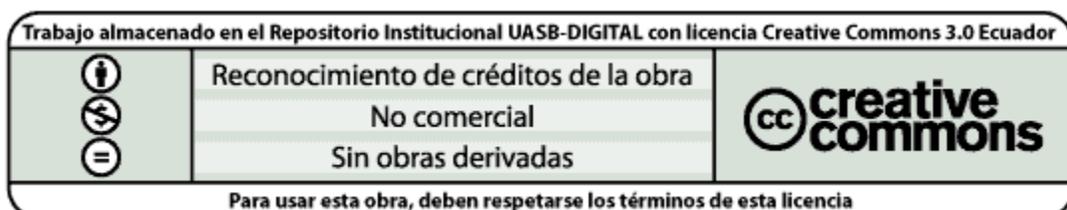
Mención en Negociaciones Internacionales y Manejo de Conflictos

La inteligencia estratégica como una herramienta y su aplicación en negociaciones internacionales caso: Negociaciones para la ampliación del área de influencia de la Comisión Permanente del Pacífico Sur en la cuenca del Pacífico

Autora: María José Hernández Tello

Tutor: Arturo Cabrera Hidalgo

2015



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, María José Hernández Tello, autora de la tesis intitulada “La Inteligencia Estratégica Como una Herramienta y su Aplicación en Negociaciones Internacionales, Caso: Negociaciones Para la Ampliación del Área de Influencia de la Comisión Permanente del Pacífico Sur en la Cuenca del Pacífico”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Relaciones Internacionales con mención en Negociaciones Internacionales y Manejo de Conflictos en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.

Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autora de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 10 de noviembre de 2015

María José Hernández Tello

Resumen

Toda persona se encuentra permanentemente involucrada en procesos negociadores de diferente índole, por lo que negociar adquiere vital importancia. Utilizando como ejemplo el caso de la Comisión Permanente del Pacífico Sur (CPPS) y la definición más amplia de inteligencia: “*gestión de información*” (Kahn 2009, p. 4), la presente Tesis se centra en determinar la importancia y utilidad de la aplicación del análisis estratégico, a través del proceso o Ciclo de Inteligencia en las negociaciones internacionales, como un instrumento que permita negociar sobre la base de intereses reales y facilite la toma de decisiones.

En este contexto, se analizará, a manera de ejercicio, la utilidad de la inteligencia estratégica en el caso de las negociaciones que tengan lugar para la ampliación del área de influencia de la CPPS en la Cuenca del Pacífico Sur: ¿es posible obtener y determinar elementos que permitan negociar y tomar decisiones sobre la base de inteligencia estratégica? y, como resultado de este análisis, prever posibles escenarios y generar alternativas a éstos, así como sentar un precedente para futuras negociaciones.

Al respecto, cabe acotar que los riesgos en las negociaciones son inherentes a su naturaleza y no pueden ser eliminados; no obstante, valerse de la aplicación del proceso de inteligencia es una manera de minimizarlos. La presente tesis demostrará que el uso de inteligencia puede ayudar a generar técnicas para construir estrategias. Por lo tanto, es capaz de proveer ventajas reales y dar un carácter más científico al proceso negociador; así como de brindar asesoramiento a los responsables de la toma de decisiones.

Para mis amados padres, Lupe y Enrique, quienes llenan mi vida de alegría.

*Gracias a Dios por guiarme a lo largo de mi carrera y llenarme de fortaleza
en mis momentos de debilidad.*

*Gracias a mi familia por una vida llena de amor, y por haberme apoyado en
cada decisión que he tomado.*

*A Arturo, quien más allá de ser mi tutor de tesis se ha convertido en un gran
amigo que me apoyado incondicionalmente, gracias por haberme brindado sus
conocimientos, sobre todo por su paciencia, apoyo y dedicación.*

*A mis queridos compañeros de trabajo (UNASUR, DRBMACC) por
motivarme a seguir adelante, ustedes son como una familia para mí.*

A todos mis amigos por su apoyo.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO PRIMERO	10
<hr/>	
1. INTELIGENCIA ESTRATÉGICA	10
1.1. DEFINICIÓN	10
1.2. ESTUDIOS DE INTELIGENCIA Y RELACIONES INTERNACIONALES	14
1.2.1. Aproximaciones Teóricas – Relaciones Internacionales	18
1.2.2. Aproximaciones Teóricas – Teoría de las Negociaciones Internacionales	22
1.3. CONCLUSIONES	24
CAPÍTULO SEGUNDO	28
<hr/>	
2. LA INTELIGENCIA COMO UN PROCESO FACILITADOR DE LA TOMA DE DECISIONES	28
2.1. PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN Y PROCESO DEL CICLO DE INTELIGENCIA	28
2.1.1. Planificación	31
2.1.2. Recolección de Información	32
2.1.3. Procesamiento	36
2.1.4. Difusión (Al tomador de decisiones)	51
2.1.5. Perfil de un Profesional de Inteligencia	53
2.2. CONCLUSIONES	54
CAPÍTULO TERCERO	58
<hr/>	
3. CASO: POSIBLE AMPLIACIÓN DE LA COMISIÓN PERMANENTE DEL PACÍFICO SUR (CPPS)	58
3.1. ANTECEDENTES	58
3.1.1. Conformación de la Comisión Permanente el Pacífico Sur, 1952	58
3.1.2. Organismo Marítimo Regional	59
3.1.3. Búsqueda de Nuevas Fuentes de Cooperación, Nuevos Socios y Alianzas	61
3.2. CONSTRUCCIÓN DEL CASO EN BASE AL CICLO DE INTELIGENCIA	62
3.2.1. Planificación	62
3.2.2. Recolección de Información	63
3.2.3. Procesamiento	74
3.5. DIFUSIÓN	80
CAPÍTULO CUARTO	86
<hr/>	
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	30
Gráfico 2	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	47
Tabla 2	49
Tabla 3	64
Tabla 4	67
Tabla 5	68
Tabla 6	68
Tabla 7	70
Tabla 8	71
Tabla 9	77
Tabla 10	79

Introducción

En la actualidad, superando el plano de la seguridad, la inteligencia se presenta como una herramienta para la toma de decisiones en todos los ámbitos del quehacer internacional debido a que permite optimizar, mediante un proceso, la información recopilada.

En este sentido, ¿Cuál es la importancia de la aplicación de la inteligencia estratégica en procesos negociadores a nivel internacional? En el presente trabajo se demostrará que, en las negociaciones internacionales, la inteligencia estratégica es capaz de reducir la incertidumbre mediante la recolección de datos, su vinculación para generar información, el análisis bajo distintos marcos conceptuales, sobre la base de una planificación con objetivos concretos que permitan establecer escenarios y, por tanto, alternativas informadas para la toma de decisiones, no solamente en la formulación de un acuerdo final, sino en todas las etapas de la negociación. Sin embargo, se debe tener en cuenta que el discernir todos los intereses de los actores implicados en una negociación es un ejercicio complejo.

En el Capítulo primero se presentará la directa relación de la inteligencia estratégica con procesos decisionales en el ámbito de las relaciones internacionales, mediante la presentación de definiciones y estudios realizados sobre la temática, y el abordaje de los estudios de inteligencia desde las relaciones internacionales; además de su vinculación con las negociaciones internacionales.

La presente investigación evidencia que la inteligencia, las teorías de las relaciones internacionales y la teoría de las negociaciones internacionales se encuentran estrechamente vinculadas. La inteligencia se constituye en una disciplina que puede ser analizada desde las relaciones internacionales, principalmente desde el realismo y el neorrealismo, ya que es capaz de ocuparse de la sobrevivencia del Estado y sus intereses. No obstante, esta teoría no explica los nuevos enfoques que se le da a la inteligencia, por este motivo se utiliza al constructivismo y la teoría de las negociaciones internacionales para demostrar su importancia en un mundo en el cual la participación de los actores influencia el sistema internacional.

En el Capítulo segundo se presenta al Ciclo de Inteligencia como un proceso de gestión de información que facilita la toma de decisiones; en tal virtud, se muestran las fases del Ciclo, la investigación hace énfasis en el análisis de inteligencia a partir de fuentes abiertas como la fase central, así como en las técnicas de análisis estructurado. En este sentido, el trabajo enfatiza la importancia del manejo de fuentes abiertas para la generación de inteligencia, debido a que ésta no corresponde únicamente a actividades secretas.

Hechas las consideraciones anteriores, desde el punto de vista del ámbito de las negociaciones internacionales, este trabajo demostrará que la inteligencia y la diplomacia pueden colaborar entre sí, ya que a través de la generación de productos de inteligencia el analista puede asesorar a la diplomacia en un nivel táctico.

Tal como se observará, los autores concuerdan en que la aplicación del proceso de inteligencia permite el análisis de información de una forma amplia y oportuna, que conjuntamente permite al usuario generar y aplicar estrategias a tiempo, y tomar decisiones en función de intereses comunes de las partes, previamente identificadas. La aplicación del Ciclo de Inteligencia, en el caso de las negociaciones para la ampliación del área de influencia de la CPPS en la Cuenca del Pacífico, Capítulo tercero, permitirá visualizar la veracidad de las afirmaciones de los teóricos.

Dado que ya se ha planteado y delimitado el problema de estudio, el presente trabajo se realizará desde el enfoque cualitativo de la investigación; el estudio del caso de la Comisión Permanente del Pacífico Sur permite evidenciar, a manera de ejemplo, la utilidad de la aplicación de la inteligencia dentro de un proceso negociador para predecir e incluso influir en el resultado del mismo.

Cabe acotar que los riesgos en las negociaciones son inherentes a su naturaleza y no pueden ser eliminados; no obstante, valerse de la aplicación del proceso de inteligencia es una manera de minimizarlos. Por lo tanto, la inteligencia es capaz de proveer ventajas reales y dar un carácter más científico al proceso negociador.

Capítulo primero

1. Inteligencia Estratégica

El objetivo principal de este capítulo consiste en determinar la vinculación directa de la inteligencia estratégica con procesos decisionales en el ámbito de las relaciones internacionales y la negociación internacional. Con este fin, en la primera parte se presentarán definiciones y estudios realizados sobre la temática de inteligencia, con la intención de contar con elementos para comprender el ¿por qué la inteligencia es una herramienta de utilidad para la toma de decisiones? En una segunda parte se abordarán los estudios de inteligencia desde dos enfoques teóricos de las relaciones internacionales, desde el punto de vista neorrealista para explicar la inteligencia desde una perspectiva securitista; y desde el constructivismo. También se toma la teoría de las negociaciones internacionales para explicar la necesidad que tiene el negociador de contar con un conocimiento previo consolidado y preciso antes de la negociación. Finalmente, se ponen a consideración las razones por las cuales el constructivismo es el enfoque adecuado para explicar la incidencia de la inteligencia estratégica en procesos de negociación internacional.

1.1. Definición

La inteligencia, tal como se pretende exponer en esta investigación, existe desde que se hizo presente la necesidad de poseer información que lleve a una exitosa toma de decisiones. David Kahn considera que la inteligencia, principalmente estratégica, ha sido utilizada por los responsables de tomar decisiones a través del tiempo, lo que la ha hecho evolucionar al punto que en la actualidad posee relevancia en diferentes áreas del saber humano. Sin embargo, es necesario recalcar que su campo de estudio es relativamente nuevo, por lo que en ciertas áreas ha tenido mayor desarrollo en comparación con otras. Las primeras transformaciones importantes en la temática las trajeron las revoluciones Francesa e Industrial, su mayor aporte fue la expansión de las fuentes de inteligencia: lo que Kahn denomina **inteligencia física**, misma que se adquiría a través de observaciones realizadas por los soldados y progresaría con la aparición de nuevas tecnologías como el

globo, el zeppelin, la aviación y más adelante los radares; y la llamada **inteligencia verbal**¹, cuya procedencia son fuentes escritas y orales. Posteriormente, otro hecho que marcaría el campo de la inteligencia fue la Primera Guerra Mundial. Al inicio de la guerra la inteligencia jugaba un rol minoritario, su papel despuntaría durante el conflicto, principalmente por el análisis estratégico, y al concluir la guerra la inteligencia devino un importante instrumento que proveía ventajas reales sobre los adversarios. Finalizada la Primera Guerra Mundial los gobiernos de Gran Bretaña, Alemania, Italia y Estados Unidos establecieron agencias para descifrar códigos. De estos países, Alemania fue el primero en establecer una agencia militar con el fin de evaluar toda la información recopilada durante los tiempos de paz (Kahn 2009, 4-8).

Es necesario recalcar que los primeros intentos de definir la inteligencia se abordan en estudios que pueden ser catalogados en dos etapas: la primera desde 1945, caracterizada porque no se buscaba la acumulación de conocimiento, que debe estar presente en toda disciplina -existía una gran cantidad de definiciones sobre inteligencia-; y la segunda, a partir de 1994 hasta la actualidad, si bien aún no existe un acuerdo sobre el cómo debe definirse la inteligencia, ambos intentos han fijado las bases para convertir a la inteligencia en una disciplina presente en varias áreas del saber y no limitada al ámbito militar y a la política exterior (Piedra 2012, 28). Cabe acotar que durante el siglo XX varios Estados reconocieron que la inteligencia y los estudios que lleva a cabo están al servicio de sus entidades militares, diplomáticas e instituciones de orden público. Es decir, que en conjunto con muchas disciplinas trabaja por el cumplimiento de los intereses nacionales (Warner 2009, 25).

El consultor en inteligencia y seguridad, Andrés Montero Gómez (2009, 219-224), señala que **el conocimiento** es un concepto que debe ser tomado en cuenta antes de comprender la inteligencia, ya que están ligados de manera inevitable, y los dos son productos elaborados a partir de información. No obstante, tal como la inteligencia, la definición de conocimiento tampoco ha llegado a un consenso. Con el fin de dar una

¹ La **inteligencia verbal** es aquella que se obtiene del análisis de fuentes escritas y orales. La información para generar inteligencia verbal puede proceder tanto de fuentes abiertas cuanto de operaciones de contrainteligencia. Cabe acotar que la información proveniente de fuentes abiertas se encuentra dispersa, es por este motivo que el análisis de esta información deviene necesario para generar inteligencia relevante para la toma de decisiones (Kahn 2009, 4-8).

mejor comprensión del “conocimiento”, Montero hace hincapié en la definición ofertada por Júlia Sloan:

El conocimiento es resultado del tratamiento de datos obtenidos por observación de la realidad. A este tenor, los datos serían piezas neutrales, estáticas y desprovistas de significado [...] nos informan. El conocimiento aparecería cuando procesáramos esta información dotándola de un contexto e interiorizáramos el significado resultante integrándolo con la información que ya poseemos, para comprender el sentido de esta información en nuestra realidad. El conocimiento es la utilización de la información para comprender. [...] El conocimiento puede construirse y acumularse sin dirigirlo hacia la toma de decisiones. El malentendido puede surgir a veces de la falta de clarificación con respecto a la naturaleza de esa vinculación. El conocimiento es un factor necesario para tomar un tipo de decisiones, aquéllas consideradas racionales o maximizadoras de interés, aunque es patente que pueden adoptarse decisiones sin conocimiento, basándolas en impulsos emocionales. En realidad el peso del vínculo entre conocimiento y decisión está situado no en el primero sino en la segunda. El conocimiento es preceptivo para adoptar cierto tipo de decisiones *informadas*, aunque como decimos puede construirse conocimiento sin canalizarlo hacia decisiones. Acerca de este planteamiento puede hacerse no obstante una afirmación extensiva, en el sentido de asegurar que en todo caso el conocimiento acumulado siempre va a servir para sustanciar la toma de decisiones, en el presente o en un futuro concreto. En todo caso, esta afirmación tendría parte de certeza siempre que se acordara que la ligazón entre conocimiento y decisión no sería obligatoriamente directa, sino más general y difusa (Ibíd., 224-225).

La inteligencia, por otra parte, debe comprenderse como un proceso de gestión de información, que no debe ser necesariamente secreto, ni propio de la seguridad y la defensa. Debe señalarse que las propiedades de la inteligencia pueden ser observadas y descritas, ya que genera conocimiento específico para tomar decisiones, por lo que debe ser: relevante, oportuna, precisa y predecible (Garulo 2009, 104). “*La inteligencia es la principal ‘herramienta’ a disposición del decisor, y contribuye a la prevención de riesgos y a conseguir el mantener la iniciativa en las políticas que se pretenden implementar [...]*”(Vega 2009, 149). Se debe agregar que la inteligencia no siempre está directamente ligada con la política del gobierno y sus fines son atemporales. Pedro

Baños Bajo (2010, 24) asegura que si la inteligencia se involucrara en la política, esto generaría un clientelismo político que perjudicaría al Estado y sus intereses.

Por otra parte, **la inteligencia estratégica** es un proceso, un medio para alcanzar un fin (Phytian 2009, 67). La estrategia es pensamiento y planificación, es “*la capacidad de proyectar hacia el futuro*” (Montero 2009, 227), razón por la cual se constituye en una herramienta para la toma de decisiones, es una guía para alcanzar objetivos a mediano y largo plazo, ya que posee la capacidad de generar escenarios mediante la planificación. En este sentido, la inteligencia estratégica requiere de un conocimiento cierto y consolidado previo sobre el espacio en el que se tomarán las decisiones. Si bien, la estrategia involucra prospectiva, ésta puede existir de manera independiente. En cuanto a **la prospectiva**, ésta constituye “*un panorama de los futuros posibles*” (Id.); al igual que la estrategia parte del conocimiento, pero este conocimiento no es forzosamente cierto. En el caso de la prospectiva, esta cuestiona el conocimiento, lo critica y lo descompone con el fin de buscar indicadores para anticipar la realidad. El resultado de la inteligencia prospectiva es diferente al de la inteligencia estratégica, dado que la prospectiva es probabilística e incierta (Ibíd., 226-228).

[...] La inteligencia estratégica tiene tres objetivos: ayudar a la planificación y diseño de la estrategia para cumplir con su misión; permitir la prospectiva favoreciendo la creación de escenarios sobre los objetivos estratégicos, y crear un marco de conocimiento adecuado para la comprensión, la integración y la validación de datos durante la producción de inteligencia táctica y operativa, y durante la gestión de crisis (S. Vicente 2010, 119).

Hechas las consideraciones anteriores, para profundizar en la inteligencia estratégica como una herramienta dentro de procesos negociadores internacionales, es necesario tomar en cuenta las proposiciones de Michael Herman. El escritor, en su ensayo “*Intelligence and Diplomacy*”, asegura que la diplomacia y la inteligencia pueden colaborar mutuamente. Un punto de encuentro entre ambas yace en que la inteligencia recolecta información y conocimiento de fuentes gubernamentales, incluyendo la diplomacia. En este mismo orden, dado que la inteligencia produce gran cantidad de conocimiento para el manejo de las relaciones internacionales la diplomacia

deviene uno de sus principales usuarios. La inteligencia, principalmente estratégica, posee suficiente importancia como para influir en la política exterior, razón por la que asiste a la diplomacia en un nivel táctico, pues es capaz de ofrecer escenarios posibles para negociaciones. No obstante, es importante señalar que la estrategia del negociador dependerá de la unión de varios elementos (información, ánimo, entre otros) más el material ofrecido por la inteligencia. En este sentido, se debe tener en mente que los responsables políticos buscan en la inteligencia evaluaciones objetivas, que no contengan preconcepciones políticas (Herman 2001, 35-40).

1.2. Estudios de inteligencia y Relaciones Internacionales

Loch K. Johnson asevera que la importancia de la inteligencia estratégica en los asuntos mundiales es innegable; sin embargo se ha mantenido a la sombra de la investigación tradicional sobre las relaciones internacionales. Con el fin de obtener una mayor y mejor comprensión de la comunidad internacional, los teóricos de las relaciones internacionales deben reconocer la necesidad de vislumbrar la injerencia e importancia de la inteligencia en la política exterior y la seguridad de los Estados. Johnson en su ensayo "*Sketches for a theory of strategic intelligence*" deja claro que según su criterio no existe una teoría de la inteligencia. De acuerdo con los razonamientos del autor el punto de partida para construir dicha teoría es la consideración misma de la naturaleza humana básica. En el orden de estas ideas, Johnson señala que los dos objetivos primordiales para el ser humano son: su instinto de supervivencia y sus deseos de prosperidad, comprendida esta última como la maximización de beneficios. Para lograrlo recalca la importancia de la información y la necesidad de su recopilación. En efecto, la premisa se aplica igualmente a la toma de decisiones en los altos rangos. Es decir, al nivel de los tomadores de decisiones y/o los líderes políticos se busca información que les permita conocer oportunamente sobre las oportunidades y amenazas existentes en el entorno (Johnson 2009, 33-34).

De acuerdo con Johnson las ideas centrales de una teoría de inteligencia surgirían de las organizaciones de inteligencia y sus actividades. El propósito de esta propuesta sería dar respuesta a una de las más importantes preguntas en el ámbito: ¿cuándo es exitoso el uso de la inteligencia y cuándo puede fallar? Además señala que si bien se han

realizado propuestas teóricas en el campo, el mayor desafío que enfrentan los constructores de la teoría de inteligencia es desarrollar un conjunto de hipótesis a las que la teoría deberá responder (Cfr. *Ibíd.*, 34).

Así pues, un principio de teoría para la inteligencia pasaría por considerarla como la estructura de significados de la realidad puesta al servicio de la acción anticipatoria en la toma de decisiones, en comunión con el conocimiento, la prospectiva y la estrategia (o táctica u operacional). La inteligencia es un concepto y un proceso de frontera, que comienza a materializarse a partir de determinado nivel de procesamiento de la información (interpretación) cuando se liga a la toma de decisiones con una orientación hacia el futuro. [...] (Montero 2009, 231).

En este punto es necesario considerar que varios autores han extendido su pensamiento conceptual alrededor de la inteligencia basados en el mayor uso que ha tenido en los últimos años. En 1975 la literatura sobre inteligencia se desplegó con énfasis en la conveniencia del desarrollo de sus actividades tanto en el interior cuanto en el exterior de los Estados, estas investigaciones se llevaron a cabo principalmente en Estados Unidos y con menor mediada en Australia y Canadá. No obstante, en Europa Occidental, particularmente en Reino Unido, las investigaciones tomaron otro rumbo, ya que estaban dominadas por temas históricos relacionados con el papel de la inteligencia estratégica en la Segunda Guerra Mundial. Cabe acotar que realmente no existía suficiente literatura sobre inteligencia. Sin embargo, la democratización en América Latina y Europa del Este marcarían un giro en el ámbito de la inteligencia y sus comunidades, tal fue el cambio que los investigadores fueron capaces de escribir y publicar sobre la temática con mayor libertad (Gill y otros 2009, 1).

La guerra contra el terror desatada por los ataques del 11 de septiembre de 2001 en Nueva York y Washington, seguidos por otros en Madrid, Estambul y Londres aceleraron los debates sobre inteligencia. Estos acontecimientos pusieron en duda la efectividad de la inteligencia, especialmente estratégica, para prevenir los ataques terroristas. Sin embargo, también aceleraron la evolución del pensamiento conceptual y teórico en la materia. Igualmente, aunque en menor grado, se han desarrollado estudios

de historia, discusiones sobre el cambio organizacional, marcos jurídicos, entre otros (Cfr. *Ibíd.*, 1-2).

Los autores de *“La inteligencia como disciplina científica”* consideran que la inteligencia es multidisciplinaria y pluridimensional, por lo que es importante la creación de una **cultura de inteligencia**. Al hablar de cultura de inteligencia *“se pretende concienciar sobre la importancia de la función de inteligencia como herramienta clave en la toma de decisiones estratégicas, tanto a nivel estatal como en el ámbito privado”* (Centro Nacional de Inteligencia Española 2013). Con este fin, los autores aseveran que la docencia, la divulgación científica y la investigación comprenden los tres grandes pilares de la generación de una cultura de inteligencia (Velasco y otros 2010, 13-14).

El *“Primer Congreso Nacional de Inteligencia”* celebrado en España en el año 2008 se planteó el objetivo de avanzar hacia la consolidación de la inteligencia como una disciplina científica, como un paso necesario para avanzar hacia una cultura de inteligencia. Se señaló que para avanzar en el logro de esta meta es necesario realizar una institucionalización de su estudio en el ámbito académico, hacerla objeto de programas de investigación específicos y buscar constituir la como una materia que debe abordarse desde las exigencias del método científico para la producción de conocimiento. De igual manera, se enfatizó en que es necesario considerar que el estudio de la inteligencia exige diversidad, la que es proporcionada por enfoques histográficos, políticos, jurídicos, religiosos y éticos, entre otros, pero también por aportaciones teóricas de ciencias de la información y la comunicación, de la psicología, la sociología, la antropología y, como es el caso de esta investigación, de las relaciones internacionales, entre otras. En este sentido, los autores del libro *“La inteligencia como disciplina científica”* señalan que la inteligencia es una herramienta necesaria no solo para garantizar la seguridad, sino también para precautelar los intereses, los derechos y las libertades de los ciudadanos frente a las amenazas que afrontan las sociedades, por lo que es necesario generar un pensamiento crítico frente a lo que consideran una disciplina y su realidad científica (*Ibíd.*, 16-20).

Podríamos decir que los avances realizados en un importante número de estudios de inteligencia se agrupan en los siguientes ámbitos: *“1) bases y definición; 2) proceso*

de elaboración; 3) estudios de diagnóstico, retos, propuestas y reformas; 4) inteligencia y democracia; 5) cooperación internacional entre sistemas de inteligencia y; 6) cambios institucionales” (Piedra 2012, 27).

El autor Nis Leerskov Mathiesen (2004, 1-4) señala que debido a la falta de un procedimiento común de estudio se podría descartar fácilmente a la inteligencia como disciplina en el sentido estricto, no obstante los estudios siguen avanzando. La literatura sobre inteligencia varía en versiones, profundidad y escala, esto se debería a que sus estudios son bastante nuevos y cuentan con un número limitado de profesionales que maduren el torrente de la crítica y una investigación posterior, y que además generen una organización del conocimiento que pueda justificarse por criterios temáticos u ontológicos. Por tanto, los estudios de inteligencia no cuentan con un modelo científico definido. Por otra parte, si bien no existe un procedimiento académico único de inteligencia, existe un contenido que refleja la existencia de un grupo de estudiosos, esto se hace evidente en artículos y revistas específicas sobre el tema. Igualmente, se debe considerar que en la actualidad existen universidades que ofertan estudios de inteligencia en todos los niveles.

A pesar de estas consideraciones, los estudiosos de la inteligencia pueden ampliar la visión que se tiene de la misma, así como consolidar sus estudios y la comunidad existente, ya que situada entre la interacción de los Estados la inteligencia ofrece una multitud de estudios (ética, flujo de información, formulación de políticas, entre otros), es así que su relación con la rama de las relaciones internacionales es innegable. (Ibíd., 6-8).

La conexión existente entre los estudios de inteligencia y las relaciones internacionales no es evidente; sin embargo, estas áreas de estudio se encuentran vinculadas de manera indirecta [...]. La relación inicial entre estos dos acercamientos tuvo lugar aproximadamente en 1947, año en que surgen las primeras iniciativas de generar una teoría de inteligencia. Este vínculo se reforzó debido a que los estudios de seguridad empezaron a formar parte del área de relaciones internacionales, y la inteligencia es parte esencial de la seguridad. Lastimosamente, este acercamiento no se mantuvo. Esto ocasionó que el paradigma realista de las relaciones internacionales deje

de ser un factor predominante y, como consecuencia, el tema de la inteligencia se separó del ámbito de las relaciones internacionales (Ibíd., 13).

1.2.1. Aproximaciones Teóricas – Relaciones Internacionales

La comunidad de estudios de inteligencia y sus historiadores consideran que el realismo es la teoría que aplica mejor a la inteligencia. Por este motivo, Michael G. Fry y Miles Hochstein reconocen que si la inteligencia tiene la intención de atraer la atención de los no-realistas tiene que cambiar su enfoque y mirar más allá del ámbito de la seguridad. Sin embargo, ambos autores concuerdan en que no es necesario crear una nueva teoría de las relaciones internacionales para que encajen los estudios de inteligencia, ya que estos se pueden integrar en cualquiera de las teorías de las relaciones internacionales (Fry y Hochstein 1994, 18). Es por este motivo que he elegido el neorrealismo para explicar la inteligencia desde el ámbito de la seguridad, y el constructivismo para demostrar que la inteligencia ha experimentado un cambio de enfoque.

Neorrealismo e Inteligencia

Para los neorrealistas, la anarquía es el principio que rige el sistema internacional. Los Estados bajo un sistema anárquico carecen de una autoridad central, de seguridad colectiva y deben manejarse bajo el principio de autoayuda. Motivo por el cual, el dilema de la seguridad es propio de este sistema, así como en el realismo. Es decir, cada Estado trata de evitar la dependencia de otros, ya que el principio que rige las relaciones internacionales los ha obligado a convertirse en unidades (Linklater 1996, 244-245).

De igual modo, Mark Phytian asevera que la seguridad es un asunto que le concierne a la inteligencia, así como es primordial para el neorrealismo. La inteligencia se encarga de asegurar una ventaja relativa. Phytian señala citando a Mearsheimer, desde el punto de vista de los neorrealistas ofensivos, que la necesidad de la inteligencia se da principalmente porque los Estados no siempre pueden estar seguros de las intenciones de los otros Estados. Sin embargo, se debe tener presente que discernir las intenciones de los otros con un alto grado de certeza es casi imposible. El trabajo de la inteligencia, a

través de la recolección y el análisis, es reducir la incertidumbre sobre las intenciones de los otros Estados, y proporcionar información oportuna. Por las consideraciones anteriores, se concluye que el uso de la inteligencia ocurre en un sistema anárquico donde la confianza en los demás Estados es baja (Phytian 2009, 57-58).

El neorrealismo provee una explicación teórica a algunas preguntas de los estudios de inteligencia, como el por qué es necesaria. No obstante existen diferencias entre neorrealistas ofensivos y defensivos, en el párrafo anterior se señaló el punto de vista de los neorrealistas ofensivos citando a Mearsheimer. Phytian señala que su principal diferencia con los defensivos reside en que si bien el sistema internacional es anárquico y los Estados buscan sobrevivir, no se asume que los Estados actúan siempre racionalmente. Este supuesto hace que la importancia de un producto de inteligencia estratégica que sea precisa y oportuna crezca. Así mismo, el neorrealismo explica el por qué han sobrevivido los servicios de inteligencia después de que cayera la amenaza soviética, vinculando la respuesta con la incertidumbre (Ibíd., 58). Aunque no exista una amenaza específica, los Estados más ricos y fuertes van a realizar grandes inversiones en inteligencia, que les otorga una ventaja debido a que poseen mayor interés en el mantenimiento de la configuración de fuerzas existentes en el sistema internacional. En este caso, la inteligencia es fundamental puesto que actúa como un medio que provee alertas tempranas, de utilidad para Estados poderosos que tratan de gestionar el sistema internacional en su propio beneficio. Esta lógica sugiere que son las potencias preponderantes las que pueden intervenir en zonas inestables y correr con todos los gastos (humanos, financieros y políticos) que implica esta intervención. Estas acciones les permiten reunir la mejor y más amplia inteligencia, lo cual les faculta a estructurar respuestas eficaces y oportunas para actuar ante las amenazas potenciales y reales (Cfr. Ibíd., 59-60).

En este punto es importante recalcar la temática de la cooperación. Los neorrealistas no niegan la posibilidad de que se lleve a cabo. Sin embargo, la cooperación es una relación instrumentalista en la que los Estados toman decisiones de tal manera que los resultados conjuntos tengan la probabilidad de coincidir con los intereses de los otros Estados. Motivo por el cual, la cooperación no es un estado perdurable (Ashley 2009, 86-87).

En virtud de lo señalado, el neorrealismo no puede ofrecer una explicación a toda actividad internacional. Esta teoría puede explicar la aparición, existencia y persistencia de la inteligencia y sus comunidades al servicio de los intereses del Estado. No obstante, el neorrealismo no considera la posibilidad de que en los Estados pueden surgir nuevas comunidades políticas que responden a sus propias identidades, poseen nuevos y variables intereses es decir. Estas comunidades pueden haber sido excluidas (Linklater 1996, 259).

Inteligencia y Constructivismo

La mayoría de decisiones se toman y deben tomarse sobre la base de probabilidades, y éstas se producen por la interacción, por lo que hacen los actores (Wendt 2009, 139).

A pesar de que el neorrealismo explica el por qué es necesario el uso de la inteligencia, sobre todo en el campo de la seguridad, es necesario considerar que para los neorrealistas las limitaciones sistémicas se imponen entre los Estados y su comportamiento (Linklater 1996, 242-243). Alexander Wendt señala que al no plantear supuestos acerca de la estructura de las identidades e intereses del sistema, no se puede predecir el contenido ni la dinámica de la anarquía, además de que las amenazas sociales son construidas no naturales (Wendt 2009, 131, 140). En este punto, es necesario remarcar que *“el interés nacional’ es construido, es creado, como objeto significativo a partir de entendimientos comunes mediante los cuales se comprende el mundo, sobre todo el sistema internacional y el lugar del Estado en él”* (Wendes 2009, 363).

Del mismo modo, el neorrealismo tiene poco que explicar sobre los desafíos a la seguridad planteados por organizaciones criminales transnacionales, sobre políticas medioambientales, sobre la cooperación en el ámbito de la inteligencia, el rol de la inteligencia como ayuda para la ejecución de las actividades de las Naciones Unidas, entre otros (Phytian 2009, 60).

El hecho de considerar que los Estados pueden actuar solos de forma autosuficiente deviene en un conflicto debido a que en el mundo actual la

interdependencia internacional (económica, ambiental, entre otras) es necesaria y evidente. Richard K. Ashley (2009, 74) señala que ésta se ha convertido en una condición vigente desde el período posguerra, es decir los Estados deben cooperar –a pesar de obedecer a sus identidades políticas y sus propios intereses- deben ser capaces de confiar los unos en los otros, motivo por el cual la seguridad de cada uno es percibida como la seguridad de todos.

[...] un orden cooperador perdurable [...]. Tiene que ser construido y afirmado históricamente por medio de las decisiones y acciones interactivas de los Estados. Debe ser producido a través del muy complicado proceso de establecer expectativas de actuación estatal perdurables y confiablemente coordinadas, de manera tal que, desde el punto de vista de cada Estado que toma decisiones, la matriz de expectativas comunes llegue a ser vista, no como un ideal cooperativo abstracto, sino, pragmáticamente, como medio para facilitar la coordinación de la acción y, con ello, el servicio de los intereses propios de cada Estado (Ibíd., 87).

En el orden de las ideas anteriores, los Estados no son los únicos actores que influyen los resultados de la política internacional, ya que están conformados por individuos y agencias, cada uno de los cuales puede entenderse como un actor por derecho propio. Richard Ashley (2009, 98-99) señala que ni en el ámbito de la seguridad el Estado es el actor principal, ya que podrían existir resistencias, intereses ajenos, negociaciones que entablar e interpretaciones discrepantes dentro del mismo Estado. En este sentido, el constructivismo explica el cambio de enfoque de la inteligencia, debido a que define su énfasis en el carácter socialmente construido de los intereses de los actores y sus identidades, y por la creencia en la susceptibilidad a los cambios (Bradley 2007, 60).

Un análisis constructivista [...] se concentraría en la manera en que las expectativas producidas por el comportamiento afectan a las identidades y los intereses. El proceso de crear instituciones consiste en internalizar nuevas comprensiones del yo y del otro, de adquirir nuevas identidades de rol, no sólo de crear restricciones externas al comportamiento de actores constituidos exógenamente. En otras palabras, incluso si no

era esa su intención, el proceso por el cual los egoístas aprenden a cooperar es, al mismo tiempo, un proceso de reconstrucción de sus intereses en términos de compromisos compartidos con las normas sociales. Con el tiempo esto tenderá a transformar una interdependencia positiva de resultados en una interdependencia positiva de utilidades o interés colectivo organizado en torno a las normas en cuestión. Esas normas se resistirán al cambio porque están ligadas a los compromisos de los actores con sus identidades e intereses, y no meramente por los costos de transacción. En otras palabras, un análisis constructivista del “problema de la cooperación” es, en su base, cognoscitivo, más que conductual, porque trata el conocimiento intersubjetivo que define la estructura de identidades e intereses, del juego, como algo endógeno y ejemplificado por la interacción misma (Wendt 2009, 154).

Mark Phytian (2009, 63) señala que el constructivismo pone un gran énfasis en las agencias y en las dimensiones sociales de las relaciones internacionales, por lo que puede llevar a pensar en el rol de la inteligencia en diferentes instancias, incluso en la cooperación entre agencias de inteligencia.

La cooperación en el ámbito de inteligencia significa la disponibilidad y la capacidad de diferentes organizaciones y profesionales de inteligencia de colaborar para lograr objetivos comunes. Hoy en día, la interrelación entre los problemas nacionales e internacionales, la complejidad de los objetivos de inteligencia y las amenazas transnacionales incrementan aún más la necesidad de la cooperación. Por esto, se trata de una práctica cada vez más habitual tanto en la esfera nacional como en la internacional (Carvalho 2009, 149).

1.2.2. Aproximaciones Teóricas – Teoría de las Negociaciones Internacionales

La negociación es quizás la actividad principal de la diplomacia internacional contemporánea. Es el mecanismo central a través del cual las naciones resuelven problemas comunes y conflictos internacionales, ya sea en forma de negociaciones multilaterales formales o a través de intercambios bilaterales [...].

La solución a los principales problemas que aquejan a las relaciones internacionales [...] depende en gran medida de un proceso de negociación [...] (Hopmann 1990, 1).

Existen multitud de definiciones que han tratado de explicar la negociación. Carlos Altschul (2003, 15-16) señala que es un proceso tan complejo como definirlo. De acuerdo con lo expresado, citando a Kennedy, Altschul señala que la negociación es el único proceso de toma de decisiones que se sustenta en el intercambio; tomando como referencia a Fisher y Ury indica que es la comunicación de ida y vuelta que aspira alcanzar un acuerdo cuando las partes tienen intereses contrapuestos y compartidos.

Druckman y Ormachea (2003, 18-19) aseveran que conocemos más de la negociación por la práctica, es así que se la práctica de manera bilateral o multilateral, se la utiliza para resolver contextos internos, regionales, internacionales y globales, que versan sobre asuntos de distintas índole, como seguridad, comercio, medio ambiente, entre otros. La negociación es una actividad multifacética.

La negociación vista como una **política diplomática** pone mucha atención en el contexto en el cual se realiza el proceso de negociación tomando en cuenta los eventos, el ambiente, la estructura internacional, las culturas, las perspectivas nacionales, los regímenes, entre otros factores. En este caso, la atención se centra en la influencia que tiene el negociador; y la negociación es vista como un microcosmos del gran juego de la política diplomática (Ibíd. 2003, 19-21). Por lo tanto, el negociador necesitará de un proceso de inteligencia previo a la negociación para contar con el conocimiento necesario para anticiparse a los hechos, identificar amenazas, riesgos y oportunidades.

La negociación es un medio que nos permite llegar a un resultado satisfactorio para las partes. A diario nos encontramos inmersos en procesos negociadores de toda índole, en los cuales se evidencia que existe interdependencia debido a que los actores involucrados deben actuar y decidir respecto a los resultados que desean obtener, considerando que el resultado dependerá de lo que los demás hagan y decidan conjuntamente (Gómez 1991, 11-12).

La interdependencia es una de las condiciones necesarias para que exista un proceso de negociación, pero no es la única, también debe existir la percepción de un problema. El conflicto, que no siempre debe tener una connotación negativa, surge

porque hay una contraposición de intereses entre las partes o porque ésta se percibe, por lo tanto la negociación deviene un medio idóneo para resolver el conflicto. Además de estos dos factores deben existir la posibilidad de interacción estratégica entre las partes y la de alcanzar un acuerdo (Ibíd., 14-17).

Debido a que no existe certeza en el resultado final de una negociación es necesaria la interacción estratégica; el comportamiento estratégico genera posibles cursos de acción que posibilitan la interacción entre las partes. El objetivo del proceso de negociación, en sí mismo, es alcanzar un acuerdo conjunto superior a las alternativas de las que disponen las partes de manera independiente (Ibíd., 17-18).

La Negociación Estratégica lleva del conflicto al trato, de la discrepancia a la convergencia; administra interdependencias y pretende capitalizar beneficios potenciales de la codependencia (Altschul 2003, 111).

El desarrollo de la teoría de juegos y decisiones contribuyó al pensamiento estratégico de la negociación. Usando juegos de negociación simples, como herramienta de comprensión, se han identificado tácticas que influyen en las respuestas del otro y que acercan a las partes a los resultados deseados (Druckman y Ormachea 2003, 27).

1.3. Conclusiones

La inteligencia ha sido utilizada por los tomadores de decisiones en varios niveles a través de la historia para asegurarse una ventaja sustantiva. No podemos negar que la inteligencia siempre ha estado presente, principalmente en tiempos de conflicto, como fue la Primera Guerra Mundial, después de la cual varios países invirtieron en este campo, esencialmente para evaluar toda la información recopilada durante los tiempos de paz.

En la actualidad, el debate alrededor de la inteligencia ha aumentado y se han realizado grandes avances en sus estudios principalmente por la denominada guerra contra el terror.

A pesar de estas apreciaciones, los estudios de inteligencia son relativamente nuevos. Los primeros estudios se catalogan desde 1945, aunque no existía ninguna

acumulación de conocimientos en el campo. Las primeras bases se definen desde 1994 y se ha demostrado que la inteligencia principalmente estratégica no está limitada al campo de la seguridad y puede extenderse a todas las áreas del accionar diario de los seres humanos. Varios Autores han desarrollado el concepto de inteligencia y varios Estados han invertido en dotar a sus agencias de inteligencia de las mejores capacidades con el fin de que les ofrezcan el mejor producto estratégico a sus entidades militares, diplomáticas e instituciones de orden público.

Se ha destacado que la inteligencia es una herramienta que se construye a través de un proceso de gestión de información, que no debe ser necesariamente secreto, ni propio de la seguridad y la defensa, con el fin de facilitar la toma de decisiones, por lo que su producto debe ser: relevante, oportuno y preciso. Por su parte, la inteligencia estratégica consiste en una guía para alcanzar objetivos a mediano y largo plazo. Por otra parte la estrategia involucra prospectiva, pero esta puede existir de manera independiente.

Como se hizo hincapié en este capítulo, la inteligencia cuenta ya con material necesario para ser debatida, varios autores han escrito literatura que fundamenta las bases de los estudios de inteligencia y, considero también fundamentarían las bases de una teoría de la inteligencia pero, uno de los retos que enfrentan los estudiosos de la inteligencia es desarrollar un conjunto de hipótesis a las que la teoría deberá responder. Con este fin, se ha señalado que es necesario realizar una institucionalización de su estudio en el ámbito académico, hacerla objeto de programas de investigación específicos, buscar constituir la como una materia que debe abordarse desde las exigencias del método científico para la producción de conocimiento; su estudio exige diversidad y ésta puede ser proporcionada por las relaciones internacionales y las negociaciones internacionales. Al respecto se señaló que abordada desde el punto de vista de las relaciones internacionales la inteligencia puede asesorar a los Estados a un nivel estratégico; desde las negociaciones internacionales se constituye en un asesor del negociador.

En efecto, la inteligencia ha sido analizada mayoritariamente desde la teoría realista, aunque no es necesario crear una nueva teoría de las relaciones internacionales para que encajen los estudios de inteligencia. Por este motivo, en este capítulo se eligió

el neorrealismo para explicar la inteligencia desde el ámbito de la seguridad y el constructivismo para demostrar que la inteligencia ha experimentado un cambio de enfoque.

Se señaló que para los neorrealistas, la anarquía es el principio que rige el sistema internacional, desde luego no se niega la posibilidad de que los Estados cooperen entre ellos como una relación instrumentalista y no perdurable en la que los Estados toman decisiones de tal manera que los resultados conjuntos tengan la probabilidad de coincidir con los intereses de los otros Estados. En este escenario la inteligencia permite reducir la incertidumbre.

Sin embargo, es necesario considerar que el neorrealismo tiene poco que decir sobre los desafíos planteados por otros actores, ya que los Estados no son los únicos en el sistema internacional; si bien el dilema de la seguridad es persistente existen otros desafíos (económicos, ambientales, entre otros), en este escenario, los Estados deben cooperar y ser capaces de confiar los unos en los otros.

Tanto los intereses del Estado como las identidades de las que estos dependen se basan no solamente en la estructura del sistema, sino también en los 'significados colectivos que constituyen las estructuras que organizan la acción del Estado' (Wedes 2009, 373).

Es así que bajo un punto de vista constructivista es evidente la vinculación entre la inteligencia estratégica y procesos decisionales en materia de relaciones internacionales.

Siguiendo la idea constructivista, se incluye a la teoría de las relaciones internacionales. Se ha evidenciado que un proceso de inteligencia previo permitirá que el negociador cuente con un conocimiento consolidado para anticiparse a las situaciones que puedan surgir durante el proceso de negociación, identificar sus oportunidades y amenazas; no obstante, el resultado dependerá de la interacción de las partes. Por lo tanto la inteligencia deviene una herramienta que permite minimizar los riesgos, ya que estos no pueden ser eliminados.

Más adelante y mediante una aplicación práctica se intentará demostrar que la inteligencia estratégica, como su nombre lo dice, es capaz de generar estrategias para la

toma de decisiones en las negociaciones, mediante el análisis y la planificación. Como se mencionó en este capítulo, vale la pena recordar que la diplomacia y la inteligencia pueden colaborar mutuamente, además la diplomacia es uno de sus principales usuarios pues la inteligencia es capaz de ofrecer posibles escenarios para las negociaciones. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la estrategia que utilizará el negociador dependerá de varios elementos más el material proporcionado por la inteligencia estratégica.

Capítulo segundo

2. La Inteligencia Como un Proceso Facilitador de la Toma de Decisiones

La inteligencia es el producto resultante del proceso de recopilación, análisis y entrega de información relevante y oportuna a los tomadores de decisiones (Lowental, 2012, 240).

En este capítulo se presenta al Ciclo de Inteligencia como un proceso que facilita la toma de decisiones, mediante la generación de inteligencia oportuna y eficiente. En el primer acápite se presenta el Ciclo de Inteligencia como un proceso necesario para gestionar información. En segunda instancia se presentan las fases del Ciclo.

Después de las consideraciones anteriores, la investigación hace énfasis en el análisis de inteligencia a partir de fuentes abiertas como la fase central del ciclo, así como en las técnicas de análisis estructurado. Con referencia a las técnicas, se las presenta como herramientas que utilizadas en conjunto son capaces de transformar la información en inteligencia precisa y oportuna que facilite el proceso de toma de decisiones. Finalmente, se pone a consideración el ¿por qué la aplicación del proceso de inteligencia se constituye en una herramienta importante para los procesos negociadores a nivel internacional?

2.1. Procesamiento de Información y Proceso del Ciclo de Inteligencia

Como se señaló en el capítulo anterior, la inteligencia ha sido utilizada como una herramienta que facilita el proceso de toma de decisiones a través del tiempo. En este sentido, es importante recalcar que la inteligencia fue un instrumento de suma importancia durante la Guerra Fría. Michael Herman remarca que durante este período fue un proceso extensivo, institucionalizado y valorado por los Estados; se consideraba que después de la caída del Muro de Berlín la inteligencia perdería su preponderancia y se dirigiría únicamente a precautelar la seguridad de los Estados. Sin embargo, las reacciones fueron diferentes, se notó y reconoció que la inteligencia, principalmente

procedente de fuentes abiertas, era un elemento trascendental para los países y otros actores en un mundo globalizado y diverso, que impone escenarios inconstantes, en el que surgen nuevas y cambiantes amenazas, retos y oportunidades. Es decir, los gobiernos, organizaciones, y entre otros no son capaces de tomar decisiones acertadas sin antes poseer el conocimiento adecuado. Por consiguiente y con el fin de obtener respuestas oportunas, poseer ventajas sobre sus adversarios, o para reducir la incertidumbre los Estados han incrementado sus esfuerzos para el desarrollo de técnicas de inteligencia y para avanzar con la recolección de información fiable para producirla (Herman 2001, X).

Hechas las consideraciones anteriores, es importante señalar que la inteligencia trata con la información a un nivel estratégico y prospectivo porque trasciende los límites de su recolección y procesamiento. Si bien, no se puede negar que las bases de la inteligencia se instituyen con la recolección de información obtenida de las fuentes abiertas y de la acción encubierta, en el caso de inteligencia de Estado bajo condiciones específicas, su aprovechamiento y explotación mediante el análisis o procesamiento constituyen el epicentro de la actividad. Es importante enfatizar que no todas las actividades de inteligencia obedecen a ser secretas o encubiertas, puesto que su campo de aplicación va más allá de la seguridad, es así que países como Inglaterra y Estados Unidos llevan a cabo actividades de inteligencia a través de fuentes abiertas para poseer ventaja sobre temas de relaciones internacionales, ciencia, asuntos políticos, entre otros, por lo que no es posible precisar una lista específica sobre todos los asuntos domésticos y extranjeros sobre los cuales la inteligencia puede incidir. Indiscutiblemente, generar un producto de inteligencia involucra un proceso complejo, mismo que implica el manejo de habilidades específicas tales como el análisis, la interpretación de fuentes, entre otros. Estas habilidades son normas necesarias para la manipulación de pruebas y la obtención de conclusiones (Herman 2001, 3-10).

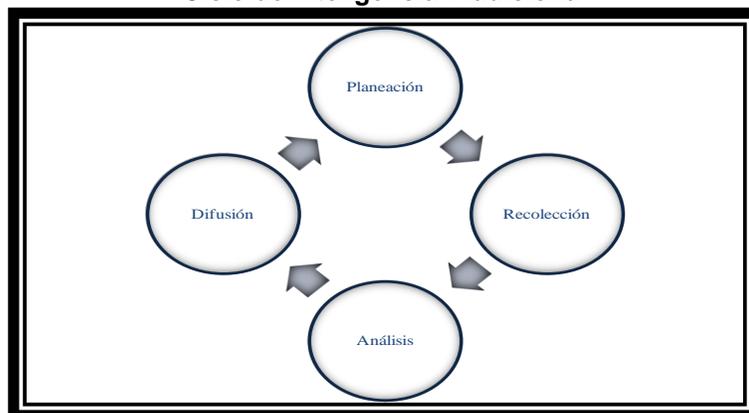
Diego Navarro señala que se le atribuye la creación de la formulación científica del trabajo, método y resultados de la inteligencia al estadounidense Sherman Kent. Sin embargo, el método también denominado Ciclo de Inteligencia ya se utilizaba antes de Kent, aunque el autor fue el primero en posicionar la idea de un proceso de elaboración de inteligencia con el fin de establecer la misma como una disciplina. La importancia del

Ciclo de Inteligencia radica en que es un proceso de investigación aplicado que produce conocimiento para definir políticas, ofrece una base para la toma de decisiones, y reduce la incertidumbre de sus usuarios (Navarro 2013, 51-52).

El proceso da inicio cuando se identifican los requerimientos del tomador de decisiones y concluye con la entrega de un producto terminado de inteligencia. Durante el desarrollo del Ciclo es de suma importancia recalcar el papel del analista para transformar en juicios y conocimientos la información recolectada. Entonces, de acuerdo a lo señalado el proceso cumple obligatoriamente con las siguientes fases: 1) planeación, 2) recolección de información, 3) procesamiento, y 4) difusión. Cabe acotar que varios autores han presentado variaciones del Ciclo de Inteligencia, ampliando sus fases o recortándolas; no obstante, éstas han mantenido la idea original de Kent (Piedra, 2012, 31-32).

Las páginas web de los principales servicios de Inteligencia mundiales no dudan en ofrecer esquemas orientativos que definen el “Ciclo de Inteligencia” tradicional como una serie de cinco pasos orientados a la generación de conocimiento estratégico útil, verdadero y ajustado a los requerimientos de información preestablecidos por un destinatario final (decisor), a quien se difunde selectivamente el resultado final plasmado en un instrumento determinado. Este modelo tradicional repetido hasta la saciedad en cuantas obras y estudios se ocupan de analizar el Ciclo de Inteligencia tal y como lo entendiese Sherman Kent (como proceso y como resultado) (Navarro 2013, 55).

Gráfico 1
Ciclo de Inteligencia Tradicional



Fuente: Navarro 2013, .55
Elaboración propia

2.1.1. Planificación

La planificación es la primera fase del Ciclo de Inteligencia. En varios casos son los directores de inteligencia y los encargados de formular la política de gobierno quienes plantean sus requerimientos y cuál es la información que debe ser recogida con el fin de proveerles productos de inteligencia precisos (Johnson 2009, 34). Pero esto no siempre se lleva a cabo, lo que obliga a los funcionarios de inteligencia a especular sobre ¿cuáles son los temas que deben ser analizados? Es decir, la planificación se encarga de identificar las necesidades específicas de inteligencia de sus usuarios potenciales (Id.).

En el caso de que el consumidor de inteligencia sea político, militar u otro, los analistas identifican con precisión los objetivos y los requerimientos de inteligencia en los ámbitos de interés nacional como terrorismo, grupos extremos, detención y retroceso de la evolución política, cultural, económica, abastecimiento energético, entre otros. Por tanto y siguiendo el orden de las ideas expuestas, se debe exaltar la importancia de la aplicación de la inteligencia a todas las áreas del accionar humano y no restringido a la seguridad nacional (Navarro 2013, 57).

La intervención de profesionales especializados en detectar las necesidades de información, así como para elaborar requerimientos concretos para satisfacer las necesidades de los tomadores de decisiones descubre un debate acerca de ¿cómo la cooperación entre organismos puede desarrollar políticas para efectuar actividades de cooperación para compartir conocimiento con el fin de mejorar la seguridad nacional? (Cfr., *Ibíd.*, 58).

En el caso de la negociación el trabajo más importante acontece antes de que las partes se sienten a negociar, ya que permite definir las bases del acuerdo (Saunders 1985).

Una planificación previa permite que el negociador esté lo suficientemente preparado para reaccionar a los acontecimientos que surjan durante la negociación y dirigirlos. Esta etapa permite definir el tipo de negociación a la que se enfrentará el negociador, a fin de generar estrategias coherentes y tácticas; permite identificar el poder negociador de las partes; así como la información que será necesaria para el proceso (Hernández y Cedre, pp. 5-6).

2.1.2. Recolección de Información

“Para anticipar las reacciones del ‘contrario’ es necesario conocer sus objetivos, posibilidades, intenciones y motivos. Es decir, conocer el cómo son y qué harán los reales o hipotéticos ‘adversarios’” (Jiménez 2007, 119). La información se vuelve estratégica cuando posibilita la anticipación y la prevención (Vicente 2010, 119).

La información constituye la materia prima fundamental del Ciclo de Inteligencia. Sobre la base de esta consideración, esta fase consiste en la adquisición y recopilación de información en bruto. Sin embargo, la importancia de la recolección no reside en encontrar la información, sino en autentificarla, validarla y consolidarla. Todo esto hace importante considerar el factor humano, ya que es el especialista quien registra, evalúa, integra, analiza, interpreta, interactúa y, decide sobre qué información puede o no ser utilizada para la producción de inteligencia (Cfr. *Ibíd.*, 110).

Haciendo énfasis en la importancia que tienen las fuentes abiertas para la generación de inteligencia los analistas realizan un plan de recolección de información procedente de fuentes abiertas, en este se desarrolla una imagen de los datos que requiere, dónde y cómo conseguirlos, además de cómo limitarlos, de acuerdo a los estándares de la unidad de inteligencia o del analista. Cabe acotar que no existe un formato establecido para los planes de recolección de datos, sin embargo el plan debe ser flexible para permitir cambios en caso de que existan nuevos requerimientos o si el objetivo de la investigación se alterara. Los datos se evalúan de acuerdo a la fiabilidad de la fuente y a la validez de la información para establecer su precisión y confiabilidad, ya que si la información que no es verificable no debería ser almacenada (Prunckun 2010, 24-25, 29, 213).

En este punto es importante mencionar que un recopilador de datos e incluso un analista pueden hacer uso de la llamada “**minería de datos**”. Esta técnica consiste en llevar a cabo el análisis de grandes volúmenes de información para establecer pautas y relaciones en común entre los datos recopilados. Con respecto a la minería de datos, se puede recalcar que por ejemplo la CIA ha gastado millones de dólares en sistemas

avanzados que realizan minería de datos y técnicas de análisis automático de información electrónica (Navarro 2013, 59).

[...] Métodos y recursos que antes estaban disponibles para usuarios restringidos ahora están disponibles para todo público. Los servicios de inteligencia han perdido exclusividad en el uso y explotación de una variedad importante de herramientas y recursos. Con la revolución de la información, el analista de fuentes abiertas está, al menos en apariencia, compitiendo con artículos y foros de especialistas alrededor del mundo. “Los tomadores de decisiones leen el periódico y miran CNN” (ESISSEN 2011, 8).

Es importante destacar que la información a ser recolectada procede de diferentes fuentes, mismas que pueden ser agrupadas en tres tipos: 1) fuentes de información abiertas, 2) fuentes de información humanas y, 3) fuentes de información tecnológicas. **Las fuentes de información abiertas** son de fácil acceso y bajo coste, de tipo documental y de acceso público. **Las fuentes de información humana**, como su nombre lo evidencia son proporcionadas por personas, quienes recogen y suministran información de interés. **Las fuentes de información de origen tecnológico** son aquellas que se obtienen por medios técnicos, ésta se recoge mediante imágenes y señales (Carvalho 2009, 247).

Aunque se le ha dado mucha importancia a la información procedente de actividades de contrainteligencia, es necesario recordar que no sólo alrededor de ésta se pueden realizar actividades de inteligencia. En este punto es de suma importancia reiterar que este trabajo pretende demostrar la relevancia de la explotación y gestión de fuentes abiertas para generar inteligencia pertinente para la toma de decisiones en procesos negociadores internacionales. “*Se conoce como información de fuentes abiertas la que está disponible públicamente y puede ser obtenida de forma legal por cualquier persona mediante solicitud, observación o compra*” (ESISSEN 2011, 3). Es indudable la importancia que adquieren las fuentes abiertas en la elaboración de inteligencia tecnológica, estratégica, prospectiva y competitiva que sirva a los analistas y estudiosos a prever los acontecimientos y obtener cierta ventaja, algunos autores como Blanco Serrano (2009, 256) consideran que la información es la clave para el desarrollo.

“El volumen y la multiplicidad de la información convierten a cada individuo, empresa o país en juez y parte de un sistema complejo masivo.”

Las fuentes abiertas útiles para la elaboración de inteligencia incluyen:

- **Internet:** en la actualidad aproximadamente el 95% de la información se genera y difunde a través de formato digital.
- **Medios de comunicación impresos:** incluye periódicos y revistas.
- **Medios de comunicación electrónicos:** radio y televisión.
- **Discursos públicos:** conferencias, debates, entrevistas, entre otros.
- **Documentos públicos:** libros, panfletos, estadísticas. También Gráficos y grabaciones digitales.
- **Literatura gris:** reportes de investigación académica, técnicos, económicos, viajes; artículos, documentos gubernamentales no oficiales, procedimientos, estudios, disertaciones, tesis, entre otros (ESISSEN 2011, 4).

Indudablemente, la presencia del internet como insondable banco de datos debe implicar una mejora en la efectividad y rapidez en la recuperación de información, pero también en su valoración, alcance y fiabilidad. Además, se debe contar con los millones de páginas que incluyen información estructurada en forma de bases de datos que permanecen ocultas ante interrogantes generales usando buscadores. Es la denominada Internet invisible o “Infranet” entendida como “el conjunto de recursos accesibles únicamente de algún tipo de pasarela o formulario Web y que, por tanto, no pueden ser indexados de forma estructural por los robots de los buscadores”. Bajo este concepto se almacenan recursos como bases de datos bibliográficas y alfanuméricas, directorios de revistas electrónicas y depósitos de pre-prints, ficheros textuales en formatos no html (pdf esencialmente). En España, se han desarrollado algunas iniciativas recientes para controlar estos recursos electrónicos, Así, <http://www.comunicacioninvisible.net/wai/> ha sido concebida como una recopilación de bases de datos de acceso gratuito que nace de la decisión de poner a disposición de los profesionales de la información y público en general una fuente de información gratuita accesible en la red (Navarro 2013, 59-60).

Se considera que un porcentaje importante de inteligencia entre el 40 y 90% proviene de fuentes abiertas, mismas que suelen generarse en tiempo real, de manera

rápida, flexible y dinámica. Motivo por el cual, los Estados han creado estructuras especializadas dedicadas al desarrollo de inteligencia a partir de fuentes abiertas. Baste como muestra el caso de Estados Unidos que en 1941 creó el Foreign Broadcast Information Service (FBIS) con el fin de generar inteligencia a partir de fuentes abiertas para usuarios gubernamentales y militares. Sin embargo, las fallas evidenciadas a partir de los ataques del 11 de septiembre hicieron resurgir la importancia de lograr un uso más efectivo de las fuentes abiertas para dar soporte al trabajo de inteligencia, por lo que se creó el Open Source Center en 2005, que representa uno de los esfuerzos más adelantados para enfrentar los retos generados por la revolución de la información. Así se pueden nombrar diferentes ejemplos como Reino Unido, Australia, Holanda, Suecia, México, entre otros (Cfr. *Ibíd.*, 4-7).

Como consecuencia de una constante evolución de la información las comunidades de inteligencia han visto la necesidad de ajustarse, generar medios que faciliten la recolección y el análisis de información, estos involucrarían procesos de cooperación, ya que tratándose de fuentes abiertas se destacan los retos y oportunidades procedentes de la abundancia de información de estas (Navarro 2013, 59).

Actualmente, los decisores necesitan de un sistema “anticipativo” que les suministre oportunamente procesos de acceso a información relevante de su entorno para tomar decisiones con un nivel alto de certidumbre. Procesos que induzcan a la predominancia de los contenidos, a un análisis de fuentes abiertas de información y a una metodología de seguimiento y rastreo orientados al mercado y a las tecnologías, tanto en sectores públicos como privados, capaces de identificar nichos de oportunidades para el desarrollo de las organizaciones (Blanco 2009, 257).

Un negociador que está “infracargado” de información puede exponerse a perder su reputación..., precisamente por aventurarse a juicios que no están fundamentados. Un negociador “sobrecargado” de información puede derrumbarse, víctima de su desorientación, al no decidir qué camino tomar. (Ackoff, 1978, 406).

2.1.3. Procesamiento

A lo largo de la historia mucho se ha estudiado y muchas críticas han surgido alrededor de las comunidades de inteligencia y sus operaciones de contrainteligencia y acción encubierta. Sin embargo, en la historia nunca antes el análisis había sido tan importante y extensivo, sin desvalorizar que existen secretos alrededor de las actividades desarrolladas por las comunidades de inteligencia. No obstante, y como se señaló con anterioridad, no todo es secreto alrededor de la generación de inteligencia (Heuer y Pherson 2010, XIV).

A pesar de toda la atención que se le ha dado a la dimensión operativa de la inteligencia (recolección de información y en muchos casos acción encubierta), no es posible negar que el análisis es la parte central del proceso. Según Diego Navarro, es el análisis el que delinea la frontera entre la información y la inteligencia, ya que proporciona a los funcionarios civiles, militares, y tomadores de decisiones, en general, información directamente relacionada con los temas que enfrentan y con las decisiones que tienen que tomar. Se analiza la información recopilada con el fin de sacar conclusiones acerca de un tema propuesto sobre diferentes actividades, personas, organizaciones, o grupos con el fin de proporcionar inteligencia para la toma de decisiones, de esta manera los productos de inteligencia son un flujo continuo (Lowenthal 2009, 17).

El análisis estratégico tiene como objetivo último orientar los procesos de toma de decisiones, partiendo de la premisa de que si bien es imposible predecir el futuro, sí que es posible, viable y deseable reducir la incertidumbre inherente a cualquier proceso de toma de decisiones (Vicente 2010, 118).

El análisis es la etapa en la que se integra la información y el conocimiento para transformarlo en inteligencia mediante el uso del método científico. Una vez que la información ha sido recolectada y está en manos del analista esta es evaluada y cualquier información irrelevante es desechada (Vicente 2010, 117). Cabe recalcar que la conversión de la información obtenida y recopilada se lleva a cabo bajo la

responsabilidad del procesador, quien generalmente tiene acceso a una mayor información que el responsable de la recolección (Navarro 2013, 58).

Un proceso analítico engloba: examinar los datos recolectados; clasificar los hechos y las opiniones; desarrollar inferencias mediante métodos estadísticos² u otros, tales como las técnicas de análisis estructurado a las cuales se hace referencia más adelante; discutir las fortalezas y limitaciones de las inferencias planteadas mediante el uso de probabilidades; sacar conclusiones y realizar recomendaciones en caso de que estas sean necesarias de conformidad con los requisitos planteados por el tomador de decisiones. Las recomendaciones poseen la capacidad de enriquecer el producto del análisis, por lo que se aconseja que incluyan plazos y otras consideraciones, esto permite al usuario potencial (tomador decisiones) visualizar las fortalezas y beneficios de la opción preferida cuando se compara con las demás, de esta manera la toma de decisiones se vuelve más cómoda. Tomando en cuenta estas observaciones se concluye que el analista actúa como un asesor político, es un experto en materia ya que es quien gestionó la información, y es quien puede aconsejar desde no tomar ninguna acción hasta presentar una gama de opciones. Sin embargo y como se señaló en el capítulo anterior los tomadores de decisiones no toman una resolución basada solamente en el informe de inteligencia, sino también en los imperativos que los rodean, incluyendo sus consideraciones sociales, culturales, económicas e históricas, así como sus propios pensamientos (Prunckun 2010, 38-40).

Eventos como los ataques terroristas de 2001 y la estimación errónea sobre las armas iraquíes de destrucción masiva de 2002 evidenciaron la necesidad de un nuevo enfoque para el análisis de inteligencia. El cambio se centro inicialmente en la necesidad de un análisis alternativo con el desarrollo de técnicas que cuestionaran el conocimiento convencional, es decir mediante el uso de las denominadas técnicas analíticas estructuradas. El análisis estructurado implica un proceso mediante el cual se exterioriza el pensamiento de un analista con su equipo conformado por analistas de diferentes áreas y experticia, incluso con diferentes perspectivas organizacionales, lo que le permitirá que este conocimiento construido sea compartido, deconstruido, y criticado por otros

² Los dos tipos de problemas que resuelven las técnicas estadísticas son: estimación y contraste de hipótesis. En ambos casos se trata de generalizar la información obtenida en una muestra a una población.

miembros del equipo. Este proceso permite reducir significativamente el riesgo de error analítico (Heuer y Pherson 2010, XVI).

La necesidad de utilizar las técnicas analíticas estructuradas radica en: 1) la creciente complejidad de las relaciones en el sistema internacional y el consecuente requerimiento de información multidisciplinaria para generar productos analíticos; 2) la necesidad de compartir información rápidamente, incluso más allá de las fronteras de las organizaciones; 3) la dispersión de los conocimientos, dado que muchas veces las fronteras entre los recolectores, analistas e incluso los operadores se desdibujan; 4) la necesidad de identificar y evaluar la validez de modelos mentales alternativos. Es importante recalcar que no existe una técnica analítica única, cada técnica es como un rastro que puede ser utilizado por otros analistas que incluso poseen la capacidad de criticarla y presentar puntos de vista divergentes (Ibíd., 3-4).

Precisamente antes de exponer las técnicas estructuradas de análisis es preciso conocer la taxonomía. **La taxonomía** consiste en clasificar toda la información conseguida durante la recopilación. La información es identificada, denominada y categorizada por sus factores en común. El desarrollo de una clasificación es importante para la organización de los conocimientos. Rob Johnston concluyó que la clasificación se establece por las prioridades de una investigación e identifica sus propias áreas de interés; desarrollada de esta manera la taxonomía puede conducir a nuevos descubrimientos (Cfr. Ibíd., 19). No existe un modelo de taxonomía previamente desarrollado, debido a que no hay una sola manera de organizar la información, solo aquellas que son más o menos útiles en la consecución de una meta específica (Cfr. Ibíd., 19-21).

Los analistas de inteligencia emplean una amplia gama de métodos para hacer frente a una serie más amplia de requerimientos de inteligencia. Muchos investigadores se centran en dos enfoques: cualitativos versus cuantitativos, intuitivos versus empíricos e intuitivos versus científicos (Cfr. Ibíd., p. 20). Otros señalan que hay tres: intuitivos, estructurados y científicos. Por otro lado, la clasificación propuesta por Heuer y Pherson, misma que será utilizada en este trabajo, plantea cuatro distintas metodologías para realizar el análisis de inteligencia: 1) la opinión de expertos; 2) análisis estructurado; 3)

métodos cuantitativos basados en datos generados por expertos y; 4) métodos cuantitativos basados en datos empíricos (Cfr. *Ibíd.*, p. 21).

Opinión de expertos

Es la forma más tradicional para realizar el análisis de inteligencia. Al utilizar esta técnica se permite combinar la pericia de los expertos y el pensamiento crítico. Se incluyen dentro de la opinión de expertos: el razonamiento³, la evidencia⁴, el método histórico⁵, el método del caso⁶, y el razonamiento por analogía⁷. La característica clave de este análisis es que en gran medida proviene del analista (Cfr. *Ibíd.*, p. 22).

³ **El razonamiento** es una habilidad del pensamiento, misma que se expresa en la argumentación o conjunto de afirmaciones conocidas como conclusiones. El razonamiento analógico nace de premisas, una vez realizada la inferencia las conclusiones se expresan con expresiones como: entonces, por lo tanto, entre otras. (CONALEP 2013)

⁴ **La evidencia** está formada por hechos o condiciones que son observables. Por tanto la evidencia puede consistir en una premisa aceptada como verdadera dentro de una comunidad, mas no una opinión. La evidencia es el argumento, la prueba de una conclusión. Existen diversos tipos de evidencias: estadísticas, citas, reportes, evidencias físicas; puede también derivar también del juicio de expertos (Universidad Nacional Autónoma de México 2004)

⁵ **El método histórico** parte del conocimiento de los hechos y procesos históricos; éste se puede asimilar como resultado de la investigación propia o a partir de los resultados obtenidos con rigor científico por otros. Es decir, parte del conocimiento teórico de la estructura y el desarrollo de la sociedad que un historiador adquiere con la ayuda de otras disciplinas como la sociología y la economía (Topolski 1973, 4-5)

⁶ **El método del caso** es una herramienta de investigación cuyo ámbito de aplicación está bien definido: estudia temas contemporáneos sobre los cuales el investigador no tiene control y responde a preguntas de tipo “cómo” y “por qué”. El método incluye diseño hasta la presentación de sus resultados.

Una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos. (Yacuzzi 2013, 3).

⁷ **El razonamiento por analogía** es un tipo de razonamiento que consiste en obtener una conclusión a partir de premisas en las que se establece una semejanza entre elementos o conjuntos de elementos distintos, se debe recalcar que el razonamiento por analogía parte de juicios conocidos a otros que se pretende conocer. Por ejemplo:

Premisa 1: La Tierra está poblada por seres vivos

Premisa 2: Marte es análogo a la Tierra (ya que es un planeta, está en el sistema solar, etc.)

Conclusión: Entonces, Marte debe estar poblado por seres vivos (CONALEP 2013)

La característica clave que distingue la opinión de los expertos del análisis estructurado es que, por lo general, la opinión de los expertos consiste en el esfuerzo individual y el razonamiento sigue siendo, en gran medida individual hasta que se reduce en un proyecto de informe (Id.).

Análisis estructurado

Cada técnica analítica estructurada es un proceso paso a paso que permite exteriorizar el pensamiento del analista de manera que lo hace evidente para los demás, lo que permitirá que dicho pensamiento sea analizado, discutido y criticado. Por esta razón, el análisis estructurado se convierte en un esfuerzo de colaboración en el que participan analistas que pueden poseer puntos de vista contradictorios, esto se exterioriza en los informes presentados. Este tipo de análisis se utiliza para mitigar los errores y sesgos al elaborar el análisis de inteligencia. Las técnicas utilizadas ayudan a estructurar y disciplinar el pensamiento; reconocer y poner a prueba los supuestos de los que parte el analista, así como transparentar el proceso y la lógica que conduce a determinadas conclusiones. Las técnicas de uso más frecuente son: la elaboración de escenarios, la lluvia de ideas, identificación y análisis de indicadores, análisis de las hipótesis rivales, y comprobación de las hipótesis fundamentales. Estas técnicas estructuradas no son únicamente de uso de la comunidad de inteligencia, algunas universidades han iniciado programas en inteligencia y análisis de seguridad incluyéndolas en sus planes de estudio (Heuer y Pherson 2010, 22).

El uso de las técnicas de análisis es relativamente nuevo. En este sentido, los motivos que impulsan el desarrollo y uso de estas técnicas son: 1) que permiten incrementar la apreciación de las limitaciones cognitivas y las trampas que dificultan el análisis de inteligencia; 2) que las fallas prominentes de inteligencia han llevado a reexaminar el análisis de inteligencia; 3) la necesidad de generar un análisis transparente que explique el cómo se llegó a las conclusiones (Cfr. *Ibíd.*, p.24).

Técnicas de Descomposición y Visualización

Redefinición del Problema

La redefinición del problema es una técnica que experimenta con diversos medios para definir un problema, tema, asunto o pregunta de inteligencia. Su aplicación permite verificar cómo pequeñas diferencias en la definición de un problema tienen efectos significativos en el direccionamiento de la recolección y el análisis. Esta técnica se utiliza en la fase de planeación, aunque también puede utilizarse cuando se introducen nuevas hipótesis o evidencias durante el proceso analítico. Es útil porque permite que el analista no se aleje de la pregunta o el requerimiento de inteligencia evitando la recolección y el análisis innecesario, derivados de problemas analíticos mal planteados. Así también, el analista puede utilizarla cuando se sienta atorado en una sola ruta de pensamiento y necesita ayuda para salir. (ESISSEN 2011, 63).

Para redefinir el problema se debe: 1) expresar la misma idea, es decir se replantea la pregunta sin perder el significado original; 2) preguntarse el ¿por qué? Y ¿cómo? acerca del requerimiento hasta asegurarse de que el problema real ha aparecido; 3) ampliar el espectro del problema ver todo el conjunto y relacionar como se relaciona o asocian el resto de piezas; 4) estrechar el foco de atención ¿se puede descomponer el problema en partes?; 5) redireccionar el problema mediante la formulación de preguntas ¿Qué fuerzas externas afectan al problema? ¿Está involucrado algún tipo de engaño o manipulación?; 6) cambiar radicalmente la perspectiva desde la cual se ha planteado el problema (Cfr., Id.).

Cronologías y Líneas de Tiempo

Al elaborar una línea de tiempo, se colocan los datos a lo largo de una línea, usualmente horizontal o vertical. Se utilizan los espacios a ambos lados de ésta para subrayar puntos analíticos importantes. Por ejemplo, se colocan los hechos sobre la línea y los puntos de análisis o complementarios por debajo de ella. Alternativamente, se pueden contrastar las actividades de diferentes grupos, organizaciones o flujos de información colocándolos por debajo o por arriba de la línea. Si hay múltiples actores

involucrados se pueden utilizar varias líneas y mostrar cuándo y dónde hay convergencias (Ibíd., 64).

Una cronología consiste en una lista que ubica eventos en el orden en que ocurrieron, mientras que una línea de tiempo es una gráfica que los representa en un contexto temporal, permitiendo visualizar la relación de eventos coincidentes en el tiempo. Ambas técnicas se utilizan para identificar tendencias o relaciones entre eventos, acciones o actores. La línea de tiempo permite ubicar el contexto en el que se encuentra el problema de inteligencia. Simultáneamente, utilizar estas técnicas es importante porque permiten identificar patrones y correlaciones entre eventos relevantes, además de relacionar sucesos aparentemente aislados con una visión más amplia del problema, para identificar cambios importantes y ayudar a descubrir tendencias, el desarrollo de las situaciones o anomalías. A pesar de que permiten ordenar datos en bruto cuando el significado de los mismos aún no ha sido identificado, la utilización de estas técnicas puede llevar al analista a pensar que todos los eventos consignados son causales, por lo que el analista debe tener en mente que esta situación no siempre se cumple. Por su parte, las líneas de tiempo multinivel permiten dar seguimiento a eventos concurrentes que pueden tener efectos entre ellos (Cfr. Id.).

A pesar de que los eventos consignados en una línea de tiempo pueden conducir al analista a elaborar hipótesis sobre sucesos previos desconocidos, tanto las líneas de tiempo cuanto las cronologías pueden ser utilizadas para realizar estudios de inteligencia postmortem, que consisten en descomponer el reporte de inteligencia, encontrar los errores y los aciertos, después de un resultado inesperado de inteligencia. (Cfr. Id.). El método utilizado para realizar las cronologías y líneas de tiempo es el siguiente:

1. Ordenar la información relevante por fecha de ocurrencia. Asegurarse de que los datos sean referenciados apropiadamente.
2. Revisar la cronología o la línea del tiempo haciéndose las siguientes preguntas:
 - a) ¿La línea de tiempo contiene los eventos críticos que son necesarios para que se presente el resultado?

- b) ¿Cuál es la distancia temporal entre los eventos clave? Si son muy distantes: ¿qué ocasionó su separación temporal? ¿Amerita recolectar los datos faltantes para llenar las brechas de información?
- c) ¿Se está omitiendo información de inteligencia que pudiera haber tenido impacto o que pudiera estar relacionada con los eventos?
- d) Si los eventos registrados en la línea de tiempo parecen haber ocurrido más rápidamente de lo esperado o si no todos parecen estar relacionados, ¿es posible que se esté registrando información en una línea de tiempo simple cuando deberían contemplarse líneas de tiempo de eventos múltiples?
- e) ¿cuáles son otros elementos que deben ser tomados en cuenta y/o brechas de inteligencia?
- f) ¿qué eventos fuera de la línea de tiempo pudieron haber tenido influencia en los hechos? (Id.)

Clasificar

Clasificar consiste en una técnica básica para la organización de grandes cantidades de datos, posibilita nuevas formas de comprender el problema sobre el cual se está trabajando. Es efectiva en situaciones en las que los elementos de la información pueden separarse y ser integrados en categorías o subcategorías para compararse. Sin embargo, una clasificación inapropiada puede ocultar significados valiosos, por lo que es fundamental estandarizar los datos que están siendo clasificados. Los errores pueden evitarse apoyándose en analistas que posean experiencia (Cfr. *Ibíd.*, p. 65).

El método a seguir es el siguiente:

1. Revisar las categorías de información para determinar cuáles, incluidas sus combinaciones, pueden mostrar tendencias o anomalías que pudieran proveer de mayor comprensión acerca del problema estudiado. Acomodarlas en hojas de cálculo o bases de datos utilizando tantos campos o columnas como sea necesario para diferenciar entre tipos de datos (fechas, tiempos, lugares, gente, actividades, cantidades, etcétera). Listar cada uno de los hechos piezas de información o hipótesis involucradas en el problema, relevantes para el esquema de clasificación (se puede utilizar papel, pizarrón, tarjetas de notas, entre otros) (Id.).

2. Revisar la lista de hechos, información o hipótesis introducidos en la base de datos u hoja de cálculo para identificar campos clave que permitan dejar al descubierto posibles patrones o agrupamientos puede servir para afinar el esquema de clasificación, introduciendo o reubicando el encabezado de alguna de las columnas. Por ejemplo, si al examinar determinada actividad terrorista esta muestra que la mayoría de los ataques ocurrieron en restaurantes o plazas públicas pero que la hora es variable, la categoría puede ser “ubicación” en lugar de fecha u hora (Id.).
3. Agrupar las piezas de información de acuerdo al esquema de clasificación definido en el primer paso (Id.).
4. Seleccionar una categoría y clasificar los datos dentro de ella. Poner atención en tendencias y anomalías. Los buenos analistas identifican tendencias; los mejores analistas identifican anomalías (Id.).
5. Revisar (o pedir a otros que revisen) la clasificación de los hechos, la información o hipótesis, para identificar si hay modos alternativos de clasificación. Hay que listar los esquemas alternativos de clasificación. Una de las aplicaciones más útiles de esta técnica, es clasificar de acuerdo a múltiples esquemas y examinar los resultados de las correlaciones entre datos y categorías. Es importante tener en cuenta que correlacionar no es lo mismo que establecer causalidades (Id.).

Mapas Mentales y Mapas Conceptuales

Son visuales acerca de lo que un individuo o grupo piensa con respecto a un tópico de interés. Consisten en un diagrama con dos elementos básicos: las ideas que se consideran relevantes y las líneas que muestran y que describen sintéticamente las conexiones entre esas ideas. Consisten en una serie de pensamientos que pueden ser representados visualmente con palabras o imágenes conectadas por líneas que muestran la naturaleza de la relación entre ellas. Es decir, permiten ordenar el pensamiento y obtener una comprensión de los conceptos clave (Ibíd., p. 67).

Los mapas mentales y mapas conceptuales permiten presentar una cantidad considerable de información que puede ser vista en un instante. A su vez realizar estos diagramas consiste en una habilidad capaz de expandir las capacidades analíticas. No se trata de captar todos los matices de un sistema de relaciones complejas, sino de proveer un bosquejo de la estructura general de un sistema de variables, mostrando cuáles de ellas son relevantes en el problema y cuáles están relacionadas entre sí. Como resultado

existe una mejor visualización de cuáles son las necesidades de la investigación y, así también, permite organizar el reporte escrito. En algunos proyectos, el diagrama puede ser el producto analítico o una parte clave de este (Cfr. Id.).

El mapa mental tiene sólo una idea central. Las otras ideas parten de ésta en todas direcciones. La idea central se muestra mejor utilizando una imagen en vez de palabras; asimismo, se utilizan imágenes dentro del mapa. Alrededor de la palabra central se dibujan de cinco a diez ideas principales relacionadas. Se muestra en forma de una red o una estructura jerarquizada cuando ello es apropiado. Por otra parte el mapa conceptual se desarrolla originalmente para tomar notas de forma rápida y eficiente en reuniones, conferencias o charlas. Ambos son frecuentemente utilizados como herramientas de enseñanza, pero también se utilizan para desarrollar modelos de conocimiento para lo cual se crean grandes grupos de mapas conceptuales y se vinculan entre sí para representar el análisis de problemas complejos (Cfr. *Ibíd.*, p. 68).

La base para la elaboración de ambas técnicas es la elaboración de una pregunta focal que defina qué es lo que debe ser incluido y el método a seguir es:

1. Hacer una lista de los conceptos que se relacionen de alguna manera con la pregunta focal (*Ibíd.*, p. 68).
2. Iniciar con una primera docena de conceptos y clasificarlos en grupos en el espacio del diagrama de una manera lógica. Estos grupos pueden basarse en similitudes o en su conducción como causas directas o indirectas del asunto a ser analizado (*Id.*).
3. Establecer conexiones entre conceptos relacionados, iniciando con los conceptos más generales. Usar líneas con flechas que muestren la dirección de la relación. Las flechas pueden ir en una sola dirección o en dos direcciones (*Id.*).
4. Elegir las palabras más apropiadas para describir la naturaleza de cada relación. Las líneas pueden ser etiquetadas con palabras como “causas”, “influencias”, “resultados”, “requerido para” o “contribuye a”. Seleccionar frases apropiadas de conexión puede ser el paso más difícil (*Id.*).
5. Mientras se construyen las conexiones entre los conceptos y la pregunta focal, hay que identificar y colocar las conexiones cruzadas entre los propios conceptos (*Id.*).
6. Finalmente, reubicar, refinar y expandir la estructura del mapa tanto como sea necesario (*Id.*).

Técnicas de Generación de Ideas

Matriz de Impactos Cruzados

Esta técnica ayuda al analista a tratar problemas complejos donde toda la información recolectada está relacionada. Mediante la utilización de la matriz de impactos cruzados, los analistas y los tomadores de decisiones pueden examinar sistemáticamente cómo cada factor en un contexto particular influye en otros. Después de llevar a cabo una sesión de lluvia de ideas u otro tipo de reunión se identifican las variables o jugadores que pudieron influenciar el resultado de una situación; el siguiente paso es utilizar una matriz de impactos cruzados, para examinar las interrelaciones entre cada una de las variables (Cfr. *Ibíd.*, p. 70).

El análisis de impactos cruzados es muy útil cuando la situación está en desarrollo y es necesario entender todos los factores que están influyendo en los acontecimientos para establecer relaciones de influencia en el futuro. Además es útil cuando un evento significativo acaba de ocurrir y es necesario entender sus implicaciones respecto a los factores elegidos (Cfr. *Id.*).

La técnica permite realizar una prospectiva considerando fuerzas dominantes y potenciales eventos futuros que podrían influir en el resultado. Por lo tanto, una matriz de impacto cruzado provee de un contexto para la discusión de esas interacciones, dicha discusión a menudo revela que ciertas variables que alguna vez se consideraron como simples e independientes en realidad estaban interrelacionadas. Cabe acotar que se requiere que todos los supuestos acerca de las relaciones entre variables sean claramente articulados (Cfr. *Id.*).

El analista crea una matriz y coloca una lista de variables o eventos en la primera columna y esas mismas variables o eventos en la primera fila. La matriz es entonces utilizada para considerar las relaciones entre cada variable. Por ejemplo ¿la presencia de la variable y/o evento 1 incrementa o reduce la influencia de las variables 2, 3,4...? Si una variable afecta a la otra, la magnitud positiva o negativa de este efecto puede ser colocada en la matriz con el signo + si la aumenta o – si la reduce, o un espacio en blanco si no está relacionado (Cfr. *Id.*).

Tabla 1
Formato de la Matriz de Impactos Cruzados

EI	E1	E2	E3
E1		—	(+) ↑
E2	(+) ↑		—
E3	(+) ↑	(+) ↑	

Fuente: ESISEN 2011, 70
 Elaboración propia

Escenarios e Indicadores

Análisis de Escenarios

La identificación y análisis de escenarios ayuda a reducir la incertidumbre y manejar el riesgo. A través de proponer distintos escenarios, los analistas pueden identificar las múltiples vías en las cuales una situación podría desarrollarse. El proceso puede ayudar a los consumidores de inteligencia a diseñar y ejecutar planes para explotar oportunidades futuras o evitar riesgos. El monitoreo de indicadores clave para varios escenarios puede proveer alertas tempranas acerca de la dirección en la que podrían evolucionar los sucesos (Cfr. *Ibíd.*, 72).

Los escenarios no predicen el futuro, pero un buen grupo de escenarios delimita el abanico de futuros posibles, para los cuales el tomador de decisiones puede necesitar estar preparado. El Análisis de Escenarios también puede utilizarse como una herramienta de planeación estratégica que permita a los tomadores de decisiones, junto con los expertos, imaginar futuros alternativos para los deberían tomar previsiones (*Id.*).

La técnica de escenarios simples puede ser aplicada por analistas que trabajan individualmente y sin soporte técnico o metodológico. Sin embargo, como en la mayoría

de técnicas de análisis estructurado, es preferible que el trabajo de análisis sea en equipo (Cfr., Id.). Con este fin el analista debe:

1. Definir claramente el enfoque que se le dará al tema y el objeto específico del ejercicio prospectivo.
2. Hacer una lista de las fortalezas, factores y eventos que probablemente influyan en el futuro.
3. Organizar los factores y eventos que están relacionados con otros, formando entre cinco y diez grupos afines, que se espera sean las fuerzas conductoras del desarrollo del análisis.
4. Etiquetar cada una de esas fuerzas conductoras y escribir una breve descripción de cada una. Por ejemplo, un ejercicio de entrenamiento para esta técnica es prever el futuro de un país ficticio a través de identificar y describir seis de esas fuerzas. Para ello, se genera una matriz como se muestra a continuación, con la lista de las fuerzas conductoras en la primera columna de la izquierda. Las otras columnas de la matriz se utilizan para describir escenarios.
5. A cada escenario se le asigna un valor en cada fuerza conductora. Los valores son positivo fuerte (+), débil o negativo (-) y blanco si es neutral o no hay cambio. En el ejemplo las fuerzas conductoras se definen de la siguiente manera:
 - a) Efectividad Gubernamental. Se refiere a qué tanto el gobierno ejerza control sobre todas las regiones pobladas del país y con qué efectividad provee los servicios.
 - b) Economía. ¿La economía se mantiene con una velocidad de crecimiento positivo?
 - c) Sociedad Civil. ¿las instituciones locales y no gubernamentales pueden proveer de servicios apropiados y seguridad a la población?
 - d) Insurgencia. ¿La insurgencia representa una amenaza viable para el gobierno? ¿Tiene la capacidad para extender su dominio sobre importantes porciones de territorio?
 - e) Tráfico de drogas. ¿Existe una economía fuerte de tráfico de drogas?
 - f) Influencia externa. ¿El gobierno recibe asistencia militar o económica de gobiernos extranjeros, organizaciones financieras internacionales o de organismos no gubernamentales? (Ibíd., pp.72-73).

Tabla 2
Escenario Simple

	Mejor Escenario	Peor Escenario	Escenario Principal	Escenario adicional
	Paz Imperfecta	Fragmentación	Reducción del orden	Reducción de civilidad
Efectividad Gubernamental	+	-	-	-
Economía	+	-	-	+
Sociedad Civil		-	+	+
Insurgencia	-	+	+	
Tráfico de Drogas		+		+
Influencia Extranjera	+			

Fuente: ESISEN 2011, 73
Elaboración propia

Es necesario generar al menos cuatro diferentes escenarios (mejor escenario, peor escenario, escenario principal y uno adicional) y asignar valores positivos y negativos a cada fuerza conductora. Para cada escenario es necesario describir las implicaciones para el tomador de decisiones (Ibíd., 73).

La crítica más común que se realiza a las técnicas de análisis estructurado es el poco tiempo que posee el analista para utilizarlas. Sin embargo, muchas de ellas toman poco tiempo una vez aprendidas, por lo que esta crítica no es justificable; una vez que han sido aprendidas son incluso capaces de ahorrarle tiempo al analista para realizar su trabajo (Heuer y Pherson 2010, 7).

Las denominadas técnicas estructuradas de análisis son consideradas métodos muy útiles, especialmente cuando se combinan con el juicio de los expertos. Las relaciones entre técnicas permiten a los analistas poseer, descomponer, adaptar y criticar los juicios de otros analistas, permitiendo que el producto del análisis sea más completo (Cfr. Id.).

Métodos Cuantitativos – Mediante el Uso de Datos Generados por Expertos

Los analistas a menudo carecen de datos empíricos necesarios para analizar un problema de inteligencia. Este método está diseñado para utilizar datos cuantitativos que

han sido generados por expertos, los llamados juicios de probabilidad, no obstante estos son subjetivos. Este método puede utilizar como instrumentos la inferencia bayesiana,⁸ los modelos dinámicos⁹ y la simulación. Los analistas que utilizan estos métodos poseen un perfil de graduados en el campo de las matemáticas, las ciencias de la información, la investigación de operaciones, y las ciencias (Cfr. *Ibíd.*, p. 23).

Métodos Cuantitativos – Mediante el Uso de Datos Empíricos

Consisten en datos empíricos diferentes a los datos generados por expertos, ya que son cuantificables y el método utilizado para su obtención es diferente. Los datos empíricos son recogidos por varios tipos de sensores como los utilizados en el análisis de sistemas de armas. La formación que poseen los analistas que utilizan estos métodos es educación de postgrado en estadística, economía o ciencias puras (Cfr. *Id.*).

Otros Métodos de Análisis

Existen proyectos que requieren el uso de múltiples técnicas, cada técnica puede representar una pieza de un rompecabezas complejo, parte del análisis estructurado es saber cómo reunir estas piezas. Los modelos pueden ser utilizados por separado para generar ideas, evaluar ideas, identificar suposiciones, sacar conclusiones e incluso desafiar conclusiones que han sido sacadas. Según Heuer y Pherson (2010, 34) varias técnicas pueden ser utilizadas en conjunto para incrementar la confianza en la

⁸ **La inferencia bayesiana** constituye un enfoque alternativo para el análisis estadístico de datos que contrasta con los métodos convencionales de inferencia, en parte por hacer un manejo subjetivo, no frecuentista, del concepto de probabilidad.

El enfoque bayesiano constituye una alternativa atractiva puesto que cumple las siguientes condiciones:

1. No está lastrado por el tamaño muestral en el sentido de que, si éste es pequeño, el impacto informativo también lo será, pero en cualquier caso, cuanto mayor sea, más adecuadamente se podrá valorar la realidad que esa muestra representa.
2. Lejos de operar en un vacío total de información, el modelo de análisis bayesiano exige contemplar formal y explícitamente el conocimiento previo.
3. Valora la credibilidad o verosimilitud de las hipótesis en lugar de obligarnos a adoptar decisiones dicotómicas sobre ellas, de manera que nos permite «poner al día» la opinión que una hipótesis nos merece a la luz de nuevos datos (Silva y Benavides 2012, 1-2)

⁹ Los modelos que abarcan un solo intervalo de tiempo se llaman **modelos estáticos** porque el tiempo no interviene en ellos, como no sea definir las unidades de medición de alguna de las variables. Muchos de los modelos de decisión incluyen la toma de decisiones a través del tiempo; así, las posibilidades de tomar decisiones en el futuro son afectadas por decisiones que se toman en períodos anteriores. Esta dependencia de toma de decisiones a vez de múltiples períodos se conoce como **modelos dinámicos** (Eppen y otros 2000, 258).

conclusión del análisis. En este capítulo se han mencionado técnicas elegidas por la autora, no obstante, dependiendo de las necesidades del analista se utilizar otras tales como:

- Clasificación, calificación y priorización
- Generación de Matrices
- Análisis de redes
- Generación de Indicadores
- Entre otras.

2.1.4. Difusión (Al tomador de decisiones)

Esta es la fase del Ciclo de Inteligencia en la cual el producto es entregado al tomador de decisiones. Un rasgo importante a considerar en esta fase es que la inteligencia carece de valor si no se comunica de manera eficaz y oportuna al consumidor. El analista debe expresar de manera clara y concisa lo que quiere comunicar a los receptores con sus informes y tener en mente la probabilidad de que su análisis y sus informes sean mal interpretados por el usuario (Martínez 2010, 105-106). El analista debe considerar que es difícil afirmar categóricamente quienes van a ser los usuarios finales de la inteligencia producida, e incluso el liderazgo que posea el usuario potencial; es decir, no puede predecir en que última instancia va a terminar el informe, debido a que los productos del proceso varían en tamaño, constanding de una o varias páginas hasta un libro, dependiendo de los requerimientos del usuario potencial (Prunckun 2010, 40).

La entrega de los informes, resultado del análisis de inteligencia, se conoce como el ciclo documental. Este incluye diversos mecanismos que tratan de mejorar la satisfacción del usuario de inteligencia mediante el ofrecimiento de un resultado pertinente, estos son conocidos como servicios de difusión selectiva de información. Dichos servicios le dan un valor añadido al producto final ya que toman en cuenta el ¿cómo comprenderá el tomador de decisiones la inteligencia ofrecida? Es decir, se diseña la inteligencia para una completa comprensión de todos los órganos de decisión que utilizarán la información suministrada (Navarro 2013, 64).

La forma en la que se presentan los productos de inteligencia es casi tan importante como el análisis mismo. Ya que el producto debe ser atractivo, de fácil lectura, comprensión y sobre todo de utilidad para el usuario final. El analista debe preocuparse porque el mensaje principal tenga los elementos necesarios para despertar el interés del consumidor y que su contenido sea fácilmente asimilable. Para ello, en muchos casos resultan útiles las ayudas visuales como gráficos, fotos, esquemas, mapas, entre otros. Cabe acotar que se considera que un documento extenso tiene escasas oportunidades de ser leído por el usuario, quien normalmente además de recibir desmedidos volúmenes de información, dispone de poco tiempo para leerla y asimilarla. No obstante, el analista debe tener presente que un documento breve también puede ser ignorado principalmente cuando está mal enfocado o mal presentado. Así también existen diferentes formas de presentar un producto de inteligencia, varias veces el analista debe apearse al modelo institucional, en caso contrario el analista puede generar un modelo propio (ESISSEN 2011, 37).

Esta fase consiste en la distribución y puesta a disposición del responsable último el producto final. La retroalimentación del ciclo está garantizada por cuanto la fase primera es el inicio y final de todo el proceso. El requerimiento de Inteligencia se inicia y finaliza en los responsables de la toma de decisiones. La satisfacción con el resultado final determina la vuelta o no a las fases anteriores. Sin embargo, este esquema tradicional no debe estancarse. Así por ejemplo, los resultados y las consecuencias aprendidas de conflictos recientes como el de Afganistán, permiten hablar de nuevas orientaciones en la generación y difusión de la Inteligencia a todos los niveles implicados en la defensa nacional. Este mismo ejemplo se aplica en general en la toma de decisiones en otros casos. Se sugiere un modelo de red integrado, en el que la Inteligencia fluya con mucha más rapidez y hacia todos los niveles de forma horizontal y no exclusivamente vertical o jerárquica, para impulsar la aplicación directa y efectiva del conocimiento estratégico no sólo a los decisores políticos sino también a los mandos medios que dirigen las operaciones. Como consecuencia, los límites de la inteligencia estratégica tienden a unirse a los de la inteligencia táctica (Navarro 2013, 64-65).

En esta fase los errores de inteligencia pueden suceder debido a la manipulación del producto por parte de los tomadores de decisión, ya que pueden mal entender la inteligencia que reciben, así como subestimar los informes entregados por el analista (Cfr. Martínez Sánchez 2010, 105-106).

2.1.5. Perfil de un Profesional de Inteligencia

Las actividades de inteligencia requieren de habilidades especiales que confluyen dentro de cánones profesionales amplios. Los analistas de inteligencia deben manejar indicadores y evidencias, elaborar conclusiones y presentar las mismas a los decisores (Herman 2003, 1).

El profesional de inteligencia y el asesor político están muy cerca uno del otro, pero aún así guardan cierta distancia. A la inteligencia le interesa la comprensión y la evaluación de los “otros”, que es ciertamente diferente de los intereses del asesor político, fundamentados en el “nosotros” y en cuáles deberían ser “nuestras” decisiones (Id).

Tres criterios distinguen a una profesión de otras ocupaciones: experiencia, corporatividad y responsabilidad. Russell Swenson y Susana Lemozy (2003, 27-28) señalan que cada persona puede tener sus propias y válidas nociones sobre las características y cualidades que deben poseer los profesionales de inteligencia, pero estos deben cumplir con ciertos atributos que se esperan y los describen fielmente: realistas, escépticos, prudentes, memoriosos y que cuenten con un alto grado de integridad personal.

En el campo de la inteligencia, cuando sirve a la seguridad del Estado, se le ha atribuido particular preocupación al secreto, por lo que el profesional de inteligencia debe ser transparente y responsable (Ibíd., 28).

Por su parte, Hastedt señala que los profesionales de inteligencia deben ser leales, íntegros y honestos. Cuando la inteligencia obedece a fines secretos el analista debe poseer *“la indispensable protección para garantizar que los servicios secretos no puedan amenazar a la democracia o los derechos humanos y (podrían) prevenir*

demandas de que la seguridad nacional esté avasallando las libertades individuales” (Ibíd., 28-29).

La función de analista requerirá en un grado mayor de capacidad intelectual y en especial capacidad de análisis y de observación, creatividad, voluntad, firmeza para defender las propias convicciones y a la vez flexibilidad para incorporar puntos de vista ajenos, capacidad de estudio, capacidad de síntesis, entre otros aspectos (Ugarte 2003, 70).

La formación requerida variará según la función y el nivel. [...] el analista, de quien cabe requerir formación universitaria de grado y de ser posible postgrado y real versación en la materia en que ejerce su actividad [...], tal como sucede hoy en otros ámbitos, la formación deberá ser permanente. El progreso en la carrera deberá tener como bases ineludibles el mérito y la formación, y crecientes requisitos de educación formal y cursos realizados, establecerse para alcanzar determinadas jerarquías en la organización (Ibíd, 71).

2.2. Conclusiones

El Ciclo de Inteligencia es una herramienta trascendental que proporciona conocimiento a los tomadores de decisiones. En el caso de este trabajo de investigación, a los negociadores, quienes deben actuar en un mundo globalizado que cambia constantemente, el uso de la inteligencia permite reducir la incertidumbre mediante el despliegue de respuestas oportunas a los posibles escenarios. Tal es la relevancia que ha obtenido la inteligencia, que ha trascendido el límite de la seguridad y actualmente es utilizada tanto sobre temas de defensa como de relaciones internacionales, negociaciones internacionales, ciencia, asuntos políticos, comerciales, entre otros. Es decir, se ha comprendido que no todas las actividades de inteligencia tienen o deben tener relación con acciones secretas o encubiertas vinculadas generalmente a la seguridad de los Estados.

Gestionar información es trascender los límites de su recolección y manejo, es generar un producto de inteligencia que previamente habrá pasado por las fases de planeación, recolección, y gestión en la que se lleva a cabo el proceso de análisis. De ahí

que generar un producto de inteligencia involucra un proceso complejo, que implica el manejo de habilidades específicas tales como el análisis, la interpretación de fuentes, entre otros.

La planificación es la primera fase del ciclo, en esta etapa se identifican las necesidades de inteligencia específicas, sean estas planteadas por los usuarios potenciales o identificadas por los analistas, y se proponen los objetivos y los requerimientos de inteligencia. Una vez identificados los requerimientos se inicia la recolección de información, que constituye la materia prima del Ciclo de Inteligencia. Los analistas realizan un plan de recolección de información, en el que se detallan los datos que requiere, dónde y cómo conseguirlos. El plan debe ser flexible, en caso de que el objetivo de la investigación o los requerimientos cambien.

La información procede de diferentes fuentes, las mismas que pueden ser agrupadas en tres tipos: 1) fuentes de información abiertas, 2) fuentes de información humanas y, 3) fuentes de información tecnológicas. Se considera que un porcentaje importante de inteligencia, entre el 40 y 90% proviene de fuentes abiertas. En este orden, la posibilidad de acceder a miles de datos a través de internet ha obligado a los analistas a administrar procesos para verificar la fiabilidad de la información obtenida mediante fuentes abiertas. Así también, como consecuencia de la evolución de la información, las comunidades de inteligencia involucran la cooperación para afrontar los retos y oportunidades procedentes del uso de las fuentes abiertas.

En esta sociedad del conocimiento en la que ahora nos encontramos, la información no solo es poder, es la “clave para el desarrollo”. Ya no se habla de países desarrollados o no, sino de países ricos en información y los que son deficitarios en ella. (J. Blanco Serrano, *Fuentes abiertas de información...*, op.cit., p. 256)

Una vez verificada la información y descartada aquella que no es fidedigna, comienza el proceso de análisis, cuyo último objetivo es orientar los procesos de toma de decisiones mediante una reducción significativa de la incertidumbre, ya que no es posible predecir el futuro. Con este fin, el análisis incorpora métodos para gestionar la información. Es ideal primero llevar a cabo la clasificación de la información mediante la identificación, denominación y categorización de la misma por sus factores en común.

Después el analista puede utilizar una amplia gama de métodos combinados, es así que es capaz de poseer un mejor enfoque del problema y sus posibles soluciones, por lo que se vuelve capaz de dar el mejor asesoramiento al tomador de decisiones. Las técnicas de análisis permiten al analista abordar el requerimiento de una forma lógica y manejable, permiten la comprensión completa y exacta de la situación dada. Además, proporcionan al analista una base para asegurar que no se omita ningún detalle.

Finalmente, el producto es entregado al tomador de decisiones, o en el caso de esta tesis a los países que forman parte de la CPPS. La analista debe presentar un informe claro, teniendo en mente que el consumidor puede mal entenderlo. Además, la analista debe considerar que no siempre conoce al usuario final, y no puede predecir en que último nivel de mando va a terminar el informe. De acuerdo con este razonamiento, el informe debe ser atractivo, de fácil comprensión, fácil de asimilar y de utilidad para el usuario final. Entonces, la presentación del informe es tan importante como el análisis mismo, con este objetivo se recomienda utilizar ayudas visuales como gráficos, fotos, esquemas, mapas, entre otros.

La inteligencia no puede volvernos expertos en los otros, sean organizaciones o países. No obstante, la inteligencia deviene una herramienta para las negociaciones con ellos, o algunos de ellos. Los Estados valoran su capacidad estratégica y prospectiva en el momento de la negociación. La inteligencia completa la perspectiva que tiene un gobierno (Herman 2001, 8).

El analista también puede realizar recomendaciones en su informe, mismas que se derivan de las conclusiones. Realizar recomendaciones permite que el tomador de decisiones visualice las fortalezas y beneficios de la opción a seguir. Por lo tanto, se evidencia que el analista actúa como un asesor político, un experto que puede aconsejar desde no tomar ninguna acción hasta presentar alternativas.

[...] reducir la incertidumbre en el conflicto entendido como oposición entre intereses y puntos de vista es objetivo prioritario de sus motivaciones, recursos y medios (Navarro 2013, 52).

En virtud de todo lo señalado, se evidencia que la correcta gestión de información mediante el Ciclo de Inteligencia es una herramienta necesaria para los tomadores de decisiones (negociadores). Sin embargo, cabe acotar que la generación de inteligencia complementa la visión de un negociador y/o de un tomador de decisiones. El cómo el usuario de inteligencia gestione y maneje el producto está completamente bajo su responsabilidad.

Por lo tanto, el Ciclo de Inteligencia permite prepararse para la negociación. Un negociador puede beneficiarse de los resultados obtenidos mediante el proceso de inteligencia.

Capítulo tercero

3. Caso: Posible Ampliación de la Comisión Permanente del Pacífico Sur (CPPS)

En este capítulo se realiza, una aplicación práctica de la inteligencia estratégica a la negociación, utilizando el Caso: “**Negociaciones para la ampliación del área de Influencia de la Comisión Permanente del Pacífico Sur en la Cuenca del Pacífico**”, que se fundamenta en el reconocimiento del papel preponderante de este organismo en la investigación científica y en la cooperación regional. Cabe acotar que la construcción del caso mediante la utilización del Ciclo de Inteligencia es un ejercicio de carácter ilustrativo.

En primera instancia, se presenta un contexto general de la Comisión Permanente del Pacífico Sur y los antecedentes que preceden su posible ampliación. En el segundo acápite, se construirá el caso mediante la utilización del Ciclo de Inteligencia, se identifican a los actores, así como sus posiciones e intereses iniciales, obtenidos a través de sus propias manifestaciones (fuentes abiertas). Acto seguido se realizará el procesamiento, haciendo hincapié en el análisis estratégico para la producción de escenarios y posibles opciones o alternativas para el responsable de la toma de decisiones.

3.1. Antecedentes

3.1.1. Conformación de la Comisión Permanente el Pacífico Sur, 1952

La Declaración de Santiago, de 18 de agosto de 1952, dio origen a la Comisión Permanente del Pacífico Sur (CPPS), estableciendo que su labor fundamental es la de vigilar la conservación y el aprovechamiento de las riquezas del Pacífico Sur. La Declaración firmada por Chile, Ecuador y Perú constituyó un importante antecedente de los esfuerzos internacionales encaminados a lograr un orden marítimo equitativo y justo. Mediante ésta, los tres Gobiernos también establecieron y reiteraron su obligación de asegurar a sus pueblos las condiciones necesarias de subsistencia y de procurarles los medios para su desarrollo económico (CPPS 2007, 5). Cabe señalar que Colombia

suscribió posteriormente el convenio de adhesión, el 09 de agosto de 1979, y depositó el instrumento de ratificación el 29 de diciembre del mismo año (CPPS 2007, 96).

3.1.2. Organismo Marítimo Regional

A partir de la Declaración de Santiago, la Comisión Permanente del Pacífico Sur se convirtió en el Organismo Regional Marítimo que coordina las políticas marítimas de sus Estados miembros (CPPS 2012).

Así, en 1954, los miembros de la Comisión acordaron la defensa jurídica de la soberanía sobre la zona marítima en una distancia de 200 millas, en las que se incluía el suelo y el subsuelo respectivos. El Estado que fuera afectado por la violación de la zona marítima determinada comunicará de forma inmediata a los otros miembros de la Comisión, para acordar medidas comunes de resguardo de la soberanía (CPPS 2007, 69-70).

En este sentido, la primera preocupación de la Comisión fue la falta de protección que amenazaba la riqueza pesquera de la región ante el desarrollo progresivo de nuevos métodos, técnicas y acciones de explotación. Por este motivo, se coordinó la unificación de sus respectivas legislaciones pesqueras, destacando la generación de mecanismos para controlar las formas de pesca. El 18 de agosto de 1952 firmaron la Declaración Conjunta Relativa a los Problemas de la Pesquería en el Pacífico Sur; así, los países miembros se organizaron por recomendación de la CPPS para gestionar acciones que eviten poner especies en riesgo, mediante el estudio de su migración y reproducción. También acordaron la coordinación de investigaciones científicas nacionales e internacionales; el aprovechamiento de la cooperación internacional, especialmente la de instituciones de pesca que tuvieran como objetivo la preservación del ecosistema marino. Finalmente, la CPPS exhortó a los países a dictar reglamentos para la conservación de los recursos pesqueros dentro de sus zonas marítimas jurisdiccionales y a conceder autorizaciones de pesca cuando estas faenas no atenten contra la conservación de las especies marinas y estén destinadas al consumo nacional (CPPS 2007, 7-8). Con el tiempo, los países miembros adoptaron una serie de nuevos compromisos referentes a la explotación de riquezas en el Pacífico Sur (CPPS 2007, 70-71, 81-82).

Entre 1981 y 1989, los países de la región suscribieron un Convenio, un Acuerdo y cuatro Protocolos relacionados con la protección del medio marino y áreas costeras del Pacífico Sudeste, comprometiéndose a realizar todos los esfuerzos necesarios para enfrentar la contaminación proveniente de fuentes terrestres y marinas (aguas residuales, hidrocarburos, radiactividad, entre otras), y además para proteger y preservar los ecosistemas frágiles, vulnerables o de valor natural o cultural único a través de una apropiada administración de áreas marinas y costeras protegidas (CPPS 2014).

En virtud de lo expuesto, la CPPS insta a los Estados a: estandarizar procedimientos de trabajo referidos a estadísticas de métodos de captura; intercambiar datos; realizar y complementar la prospección bio-oceanográfica; realizar muestreos dentro su zona oceanográfica; estudiar e intercambiar información; y, a conformar grupos de trabajo de especialistas con el fin de realizar estudios y consultorías científicas (CPPS 2012, 136-137); así también, la CPPS ha suscrito acuerdos de cooperación con organizaciones como: la Organización de Naciones Unidas para la Agricultura (FAO), el Comité de Pesca (COFI), el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), entre otros.

El 17 de agosto de 2012 se reunieron los Cancilleres de la Comisión Permanente del Pacífico Sur, en Galápagos, para suscribir el Compromiso de Galápagos para el siglo XXI. En esta ocasión, el Gobierno ecuatoriano exhortó a los países miembros a adoptar el compromiso del “cuidado del mar,” ya que los recursos marinos son limitados (MRECI 2012).

[...] el giro que está dando la Comisión Permanente del Pacífico de cara al siglo XXI, considerando el nuevo contexto, orientándola hacia una visión más integrada y coordinada con otros organismos afines, con miras a un desarrollo de la economía pesquera más sustentable, a la promoción de la seguridad alimentaria y hacia políticas marítimas regionales, ampliando incluso los países miembros de la CPPS. Por ello, destacaron la educación como clave en este proceso y a la CPPS como un ente que aglutine centros de desarrollo de educación, para fomentar la investigación científica en las universidades, colocando la ciencia como soporte para la formulación de políticas. [...], en términos de ir hacia una segunda etapa de explotación sustentable de los recursos

pesqueros para las futuras generaciones y coincidiendo con una participación regional en todos los foros donde se enfatice el desarrollo sustentable de la pesca, para que ella no se agote [...] (Universidad Gabriela Mistral 2012).

3.1.3. Búsqueda de Nuevas Fuentes de Cooperación, Nuevos Socios y Alianzas

La Comisión Permanente del Pacífico Sur enfrenta en la actualidad el reto de una restauración organizacional. Esta reforma está orientada a viabilizar, por una parte, la transición del organismo hacia una entidad que pueda responder a los nuevos escenarios presentados por un entorno dinámico y cambiante y, por otra, a consolidar a la CPPS como una organización capaz de reconocer, responder y operacionalizar las demandas de sus socios. Es por este motivo que la Comisión busca generar alianzas estratégicas – tanto técnicas, cuanto financieras- con nuevos socios, además de diversificar su oferta de conocimiento. En ese contexto, la CPPS se plantea incorporar a nuevos países a la Comisión y se ha discutido la posibilidad de considerar a Costa Rica y Panamá (CPPS 2012, 1-4).

En este escenario, un caso especial lo constituye Panamá, desde 1983, Panamá viene participando de manera permanente en las actividades del Plan de Acción, pero no es parte integral de la CPPS. En vista que está en revisión la nueva orientación estratégica de la organización, sobre la base del enfoque ecosistémico y que esta propuesta debe reflejarse en una mayor integración del Plan de Acción a las actividades de la CPPS, surge la pregunta sobre la pertinencia de que Panamá, que es miembro del Plan de Acción desde su origen, se integre como miembro de la CPPS. [...] La inclusión de Panamá permitiría promover en ese país, la creación de una Sección Nacional en el seno de su Ministerio de Relaciones Exteriores, lo que podría promover una participación más activa de ese país en todos los temas de la CPPS, incluyendo los del Plan de Acción (Ibíd., 4).

Durante la XI Asamblea Ordinaria de la Comisión Permanente del Pacífico Sur, celebrada en Guayaquil, el 24 de enero de 2014, se informó que Panamá está efectuando

los análisis internos pertinentes para incorporarse como miembro pleno a la CPPS (CPPS 2014, 4).

Otro caso diferente, pero que también ha sido discutido en el pasado en el seno de la CPPS, es la posibilidad de extender la membresía a Costa Rica, un país centroamericano con una tradición de actividades importantes en el ámbito marítimo, y con vínculos cercanos con organismos internacionales, gubernamentales y no gubernamentales relacionados con las actividades de la CPPS (CPPS 2012, 4).

3.2. Construcción del Caso en Base al Ciclo de Inteligencia

A partir de este acápite se realizará la aplicación del Ciclo de Inteligencia al caso, los datos que serán utilizados proceden de fuentes abiertas, el análisis que se realizará deberá proporcionar un resultado de inteligencia que permita obtener opciones y alternativas oportunas sobre la posible adhesión de Costa Rica y Panamá a la CPPS, organismo que será el usuario de la inteligencia que se generará.

Como se señaló con anterioridad, la construcción del caso es un ejercicio ilustrativo, que se constituye en un ejemplo sobre la utilización de la inteligencia como una herramienta para la toma de decisiones, debido a que su uso puede generar más opciones y alternativas al realizar el análisis desde diversos marcos conceptuales y con procedimientos más técnicos. Como resultado, una negociación en este tema tendrá una base más sólida para las posibles opciones y decisiones de los actores, en este caso, particularmente de la CPPS.

3.2.1. Planificación

Como se indicó en el Capítulo segundo, la planificación es la primera fase del Ciclo de Inteligencia. En el caso de estudio existe un requerimiento de inteligencia: el trabajo de la analista es evaluar la posible inclusión de Costa Rica y Panamá a la CPPS, sus ventajas y desventajas, así como analizar el interés y voluntad política de los países miembros de ampliar la base de países que integran la Comisión.

En este sentido, la analista debe tener en cuenta que la Comisión Permanente del Pacífico Sur, mediante el documento *“Estrategia para la Búsqueda de Nuevas Fuentes de Cooperación, Nuevos Socios y Alianzas de la CPPS”* expresa su necesidad de construir una estrategia que le permita actuar para proyectarse internacionalmente (CPPS 2012, 1-4). Además la organización deberá ser capaz de responder a los crecientes desafíos del siglo XXI –cambio climático, desarrollo sostenible, seguridad alimentaria, conservación de la biodiversidad y protección del medio marino (CPPS 2012, 1).

3.2.2. Recolección de Información

Los datos recolectados constituyen la materia prima fundamental del Ciclo de Inteligencia; la fase de recolección consiste en la adquisición de información en bruto, autentificarla, validarla y consolidarla, mediante la utilización de un plan de recolección de información procedente de fuentes abiertas. No existe un formato establecido para el plan, por lo que la matriz presentada se ha adaptado a las necesidades de la analista.

En esta etapa del Ciclo se puede hacer uso de la “minería de datos”, que lleva a cabo el análisis de grandes volúmenes de información para establecer pautas y relaciones en común entre los datos recopilados.

Plan de Recolección de Información

El analista utiliza el plan como una herramienta conceptual para diseñar y manejar la recolección de datos; consiste en un dispositivo simple, que estructura el pensamiento del analista para elaborar un cuadro de los datos que requiere, en dónde puede conseguirlos, y como pueden ser recolectados. En este sentido, el plan puede ser una simple herramienta de recolección o una herramienta de recolección y manejo de información. Un buen plan de recolección debe reflejar: 1) el requerimiento de inteligencia, 2) los recursos necesarios para la recolección de datos, 3) la prioridad que cada dato tiene en relación con los otros, dentro del esquema y, 4) el responsable de la recolección (Prunckun 2010, 24-25).

Tabla 3
Plan de Recolección de Información

REQUERIMIENTO	TIPO DE DATOS	FUENTES	PRIORIDAD	
<p>Evaluar la posible inclusión de Costa Rica y Panamá a la CPPS, así como analizar el interés y voluntad política de los países miembros de ampliar la base de países que integran la CPPS.</p>	<p>Datos con los que cuenta la analista.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Antecedentes de la CPPS. - Información sobre el mandato dado por los Cancilleres de la CPPS para invitar a Costa Rica y Panamá a ser miembros de la Comisión. - Conocimiento previo de algunas actividades que han realizado estos dos países con la CPPS. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comisión Permanente del Pacífico Sur. - Gobierno de la Republica de Costa Rica. - Gobierno de la República de Panamá. - Cancillería ecuatoriana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Media (son datos con los que la analista ya cuenta para realizar el análisis).
	<p>Información que la analista necesita y la obtiene a través de los datos con los que cuenta y otras fuentes abiertas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del perfil de Costa Rica y Panamá. - Consolidar información sobre las actividades realizadas por Costa Rica y Panamá con la CPPS. - Actualizar el estado de situación sobre la adhesión de Costa Rica y Panamá a la CPPS. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comisión Permanente del Pacífico Sur. - Gobierno de la Republica de Costa Rica. - Gobierno de la República de Panamá. - Cancillería ecuatoriana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta (son datos que la analista debe conseguir a fin de realizar el análisis).

Elaboración propia

Actores y Relación entre las Partes

Sobre la base de los datos recolectados mediante el plan se han identificado los actores y la relación entre las partes de la negociación. Para el caso de estudio se han denominado actores de la negociación a todos aquellos que intervienen en la misma. Como se indicó en el Capítulo primero, Alexander Wendt (2009, 139) señala que la mayoría de decisiones se toman y deben tomarse sobre la base de probabilidades, y éstas se producen por la interacción de los actores.

Denominamos actores de la negociación a todas aquellas personas que tienen algo que decir en el momento de la reunión, en la mesa de negociaciones. Los denominamos actores porque es igual que en el teatro, a veces da la cara una sola persona y otras veces hay un gran despliegue de actores (Alonso 2015, 8).

Cuenca del Pacífico

La Cuenca del Pacífico constituye un centro económico mundial en el cual se encuentran 47 países, en ella habita más de mitad de la población mundial y genera el 48% del comercio internacional; su ingreso per cápita fluctúa entre 500 y 23.000 dólares anuales. Además posee importantes reservas mundiales comprobadas de petróleo (Millán Bojalil, 2015, 1).

Pacífico Sudeste

El Pacífico Sudeste genera una contribución relevante al PIB de los países de la región. Siendo base de encadenamientos productivos multisectoriales de alto impacto tanto desde la perspectiva de generación de empleos como catalizadores de procesos de inversión a gran escala. En este sentido es esencial que la biodiversidad, los recursos y la calidad del ambiente y del ecosistema sean conservados, protegidos y administrados de manera sustentable en forma conjunta bajo el principio de corresponsabilidad y respeto a los derechos soberanos de los Estados. La tarea de la CPPS es entonces proponer los lineamientos estratégicos de largo plazo que cautelen los servicios ecosistémicos para el beneficio de las poblaciones de los países, en forma coordinada y eficiente a través de

acciones mancomunadas de los Estados miembros con el concurso de la Secretaría General, según corresponda, utilizando las capacidades de articulación global y los conocimientos de las Instituciones Especializadas que conforman las Secciones Nacionales (CPPS, 2012, 2).

Según señala la CPPS (Ibíd., 3), El Pacífico Sudeste es uno de los sistemas más productivos del mundo y representa entre el 18 y 20% de la pesca mundial. Este espacio alberga una biodiversidad de importancia global, ya que está bañado por la Corriente de Humboldt, que tiene impactos sobre la productividad del ecosistema; así también el Pacífico posee grandes corredores y hábitats marinos. A pesar de sus grandes riquezas la región que abarca la Comisión Permanente del Pacífico Sur se ha visto amenazada por la contaminación, la presión sobre el uso del borde costero, la sobreexplotación, la pesca ilegal, los efectos del cambio climático, la extensión de floraciones de algas nocivas, y la falta de conocimiento pleno de los espacios marítimos fuera de las zonas de jurisdicción nacionales y sus recursos (Ibíd., 2-3).

Nuestra sociedad basa su desarrollo en el uso de los recursos naturales en un ambiente de alta variabilidad climática y en zonas expuestas a diversas presiones de diversa naturaleza. Los desafíos de mantener los servicios ambientales pasan entonces a ser elementos estructurales en el accionar de la CPPS (Ibíd., 13).

Comisión permanente del Pacífico Sur

La Comisión Permanente del Pacífico Sur (CPPS) es el Organismo Regional Marítimo apropiado para la coordinación de las políticas marítimas de sus Estados Miembros - Chile, Colombia, Ecuador y Perú para la conservación y uso responsable de los recursos naturales y su ambiente en beneficio del desarrollo integral y sustentable de sus pueblos (Subsecretaría de Pesca y Agricultura del Gobierno de Chile 2014).

Misión: "Coordinar y fomentar las políticas marítimas de los Estados Miembros para la conservación y uso responsable de los recursos naturales y su ambiente en beneficio del desarrollo integral y sustentable de sus pueblos" (CPPS 2014).

Visión: "Ser un sistema marítimo y una alianza estratégica eficaz en la coordinación de las políticas marítimas de los Estados Miembros, para asegurar en el Pacífico Sudeste un espacio marítimo saludable y resiliente para las generaciones presentes y futuras" (CPPS 2014).

Miembros de la Comisión Permanente

Según señala el Estatuto sobre Competencias y Estructura de la Comisión Permanente del Pacífico Sur, la Asamblea General es la encargada de dirigir y controlar las actividades llevadas a cabo, determinar programas y evaluar el cumplimiento de los mandatos dados a la Comisión. La Asamblea está conformada por un Representante titular y uno alterno de sus Estados miembros y todas las decisiones son adoptadas por consenso (CPPS 2007, 211-212).

La Asamblea rota anualmente su Presidencia en orden alfabético, la Presidencia es la representación política de la Comisión Permanente del Pacífico Sur, y coordina con las Secciones Nacionales. Estas últimas son presididas por un funcionario de las representaciones de cada país (Cfr. *Ibíd.*, 212-213).

Tabla 4
Países Miembros de la Comisión Permanente del Pacífico Sur

	Chile	Colombia	Ecuador	Perú
Superficie	756.096 km ² (Banco Mundial 2014)	1.141.748 km ² (Banco Mundial 2014)	256.370 km ² (Banco Mundial 2014)	1.285.220 km ² (Banco Mundial 2014)
Población	17,77 millones (Banco Mundial 2014)	48,93 millones (Banco Mundial 2014)	15,98 millones (Banco Mundial 2014)	30,77 millones (Banco Mundial 2014)
PIB (mil millones de dólares)	\$258,1 (Banco Mundial 2014)	\$377,7 (Banco Mundial 2014)	\$100,5 (Banco Mundial 2014)	\$202,9 (Banco Mundial 2014)

Elaboración propia

Tabla 5
Panamá

	Panamá
Superficie	75.420 km ² (Banco Mundial 2014)
Población	3,92 millones (Banco Mundial 2014)
PIB (mil millones de dólares)	\$46,21 (Banco Mundial 2014)

Elaboración propia

Tabla 6
Costa Rica

	Costa Rica
Superficie	51.100 km ² (Banco Mundial 2014)
Población	4,93 millones (Banco Mundial 2014)
PIB (mil millones de dólares)	\$49,55 (Banco Mundial 2014)

Elaboración propia

Tercer actor: Corredor Marino del Pacífico Este Tropical (CMAR)

Corredor Marino del Pacífico Este Tropical, es una iniciativa regional de conservación y uso sostenible que busca la adecuada gestión de la biodiversidad y los recursos marinos y costeros mediante un manejo ecosistémico y a través del establecimiento de estrategias regionales gubernamentales conjuntas. Las áreas marinas protegidas conforman una red –Galápagos (Ecuador), Coco (Costa Rica), Malpelo (Colombia), Gorgona (Colombia) y Coiba (Panamá) (CMAR 2015).

Con referencia al ámbito de la pesca, el CMAR promueve el aprovechamiento y manejo responsable de los recursos, por lo que las acciones coordinadas entre países

permiten combatir la pesca ilegal que representa una gran amenaza para la riqueza marina, en el área de su competencia. A fin de lograr la pesca sostenible, entre los principales objetivos del CMAR se encuentra: la cooperación para el intercambio de información, fomentar proyectos orientados al aprovechamiento sostenible de los recursos pesqueros y, contribuir al abordaje de los efectos del cambio climático a los recursos pesqueros (CMAR 2015).

En el 2014, Ecuador señaló que su posición es reformar la iniciativa CMAR para definir más detalladamente al ámbito de control, gestión y vigilancia en los espacios jurisdiccionales, en especial en áreas protegidas y particularmente sobre pesca ilegal. Por su parte, Costa Rica ha propuesto trabajar y reforzar el ámbito del control y la vigilancia, ambos países señalan que las propuestas presentadas podrían evitar la duplicidad de acciones por parte de la CPPS y del CMAR (MREMH 2014).

Actores Principales y Secundarios

En este punto se identificará si los actores que se encuentran involucrados en el proceso son principales o secundarios. En este sentido, en el caso de los países miembros de la CPPS la analista ha observado que estos poseen el mismo poder de decisión dentro de la organización, debido a que las decisiones se toman por consenso, y todos son representados por la Comisión Permanente del Pacífico Sur, por lo tanto, estos Estados son considerados como actores secundarios con alta importancia e influencia.

Tabla 7
Actores Principales y Secundarios

ACTOR	ACTOR PRINCIPAL	POR QUÉ (POR QUÉ NO)	IMPORTANCIA	INFLUENCIA
Comisión Permanente del Pacífico Sur	SI	Organismo marítimo regional que busca su fortalecimiento y proyección hacia la Cuenca del Pacífico, que es el objeto principal de esta negociación.	Alta	Alta
Chile	NO	País miembro de la Comisión Permanente del Pacífico Sur.	Alta	Alta
Colombia	NO	País miembro de la Comisión Permanente del Pacífico Sur.	Alta	Alta
Ecuador	NO	País miembro de la Comisión Permanente del Pacífico Sur. Sede de la Secretaría General de la Comisión Permanente del Pacífico Sur.	Alta	Alta
Perú	NO	País miembro de la Comisión Permanente del Pacífico Sur.	Alta	Alta
Costa Rica	SI	Posible miembro de Comisión Permanente del Pacífico Sur, que deberá decidir por sí mismo como actor en la negociación. País que ha participado activamente en las iniciativas de la CPPS. Costa Rica se adhirió a la Declaración de Santiago en 1955 (Lara Brozzesi 2007, 438).	Alta	Alta
Panamá	SI	Posible miembro de Comisión Permanente del Pacífico Sur, que deberá decidir por sí mismo como actor en la negociación. Parte del Plan de Acción de la Comisión. País que ha participado activamente en las iniciativas de la CPPS. .	Alta	Alta
Corredor Marino del Pacífico Este Tropical (CMAR)	NO Se considera como un tercer actor.	Iniciativa regional de conservación y uso sostenible de los recursos marítimos, que podría considerarse como un futuro socio estratégico de la CPPS.	Media	Baja

Elaboración propia

Posiciones y Definición Inicial de Intereses de los Actores Principales

La evaluación de la información es un paso integral del proceso de análisis, no obstante también tiene lugar mientras la información es recolectada. En consecuencia se identifican las posiciones e intereses de los actores de la negociación.

La posición: tomada por los actores refleja el punto de vista o la actitud predeterminada con respecto a cierto asunto, Una posición es un resultado esperado predeterminado, fijo y rígido, indica a los demás lo que se desea, qué se quiere alcanzar, no se tiene en cuenta a la contraparte, mientras que los intereses reflejan las necesidades subyacentes con respecto a los propios beneficios o ventajas (sus necesidades, deseos, y preocupaciones). Los intereses, en cambio, ayudan a explicar el por qué se desea algo, que es lo verdaderamente importante y de que diversas formas se puede alcanzar lo deseado, pueden ser intereses compartidos, diferentes u opuestos (Carrizosa, 2002, 8-9).

Tabla 8
Posiciones y Definición Inicial de Intereses de los Actores Principales

Actores	Posiciones	Posición Responde A Interés	Intereses
Comisión Permanente del Pacífico Sur - Ecuador - Perú - Chile - Colombia	Fortalecimiento de la proyección de la CPPS en la Cuenca del Pacífico a través de un acercamiento activo a los países y organizaciones de la Cuenca, para el desarrollo de proyectos conjuntos e intercambio de experiencias en materia marítima (CPPS, 2012, 3).	SI	PERMANENCIA: fortalecerse para ganar importancia frente a otros organismos regionales, y no desaparecer.
	Defensa y afirmación de los logros alcanzados por la CPPS.		- IMPORTANCIA: evidenciar y defender los logros de la Comisión. - PERMANENCIA: fortalecerse para ganar importancia frente

			a otros organismos regionales, y no desaparecer.
	Someter a la Comisión Permanente del Pacífico Sur a un rediseño organizacional para fortalecerla y convertirla en un ente moderno capaz de proyectarse a nuevos retos.		<ul style="list-style-type: none"> - PROYECCIÓN: convertirse en una organización capaz de responder a cambios constantes. - AMBIENTAL: garantizar el cuidado y uso sostenible de las riquezas marinas de los países miembros.
	Generar una cartera de socios tanto desde el punto de vista técnico cuanto financiero, que permitirán intercambiar información, conocimientos, experiencias y buenas prácticas mediante cooperación.		<ul style="list-style-type: none"> - ESTRATÉGICO: robustecer la estructura de la Comisión para garantizar su permanencia. - FINANCIERO: asegurar el financiamiento para el desarrollo de las actividades planificadas.
Costa Rica	Proteger, conservar y explotar con exclusividad todos los recursos y riquezas naturales existentes (Georgetown University 1940, 1).	SI	- SOBERANÍA: fortalecer su capacidad de protección de su medio marino.
	Promover <i>“una acción interinstitucional y multidisciplinaria, coordinada y planificada, que sirve a la gestión integral de los recursos naturales, técnicos y financieros, e incentiva las actividades productivas de aprovechamiento sostenible, de conservación y de seguridad en los espacios marinos y costeros”</i> (Comisión Nacional del Mar Costa Rica 2013, 11).		<ul style="list-style-type: none"> - SOBERANÍA: fortalecer su capacidad de protección de su medio marino. - AMBIENTAL: garantizar el cuidado y uso sostenible de sus riquezas marinas.
	Promover <i>“la sistematización de toda la información técnica,</i>		- ESTRATÉGICO: fortalecer su

	<i>científica y aplicada disponible sobre el patrimonio marino y costero, mediante la coordinación entre las entidades [...] los organismos internacionales y para hacerla accesible a los tomadores de decisiones [...]</i> (Ibíd., 26).		capacidad de protección de su medio marino mediante cooperación.
Panamá	<i>“Salvaguardar de los intereses nacionales en los espacios marítimos y aguas interiores”</i> (OEA 2015, 3).	SI	<ul style="list-style-type: none"> - SOBERANÍA: fortalecer su capacidad de protección de su medio marino. - AMBIENTAL: garantizar el cuidado y uso sostenible de sus riquezas marinas.
	Garantizar el aprovechamiento y uso racional de su fauna marina para evitar su depredación y garantizar su preservación, renovación y permanencia (OIT 2004, 33).		<ul style="list-style-type: none"> - SOBERANÍA: fortalecer su capacidad de protección de su medio marino. - PRESERVACIÓN: vigilar y proteger sus recursos naturales.
	Planificar procesos, actividades, métodos, planes y cooperación técnica, presupuesto y estadística, a través del establecimiento de sinergias tanto a nivel interno como con organizaciones internacionales (Autoridad Marítima de Panamá 2015).		<ul style="list-style-type: none"> - ESTRATÉGICO: Fortalecer su capacidad de protección de su medio marino mediante cooperación.

Elaboración Propia

3.2.3. Procesamiento

En la etapa del procesamiento la información es identificada, denominada y categorizada, en esta fase se hará uso de las técnicas de análisis estructurado que fueron presentadas en el Capítulo segundo.

Análisis

Como se señaló en el Capítulo Segundo, el análisis es la frontera entre la información y la inteligencia, en esta etapa del proceso se analizará la información recopilada con el fin de sacar conclusiones a manera de opciones (sugerencias y probabilidades de posibles escenarios) para el tomador de decisiones sobre el tema propuesto, tomando como premisa principal que es imposible predecir el futuro, pero si es posible reducir la incertidumbre inherente a cualquier proceso de toma de decisiones.

Una vez que se han recopilado los datos necesarios, éstos han sido evaluados por la analista, y cualquier información irrelevante ha sido desechada.

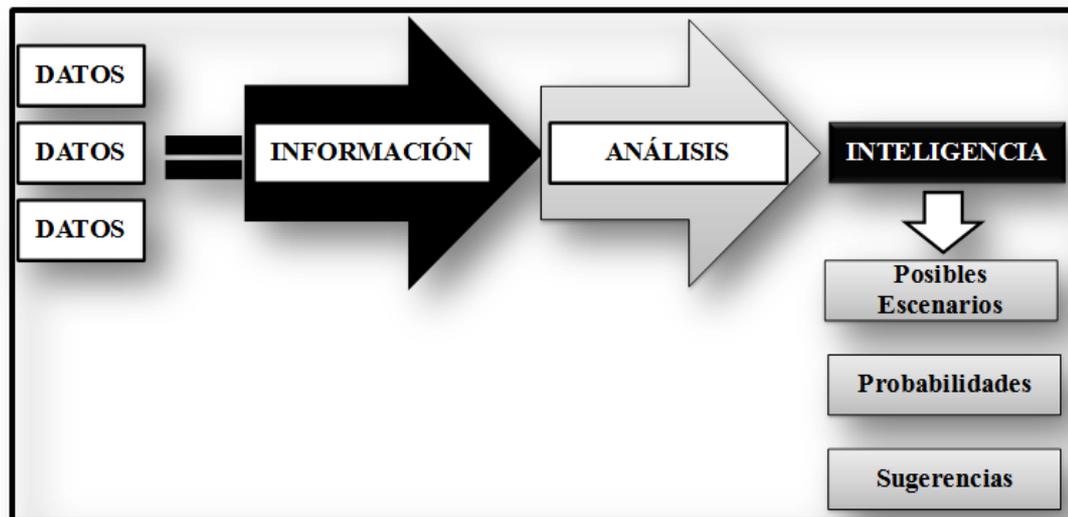
Se utilizaran las matrices como una herramienta metódica para la clasificación y organización de datos de una forma que faciliten la comparación y el análisis. (Heuer y Pherson 2011, 64).

Las matrices han sido elaboradas desde un marco conceptual principalmente político; no obstante los datos recolectados han evidenciado que se puede realizar un análisis desde el punto de vista financiero y ambiental. Cabe destacar que en ocasiones la información al ser analizada desde distintos marcos conceptuales, puede dar como resultado opciones completamente diversas a las predecibles. En este sentido, un problema que aparentemente es legal o político, resulta en realidad económico y requiere opciones de tipo económico.

Por lo tanto, se realizará un análisis de posibles escenarios, esta técnica ayuda a reducir la incertidumbre y a manejar el riesgo. Identificando los escenarios el analista estará en la capacidad de determinar varios caminos o formas en los que el problema podría desarrollarse, reconocer oportunidades y evitar el riesgo (Heuer y Pherson 2011,122-123). Se parte de los datos recolectados que relacionados y cruzados entre sí generan información, ésta es analizada bajo marcos conceptuales (tantos como sea

posible y necesario) y finalmente se realizan las recomendaciones, alternativas y sugerencias para el tomador de decisiones.

Gráfico 2
Ciclo de Inteligencia



Fuente: Cabrera Hidalgo, Arturo, Presentación: Intelligence as a process and a form of cooperation
Elaboración propia

Para proceder con la fase de procesamiento y uso de las técnicas de análisis estructurado los datos han sido minados previamente (Anexo 1), en este punto se presentará un análisis de escenarios y una matriz de impactos cruzados que evaluarán la posible inclusión de Costa Rica y Panamá a la CPPS, sus ventajas y desventajas.

Análisis de Escenarios

Como se indicó en el capítulo anterior esta técnica permite reducir la incertidumbre y manejar el riesgo. La analista presentará distintos escenarios que podría enfrentar la Comisión, a fin de que se exploren las oportunidades y evitar riesgos. Los escenarios delimitados son:

- **Mejor escenario:** adhesión de Costa Rica y Panamá en el corto plazo.
- **Peor escenario:** no adhesión de los dos países.
- **Escenario principal:** priorización e incorporación de Panamá como miembro pleno.

- **Escenario adicional:** aproximación de la CPPS a otros organismos internacionales para establecer vínculos de intercambio y cooperación.

Las fuerzas conductoras identificadas por la analista son:

- Desarrollo y consolidación de la CPPS. Se refiere al desarrollo de la Comisión per se, ¿con qué efectividad cumple las expectativas e intereses de sus miembros?
- Financiamiento. Se refiere a las fuentes de financiamiento que la comisión posee para desarrollar actividades.
- Proyección a nivel internacional. La CPPS es capaz de visibilizar sus logros para proyectarse positivamente a nivel internacional.
- Cuidado del medio ambiente y conservación de las riquezas marinas de los países miembros. Existe una normativa que permita desarrollar de monitoreo y evaluación.
- Influencia de terceros. La Comisión recibe asistencia de otras organizaciones como (FAO, UNESCO PNUMA), que influyen en su accionar.

A cada escenario se le asigna un valor en cada fuerza conductora. Los valores son positivo fuerte (+), débil o negativo (-) y blanco si es neutral o no hay cambio.

Tabla 9
Análisis de Escenarios a los que se Enfrentaría la CPPS

	Mejor escenario: Adhesión de Costa Rica y Panamá en el corto plazo.	Peor escenario: No adhesión de los dos países.	Escenario principal: Priorización e incorporación de Panamá como miembro pleno.	Escenario adicional: Aproximación de la CPPS a otros organismos internacionales para establecer vínculos de intercambio y cooperación.
Desarrollo y consolidación de la CPPS	(+)		(+)	(+)
Financiamiento	(+)	(-)	(+)	(+)
Proyección internacional	(+)		(+)	(+)
Cuidado del medio ambiente y conservación de las riquezas marinas de los países miembros	(+)		(+)	(+)
Influencia de terceros	(+)	(-)	(+)	

Elaboración propia

Matriz de Impactos Cruzados

Como se señaló con anterioridad esta técnica ayuda al analista a tratar problemas complejos donde toda la información recolectada está relacionada. Mediante la utilización de la matriz de impactos cruzados, los analistas y los tomadores de decisiones pueden examinar cómo cada factor en un contexto particular influye en otros, entender sus implicaciones respecto a los factores elegidos. Los factores identificados para este caso en específico son:

1. La Participación de Costa Rica y Panamá como observadores en todas las actividades de su interés (efecto significativo e inmediato).
2. Adhesión de Panamá a la CPPS.
3. Adhesión de Costa Rica a la CPPS.
4. Fortalecer y renovar alianzas con otros organismos y organizaciones internacionales.
5. Visibilizar de los logros del organismo como paso para proyectarse a nivel internacional.
6. Acercamiento a otros países de la Cuenca del Pacífico.
7. Coordinación de acciones comunes –de los miembros, otros países y organismos para incrementar su área de influencia en el Pacífico.

La matriz de impacto cruzado provee de un contexto para la discusión sobre la interacción de las variables presentadas.

La analista crea una matriz y coloca una lista de variables o eventos en la primera columna y esas mismas variables o eventos en la primera fila. La matriz es entonces utilizada para considerar las relaciones entre cada variable.

Tabla 10
Matriz de impactos cruzados

	La Participación de Costa Rica y Panamá como observadores en todas las actividades de su interés	Adhesión de Panamá a la CPPS	Adhesión de Costa Rica a la CPPS	Fortalecer y renovar alianzas con otros organismos y organizaciones internacionales	Visibilizar de los logros del organismo como paso para proyectarse a nivel internacional.	Acercamiento a otros países de la Cuenca del Pacífico.	Coordinación de acciones comunes –de los miembros, otros países y organismos para incrementar su área de influencia en el Pacífico.
La Participación de Costa Rica y Panamá como observadores en todas las actividades de su interés		(+)	(+)		(+)	(+)	(+)
Adhesión de Panamá a la CPPS	(+)		(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
Adhesión de Costa Rica a la CPPS	(+)	(+)		(+)	(+)	(+)	(+)
Fortalecer y renovar alianzas con otros organismos y organizaciones internacionales					(+)	(+)	(+)
Visibilizar de los logros del organismo como paso para proyectarse a nivel internacional.				(+)		(+)	(+)
Acercamiento a otros países de la Cuenca del Pacífico.				(+)	(+)		(+)
Coordinación de acciones comunes –de los miembros, otros países y organismos para incrementar su área de influencia en el Pacífico.	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	

3.5. Difusión

En esta etapa del Ciclo de Inteligencia se generará un reporte que consiste en el producto de la inteligencia que la analista entregará para el tomador de decisiones. Hank Prunckun (2010, 187) señala que el propósito central del reporte es informar al tomador de decisiones sobre el problema, la forma en la que abordó el requerimiento, lo que la información significa y las implicaciones que los hallazgos tendrán para el futuro.

En este sentido, se utilizará como modelo lo que Prunckun llama un “Informe de Evaluación Táctico”, que consta de:

1. **Introducción:** contiene el objetivo del reporte (198).
2. **Situación actual:** contiene los datos descriptivos, describe y discute las ramificaciones del problema en un contexto social, económico o político; el analista puede discutir cualquier progreso que se haya realizado, los obstáculos encontrados durante la investigación, preparando al lector para la siguiente sección que es el análisis (198).
3. **Análisis:** presenta los resultados del análisis (198).
4. **Recomendaciones:** el analista puede volver a exponer las opciones presentadas, e incluir nuevas opciones priorizándolas (199).

Negociaciones para la Ampliación del Área de Influencia de la Comisión Permanente del Pacífico Sur en la Cuenca del Pacífico

1. Introducción

La Declaración de Santiago, de 18 de agosto de 1952, dio origen a la Comisión Permanente del Pacífico Sur (CPPS), estableciendo que su labor fundamental es vigilar la conservación y el aprovechamiento de las riquezas del Pacífico Sur, así como asegurar a sus pueblos las condiciones necesarias de subsistencia y procurarles los medios para su desarrollo económico. En este sentido, debido a los escenarios constantemente cambiantes que presenta el siglo XXI, la Comisión Permanente del Pacífico Sur debe buscar su fortalecimiento y proyección en la Cuenca del Pacífico, principalmente, a través de un acercamiento activo a los países y organizaciones de la

ribera occidental y del Pacífico latinoamericano para el establecimiento de alianzas, desarrollo de proyectos conjuntos e intercambio de experiencias en materia de interés marítimo.

2. Situación Actual

En virtud de lo expuesto, mediante el documento “Estrategia para la Búsqueda de Nuevas Fuentes de Cooperación, Nuevos Socios y Alianzas de la CPPS” la Comisión expresa su necesidad de construir una estrategia que le permita actuar para proyectarse internacionalmente. Por este motivo, se plantea la opción de incorporar a Costa Rica y Panamá en calidad de socios.

[...]Una CPPS reforzada servirá a todos sus países miembros como una Organización Internacional con experticia en aspectos ambientales, políticos, jurídicos y socioeconómicos del Pacífico Sur. La mirada de futuro apunta a comprender e internalizar que para regular de una mejor manera las acciones en el Pacífico Sur, se requiere de niveles de cooperación internacionales cuyo articulador natural es la CPPS, muestras de ello han sido las claras señales del ámbito internacional que reconocen a la CPPS entre las organizaciones identificadas como aquéllas que deberán jugar un rol importante en el Proceso Ordinario de Naciones Unidas, una de las iniciativas a escala global de mayor relevancia actual y futura (CPPS 2015, 1).

En este sentido se plantea fortalecer a la CPPS, ya que su campo de acción, que son los ecosistemas marinos proveen beneficios tales como: alimentación, desarrollo económico y transporte, por lo que todos los problemas que podrían afectar a al ambiente marino deben ser abordados desde una perspectiva regional.

Durante el análisis se observó que Panamá es un país que ha participado activamente en las actividades desarrolladas por la CPPS y ha sido invitado a convertirse en miembro pleno de la comisión en el año 2012; no obstante su adhesión no ha sido concretada, los datos han permitido evidenciar que este país encuentra realizando consultas para su adhesión.

Por otra parte, Costa Rica, es un país que otrora demostró su interés de convertirse en miembro pleno de la organización; sin embargo su participación no ha sido tan activa como la de Panamá, pudiendo también comprenderse un desinterés por parte de la Comisión en incorporar inmediatamente a Costa Rica a sus actividades, principalmente debido a la posición manifestada por Perú de priorizar la adhesión de Panamá.

3. Análisis

El análisis desde una perspectiva política ha evidenciado que la incorporación de los dos países es un proceso pausado que podría concretarse en el mediano plazo; sin embargo, es necesario establecer y aplicar estrategias para que esta iniciativa se concrete, así también se aconseja considerar que al incorporarse nuevos países el proceso de reestructuración de la Comisión durará más tiempo. En este sentido, y con el fin de garantizar su permanencia en la Cuenca del Pacífico, consolidar sus logros y convertirse en una organización moderna, capaz de proyectarse a nuevos retos la Comisión debe fortalecerse como organismo marítimo internacional y vigorizar sus actividades en la Región. Para ello se ha planteado establecer alianzas estratégicas y la ampliación de su membresía, particularmente con Panamá y Costa Rica.

Por lo tanto, en el ámbito ambiental, la CPPS debe consolidar y fortalecer las acciones e iniciativas llevadas a cabo, así como fomentar las políticas marítimas para la conservación y uso responsable de los recursos naturales para posicionarse como un organismo que promueve el desarrollo integral y sustentable de la población. En el caso de que Costa Rica y Panamá se adhieran a la CPPS, se recomienda que espere a que estos dos países armonicen sus legislaciones.

Además, para reforzar su participación en espacios internacionales es importante que en el seno de la Comisión se coordinen acciones y posiciones comunes, que fortalezcan su capacidad negociadora y de representación frente a terceros.

Sobre la adhesión de Costa Rica:

El análisis ha evidenciado un interés histórico de Costa Rica en ser parte de la CPPS, sin embargo en los últimos años no ha manifestado su voluntad expresa en ser

miembro pleno de este organismo. Así también se ha observado un aparente desinterés de la CPPS en incluir plenamente a este país en todas las actividades que desarrolla.

En este sentido, desde el ámbito de cooperación y financiero, se debe tener en cuenta que la FAO, la UNESCO, y el PNUMA, al igual que diversos aliados estratégicos hace varios años han solicitado a la CPPS la inclusión –tanto técnica cuanto financiera- de Costa Rica y Panamá en la ejecución de las actividades de la Comisión.

En consecuencia, se ha evidenciado un interés de la Comisión en realizar un trabajo conjunto con Costa Rica; así también, se percibe el interés en el financiamiento conjunto de actividades.

Sobre la adhesión de Panamá:

Panamá es un país que desea garantizar el aprovechamiento y el uso racional y sostenible de sus riquezas marítimas, la información recopilada ha revelado que con este fin la Autoridad Marítima de Panamá debe gestionar procesos, actividades, métodos, planes, presupuesto y estadística, a través del establecimiento de sinergias tanto a nivel interno como con organizaciones internacionales.

Durante el análisis se observó que los logros alcanzados por actividades conjuntas realizadas por la CPPS y Panamá han generado la invitación a este país para ser miembro permanente del organismo. Desde el punto de vista político, se evidencia que existe un mayor interés en la adhesión de Panamá debido a esta participación. No obstante, los trámites de adhesión internos panameños, dan a pensar que la incorporación como miembro pleno tardaría, evidenciando un desinterés del país.

Se ha observado que la adhesión de estos países como miembros plenos de la Comisión Permanente del Pacífico Sur podría darse en el mediano plazo, debiendo la CPPS insistir en la participación activa de los dos Estados. Una vez se logre concretar su adhesión estos deben cumplir con los requisitos para ser miembros. No obstante, también es recomendable se establezcan plazos para concretar esta incorporación mediante la implementación de una hoja de ruta.

4. Recomendaciones para la Comisión Permanente del Pacífico Sur

Se plantean las recomendaciones para la Comisión Permanente del Pacífico Sur en calidad de tomador de decisiones para el cual está dirigido este estudio.

Corto Plazo:

1. Se recomienda que la CPPS fomente en los países miembros las políticas marítimas para la conservación y uso responsable de los recursos naturales para posicionarse como un organismo que promueve el desarrollo integral y sustentable de la población.
2. Se sugiere coordinar acciones y posiciones comunes, que fortalezcan su capacidad negociadora y de representación frente a terceros.
3. Es aconsejable consolidar y fortalecer las acciones e iniciativas llevadas a cabo por la CPPS.
4. Se recomienda generar un acercamiento a países en la Cuenca del Pacífico y organizaciones internacionales, para el establecimiento de alianzas, desarrollo de proyectos conjuntos e intercambio de experiencias en materia marítima, a fin de convertirlos en socios estratégicos a nivel técnico y financiero.
5. **Con respecto a la adhesión de Costa Rica y Panamá:** se recomienda incentivar a que participen como observadores en todas las actividades que sean de su interés, lo que facilitará se adhesión al organismo.
6. Se sugiere realizar una reunión con Panamá y Costa Rica a fin de definir una hoja de ruta que facilite el proceso de adhesión de estos países a la CPPS.

Mediano Plazo:

1. Se recomienda desarrollar mecanismos de monitoreo y evaluación que permitan medir la efectividad en la aplicación de las acciones emprendidas.
2. Se aconseja fortalecer y renovar alianzas estratégicas (con organismos internacionales y países).

Largo Plazo:

1. Se sugiere que la comisión desarrolle estrategias que permitan visibilizar los logros del organismo, no solo a nivel de sus miembros, a fin de proyectarse a nivel internacional.

Alternativa:

Se recomienda a la Comisión considerar emprender un acercamiento para realizar un trabajo conjunto con el Corredor Marino del Pacífico Este Tropical a fin de que se generen actividades de control, gestión y vigilancia para evitar duplicar acciones, considerando que dos de los miembros de la Comisión –Ecuador y Colombia– son miembros de la CMAR. Con el tiempo, de llegar Panamá y Costa Rica a convertirse en miembros de la CPPS, el CMAR podría convertirse en un brazo ejecutor de este organismo.

Capítulo cuarto

4. Conclusiones y Recomendaciones

Generales:

1. En un mundo cambiante en el cual los Estados no son los únicos actores que influyen los resultados de la política internacional es incuestionable la vinculación entre la inteligencia, los procesos de negociación y la toma de decisiones.
2. La inteligencia ha sido un campo poco explorado por la comunidad académica a pesar de la importancia que el proceso puede tener sobre todas las áreas del saber humano. Por lo tanto, es necesaria su institucionalización ya que las actividades de inteligencia conforman un proceso integrado de producción de conocimiento.
3. El trabajo ha permitido evidenciar que el producto del proceso de inteligencia no es propio de actividades encubiertas, además dependerá en gran parte del analista. El analista será quien dirija el enfoque del proceso (marco conceptual político, financiero, comercial, ambiental, entre otros), es quien discierne los elementos que utilizará durante el proceso, transforma en juicios y conocimientos la información recolectada y, quien finalmente realiza la difusión del producto. Por este motivo, es recomendable que el análisis se realice en grupo, esto permitirá incluir varios enfoques y criterios en el insumo que se presente al tomador de decisiones.
4. La inteligencia no puede volvernos expertos en los otros, sean organizaciones o países.
5. Se ha evidenciado que el proceso de inteligencia otorga validez al producto entregado; por lo tanto, la inteligencia, principalmente estratégica, genera productos relevantes, oportunos y precisos, que devienen en una herramienta que permite minimizar los riesgos y prepararse para varios escenarios que puedan surgir en una negociación internacional.
6. Este trabajo es una aproximación más a los estudios de inteligencia, recalando que es importante, hacerla objeto de programas de investigación específicos, buscar constituirlos como una materia que debe abordarse desde las exigencias del

método científico para la producción de conocimiento, dándole gran importancia al capital intelectual.

7. La inteligencia es una herramienta multidimensional capaz de producir todo tipo de insumos para los decisores políticos y diferentes instancias de la sociedad.

Para el Estado:

8. La inteligencia es una herramienta que puede influir en la política exterior debido a que su uso permite proyectar hacia el futuro teniendo en cuenta que adivinarlo es imposible, pero se puede reducir la incertidumbre y evitar los riesgos.
9. La inteligencia es un medio idóneo para generar alternativas que permitan resolver conflictos.
10. Es evidente que el análisis estratégico es una herramienta que se puede utilizar para discernir y comprender cualquier situación y permite estar preparado para diferentes escenarios; no obstante, el uso de técnicas de análisis estructurado no es de uso común.

Es recomendable generar espacios de difusión de las técnicas de análisis estructurado, a fin facilitar y promover su uso extensivo, principalmente en el sector estatal y para el cumplimiento de sus intereses.

11. Los responsables de la política deben contar con personal capaz de observar y analizar fenómenos sociales, políticos, económicos, entre otros, a fin de poder reaccionar ante situaciones inesperadas, identificar oportunidades y peligros inminentes. En este sentido, las técnicas de análisis estratégico pueden servir a los intereses de todas las instituciones estatales.

Bibliografía

Publicaciones

- ACKOFF Russel. L. “La realización de un proyecto de futuro. Planificación de Sistemas y Principios de Organización”. Madrid: Servicio de Publicaciones de la Escuela de Organización Industrial, 1978.
- Ashley Richard K. “Desenredar el Estado Soberano: una doble lectura de la problemática de la anarquía”. En: Santa Cruz Arturo edit. “El constructivismo y las relaciones internacionales”. México: CIDE, 2009.
- Baños Bajo Pedro. “Geopolítica e Inteligencia”, en: Velasco Fernando, Navarro Diego, Arcos Rubén edit. “La inteligencia como disciplina científica”. Madrid: Plaza y Valdes Editores, 2010.
- Blanco Serrano José Antonio, “Fuentes abiertas de información y elaboración de inteligencia”, En: Navarro Diego y Velasco Fernando edit. “El alma de la victoria, estudios sobre inteligencia estratégica”. Madrid: Plaza y Valdés Editores, 2009.
- Bradley Phillips Andrew. “Constructivism”. En: Griffiths Martin edit. “International Relations Theory for the Twenty-First Century, An introduction”. Oxon: Routledge, 2007.
- Carvalho Andréa, “Desafíos para la producción de inteligencia en los servicios de inteligencia: influencias de un entorno complejo”, En: Navarro Diego y Velasco Fernando edit. “El alma de la victoria, estudios sobre inteligencia estratégica”. Madrid: Plaza y Valdes Editores, 2009.
- CPPS. “Declaración Conjunta Relativa a los Problemas de la Pesquería en el Pacífico Sur, Santiago, 18 de agosto de 1952” En: Comisión Permanente del Pacífico Sur. “Convenios, Acuerdos, Protocolos, Declaraciones, Estatuto, y Reglamento de la CPPS” Guayaquil: CPPS, tercera edición, 2007.
- “Convenio Complementario a la Declaración de Soberanía sobre la Zona Marítima de 200 millas, Lima, Perú, 04 de diciembre de 1954” En: Comisión Permanente del

- Pacífico Sur. “Convenios, Acuerdos, Protocolos, Declaraciones, Estatuto, y Reglamento de la CPPS” Guayaquil: CPPS, tercera edición, 2007.
- . “Convenio de Incorporación de Colombia al Sistema del Pacífico Sur, Quito, Ecuador, 09 de agosto de 1979”. En: Comisión Permanente del Pacífico Sur. “Convenios, Acuerdos, Protocolos, Declaraciones, Estatuto, y Reglamento de la CPPS” Guayaquil: CPPS, tercera edición, 2007.
- . “Convenio Sobre la Zona Especial Fronteriza Marítima, Lima, Perú, 04 de diciembre de 1954” En: Comisión Permanente del Pacífico Sur. “Convenios, Acuerdos, Protocolos, Declaraciones, Estatuto, y Reglamento de la CPPS” Guayaquil: CPPS, tercera edición, 2007.
- . “Declaración de Cali, Cali, Colombia, 24 de enero de 1981”. En: Comisión Permanente del Pacífico Sur. “Convenios, Acuerdos, Protocolos, Declaraciones, Estatuto, y Reglamento de la CPPS”. Guayaquil: CPPS, tercera edición, 2007.
- Dirección de Relacionales Bilaterales con México, América Central y el Caribe, “Memorando Nro. MREMH-DAJI-2014-0045-M, Respuesta a Pedido de Criterio Jurídico sobre la “Estrategia regional de Control, Vigilancia y Gestión de los Espacios y Recursos Marinos en el Marco Geográfico del Pacífico Este Tropical entre los Gobiernos de Colombia, Costa Rica, Ecuador y Panamá”, archivo de la Dirección, Carpeta Costa Rica 2015.
- Druckman Daniel y Ormachea Iván, “Negociación de la teoría a la práctica”. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Instituto de Estudios Internacionales, 2003
- Eppen G.D., Could F.J., Schmidt C.P. Moore J.H. y Weatherford L.R., “Investigación de operaciones en la ciencia administrativa”. México: Prentice Hall, 2000.
- ESISEN. “Análisis de inteligencia a partir de fuentes abiertas”. México: Escuela de Inteligencia para la Seguridad Nacional, 2011
- Fry Michael G. y Hochstein Miles, “Epistemic Communities: Intelligence Studies and International Relations”. En: Wark Wesley K. comp. “Espionage: Past, Present, Future?” Ilford: Frank.Cass, 1994

- Garulo Muñoz Julio. “Fallos de la inteligencia: ejemplos, causas y búsqueda de soluciones”. En: Navarro Diego y Velasco Fernando edit., “El alma de la victoria, estudios sobre inteligencia estratégica” Madrid: Plaza y Valdés Editores, 2009.
- Gill Peter, Marrin Stephen y Phythian Mark edit. “Intelligence Theory, Key questions and debates”. Oxon. Routledge Taylor & Fancis Group, 2009.
- Herman Michael. “Intelligence and Diplomacy”. En: Herman Michael, “Intelligence Service in the Information Age”. New York: Frank Cass Publishers, 2001
- , “Intelligence’s Essence”. En: Herman Michael. “Intelligence Service in the Information Age”. New York: Frank Cass Publishers, 2001.
- , “Intelligence Service in the Information Age” New York: Frank Cass Publishers, 2001.
- Hernández Aguiar Mislany y Cedre Santos Yineisy, “La negociación. Conceptos. Tipos de negociación. Conocimientos y habilidades necesarias para negociaciones efectivas. Etapas del proceso de negociación. Fórmulas para el éxito de la negociación”. Material para clase.
- Gómez Pomar Julio. “Teoría y técnicas de negociación”. Barcelona. Ariel, 1991.
- Herman Michael. “Prólogo.” En: Swenson Russell y Lemozy Susana. “Profesionalismo de Inteligencia en las Américas.” Washington, DC: Center for Strategic Intelligence Research, 2003.
- Heuer JR Richards J. y Pherson Randolph H., “Structured analytic techniques for intelligence analysis”. Washington D.C: CQ Press, 2010.
- Jiménez J., “Inteligencia en las Fuerzas Armadas Españolas”. Madrid: 2007, citado por: Vicente Enrique S. “Fallos y errores cognitivos en el ámbito de la inteligencia”, En: Velasco Fernando, Navarro Diego, Arcos Rubén edit. “La inteligencia como disciplina científica”. Madrid: Plaza y Valdes Editores, 2010.
- Johnson Loch K. “Sketches for a theory of strategic intelligence”, en: Gill Peter, Marrin Stephen y Phythian Mark edit., “Intelligence Theory, Key questions and debates”. Oxon: Routledge Taylor & Fancis Group, 2009.

- Kahn David. "An historical theory of intelligence". En: Gill Peter, Marrin Stephen y Phythian Mark edit. "Intelligence Theory, Key questions and debates". Oxon: Routledge Taylor & Fancis Group, 2009.
- Lara Brozzesi Claude. "El Ecuador y la Declaración sobre Zona Marítima, 1952-2007, en homenaje a los 55 años, diciembre 2007". Quito: Comisión Nacional Permanente de Conmemoraciones Cívicas, 2007.
- Linklater Andrew, "Neorealism in Theory and Practice". En: Ken Booth y Steve Smith edit. "International Relations Theory Today" Cambridge: Polity Press, 1996.
- Lowental Mark. M. "Intelligence form secrets to policy". En: Piedra Cobo Lorena Yaél. "Coyunturas críticas en los sistemas de inteligencia". Quito: FLACSO, 2012.
- . "Análisis". En: ESISEN comp. "Análisis de Inteligencia: Lecturas Básicas de Inteligencia", México, SHCP, 2009.
- Martínez Sánchez Juan Antonio. "Errores de inteligencia". En: Velasco Fernando, Navarro Diego, Arcos Rubén edit. "La inteligencia como disciplina científica". Madrid: Plaza y Valdes Editores, 2010.
- Montero Gómez Andrés, "Inteligencia: hacia una teoría del todo", en: Navarro Diego y Velasco Fernando edit. "El alma de la victoria, estudios sobre inteligencia estratégica". Madrid: Plaza y Valdés Editores, 2009.
- Phytian Mark. "Intelligence theory and theories of international relations, shared world or separate worlds?" En: Gill Peter, Marrin Stephen y Phythian Mark edit. "Intelligence Theory, Key questions and debates". Oxon: Routledge Taylor & Fancis Group, 2009
- Piedra Cobo Lorena Yaél. "Coyunturas críticas en los sistemas de inteligencia". Quito: FLACSO Ecuador, 2012.
- Prunckun Hank. "Hand book of scientific methods of inquiry for intelligence analysis". Lanhan: Scarecrow Press, 2010
- Saunders H. "We need a larger theory of Negotiation: The importance of Pre-negotiation Phases." En: Colaicovo Juan. "Negociación moderna teoría y práctica." Mendonza: Ediciones Jurídicas Cuyo, 1997.

- Swenson Russell y Lemozy Susana. "Introducción: Profesionalismo de Inteligencia en las Américas." En: Swenson Russell y Lemozy Susana. "Profesionalismo de Inteligencia en las Américas." Washington, DC: Center for Strategic Intelligence Research, 2003.
- Ugarte José Manuel. "El Profesionalismo en materia de Inteligencia: Cuestiones Vinculadas." En: Swenson Russell y Lemozy Susana. "Profesionalismo de Inteligencia en las Américas." Washington, DC: Center for Strategic Intelligence Research, 2003.
- Vega Lamas José Carlos. "La función de la inteligencia en los niveles estratégico, operacional y táctico. Perspectivas históricas". En: Navarro Diego y Velasco Fernando edit., "El alma de la victoria, estudios sobre inteligencia estratégica", Madrid: Plaza y Valdés Editores, 2009.
- Velasco Fernando, Navarro Diego, Arcos Rubén edit. "La inteligencia como disciplina científica". Madrid: Plaza y Valdés Editores, 2010.
- Vicente Enrique S. "Fallos y errores cognitivos en el ámbito de la inteligencia". En: Velasco Fernando, Navarro Diego, Arcos Rubén edit., "La inteligencia como disciplina científica". Madrid: Plaza y Valdés Editores, 2010, p. 119
- Warner Michael. "Intelligence as risk shifting". En: Gill Peter, Marrin Stephen y Phythian Mark edit. "Intelligence Theory, Key questions and debates". Oxon: Routledge Taylor & Fancis Group, 2009.
- Wedes Jutta. "La construcción de los intereses nacionales". En: Santa Cruz Arturo. edit. "El constructivismo y las relaciones internacionales". México: CIDE, 2009.
- Wendt Alexander, "La anarquía es lo que los estados hacen de ella". En: Santa Cruz Arturo edit. "El constructivismo y las relaciones internacionales". México: CIDE, 2009.

Fuentes de Internet

- Alonso José Luis, "Técnicas de Negociación." Publicación del Instituto Mediterráneo de Estudios Avanzados (CSIC-UIB). 2015. <http://cdiserver.mba->

sil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/Administracion/Tecnicas%20de%20negociacionALONSO.pdf

- Autoridad Marítima de Panamá. “Oficina de Planificación”. 2015. http://www.amp.gob.pa/newsite/spanish/dir_planificacion2.html?reload_coolmenus
- Banco Mundial. “Chile”. 2014. <http://www.bancomundial.org/es/country/chile>
- “Colombia”. 2014. <http://datos.bancomundial.org/pais/colombia>
- “Costa Rica”. 2014. <http://www.bancomundial.org/es/country/costarica>
- “Ecuador”. 2014. <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador>
- “Panamá”. 2014. <http://www.bancomundial.org/es/country/panama>
- “Perú”. 2014. <http://datos.bancomundial.org/pais/peru>
- Centro Nacional de Inteligencia Española. “Cultura de Inteligencia” 2013. <http://www.cni.es/es/culturainteligencia/>.
- CMAR. “Qué es el CMAR”. 2015. <http://www.cmarpacifico.org/>
- Comisión Nacional del Mar Costa Rica. “Política Nacional del Mar, Costa Rica, 2013-2028”. 2015. <http://www.isladelcoco.go.cr/assets/es/docs/politica-nacional-del-mar-costa-rica%202013-2028.pdf>
- CPPS, “VIII Reunión de Ministros de Relaciones Exteriores de la Comisión Permanente del Pacífico Sur –CPPS, Puerto Ayora, Galápagos, Ecuador, 17 de agosto de 2012”. 2014. http://www.cpps-int.org/cpps-docs/biblioteca/asambleas/x/compromiso_galapagos_2012.pdf
- “¿Qué es la Comisión Permanente del Pacífico Sur?” 2012., <http://www.cpps-int.org/>.
- “Acta de la XI Asamblea Ordinaria de la Comisión Permanente del Pacífico Sur”. 2015. http://cpps.dyndns.info/consulta/documentos/xi_asamblea/acta_final_xi_asamblea.pdf
- “Acta de la XI Asamblea Ordinaria de la CPPS”. 2014 resultante de la XI Asamblea Ordinario de la Comisión permanente del Pacífico Sur, Guayaquil, 24 de enero de 2014, en:

- http://cpps.dyndns.info/consulta/documentos/xi_asamblea/acta_final_xi_asamblea.pdf.
- . “Acta de la XIX Reunión de la Autoridad General del Plan de Acción para la Protección del Medio Marino y Áreas Costeras del Pacífico Sudeste”, 2013, en: http://cpps.dyndns.info/cpps-docs-web/planaccion/actas/ACTA%20XIX/ACTA_XIX_AG_2013
- . “Acuerdos y Convenios, 2014., en: <http://cpps2-int.org/index.php/quehacer/ambiente-marino-y-bio/pda/pda-acuerdos>.
- . “Ambiente Marino y Biodiversidad”. 2014, en: <http://www.cpps-int.org/index.php/quehacer/ambiente-marino-y-bio>
- . “Circular CPPS/SG/059/2013, Informe sobre las Acciones para el Ingreso de Costa Rica, Panamá y otros Países Centroamericanos a la CPPS”, 2013, http://cpps.dyndns.info/cpps-docs-web/circulares/2013/059.Circular%20059-2013_Informe%20sobre%20Incorporacion%20Centro%20America%20a%20CPPS%20y%20PA.pdf
- . “Circular CPPS/SG/095/2013, Difusión Nota N° 23 –Opinión de Chile sobre la adhesión de Costa Rica y Panamá a la CPPS”. 2013. http://cpps.dyndns.info/cpps-docs-web/circulares/2013/095.Circular%20095-2013_Difusion%20Nota%20No.%2023%20-%20Opinion%20de%20Chile%20a%20adhesion%20Costa%20Rica%20y%20Panama%20a%20la%20CPPS.pdf
- . “Conferencia sobre Explotación y Conservación de las Riquezas Marítimas del Pacífico Sur”. 2012. http://cpps.dyndns.info/joomla/components/com_booklibrary/ebooks/ACTA_X_REUNION_ORD.pdf.
- . “Estrategia para la Búsqueda de Nuevas Fuentes de Cooperación, Nuevos Socios y Alianzas de la CPPS”. 2012. <http://cpps2-int.org/cpps-docs/biblioteca/asambleas/iiextra/SG-CPPS-AE-II-12%20-%20Estrategia%20Nuevos%20Socios%20y%20Fuentes%20de%20Cooperacion%20de%20la%20CPPS.pdf>.

- . “Misión”. 2014. <http://www.cpps-int.org/index.php/site-map/cpps/cpps-mision>
- . “Plan de Acción Estratégico para la CPPS del Siglo XXI”: 2015. <http://cpps.dyndns.info/cpps-docs-web/publicaciones/PAE-CPPS-XXI.pdf>.
- . “Primera Sesión de la II Asamblea Ordinaria de la Comisión Permanente del Pacífico Sur”. 2015. <http://www.cpps-int.org/asambleas/iiasamblea/primerasesion/INFORME%20FINAL%20SEGUNDA%20SESION%20II%20ASAMBLEA.pdf>
- . “VIII Reunión de Ministros de Relaciones Exteriores de la Comisión Permanente del Pacífico Sur –CPPS, Puerto Ayora, Galápagos, Ecuador, 17 de agosto de 2012”. 2014. http://www.cpps-int.org/cpps-docs/biblioteca/asambleas/x/compromiso_galapagos_2012.pdf
- . “Visión”. 2014. <http://www.cpps-int.org/index.php/site-map/cpps/cpps-vision>
- Diego Navarro Bonilla. “El Ciclo de Inteligencia y sus Límites”, publicación de la Universidad Carlos II de Madrid. 2013. dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2270935.pdf, p.51-52.
- Georgetown University. “Artículo 6, Constitución Política de Costa Rica”. 2015. <http://pdba.georgetown.edu/Parties/CostaRica/Leyes/constitucion.pdf>
- Hopmann Terrence. “Teoría y Procesos en la Negociaciones Internacionales”. Documento de trabajo publicado por Centre for Applied Studies in International Negotiation Ginebra Suiza. 1990. https://books.google.com.ec/books?id=sM9YNvvPaHwC&pg=PA69&lpg=PA69&dq=el+estudio+de+la+negociaci%C3%B3n+es+parte+esencial++del++proceso++de++toma++de++decisiones++mediante++el++cual++un++estado++selecciona,+dentro+de+un+amplio+espectro+de+opciones,+la+pol%C3%ADtica+que++le+permitir%C3%A1+alcanzar+sus+metas+al+menor+costo&source=bl&ots=3DQytCc30g&sig=8vayRVWYj7pt0n410Aok4V7Zk2A&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=el%20estudio%20de%20la%20negociaci%C3%B3n%20es%20parte%20esencial%20%20del%20%20proceso%20%20de%20%20toma%20%20de%20%20decisiones%20%20mediante%20%20el%20%20cual%20%20un%20%20estado%20%20selecciona%20%20dentro%20de%20un%20amplio%20espectro%20de%20opciones%20%20

0la%20pol%C3%ADtica%20que%20%20le%20permitir%C3%A1%20alcanzar%20sus%20metas%20al%20menor%20costo&f=false

Leerskov Mathiesen Nis. “Does ‘intelligence studies’ constitute a separate discipline in its own right?”. ponencia publicada en: Intelligence and International Security, King’s College, Department of War Studies, diciembre de 2004. <http://www.nisleerskov.com/Papers/IIEssayDecember2004.pdf>.

Millán Bojail Julio A. “La Cuenca del Pacífico: mito o realidad”. 2015. <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/253/4/RCE4.pdf>

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, “Cancilleres de la CPPS Suscribieron el Acuerdo de Galápagos”. 2012. en: <http://www.mmree.gob.ec/2012/bol0947.asp>.

Organización de Estados Americanos. “Programa Integral de Modernización Portuaria: el caso de la Autoridad Marítima de Panamá”. 2015. www.oas.org/cip/docs/cursos_antiores/6_sem...mar07/17.doc

Organización Internacional del trabajo. “Artículo 120, Constitución Política de la República de Panamá”. 2015. <http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/2083/CONSTITUTION.pdf>

Secretaría de Apoyo Técnica y Capacitación CONALEP, “Razonamiento por Analogía”. 2013. <http://conalep-tultitlan.no-ip.org/recursos-didacticos/resolucion/razonamiento/concepto.html>.

Secretaría de Apoyo Técnica y Capacitación CONALEP. “Razonamiento por Analogía”. 2013. http://conalep-tultitlan.no-ip.org/recursos-didacticos/resolucion/razonamiento/razonamiento_por_analoga.html.

Silva L.C. y Benavides A. “Enfoque Bayesiano: Otra manera de inferir”, 2012. <http://www.elsevier.es/sites/default/files/elsevier/pdf/138/138v15n04a13018929pdf001.pdf>

Subsecretaría de Pesca y Agricultura. “Comisión Permanente del Pacífico Sur”. 2014. <http://www.subpesca.cl/institucional/602/w3-article-59966.html>

Topolski Jerzy, “Metodología de la historia” trad. por María Luisa Rodríguez Tapia, Madrid, Editorial Cátedra, 3ra Ed., 1973, http://hcu1.dosmildiez.net/marcov/wp-content/uploads/2012/09/XVI_Topo.pdf.

Universidad Gabriela Mistral. “Mesa Redonda: 60 Aniversario Comisión Permanente del Pacífico Sur”. 2012. <http://www.ugm.cl/mesa-redonda-60-aniversario-comision-permanente-del-pacifico-sur-cpps/>.

Universidad Nacional Autónoma de México, “Evidencia (Ground, Data)”, artículo publicado en la revista de la Universidad Nacional Autónoma de México el 31 de enero de 2004, Volumen 5, No. 1 ISSN: 1607-6079. 2013. <http://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art2/art2-4c1.htm>

Yacuzzi Enrique. “El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación”, publicado por Universidad del CEMA. 2013. http://www.carmaster.com.mx/MYRNA_estudiosdecaso.pdf

ANEXO 1

Recopilación de Información, Minería de Datos y Análisis Previo.

PAÍS	DATOS	INFORMACIÓN	ANÁLISIS	INTELIGENCIA
COSTA RICA	Suscribió la Declaración de Santiago en 1955 (Lara Brozzesi 2007, 438).			<p><u>Corto Plazo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Se recomienda incentivar a que Costa Rica participe como Observador en todas las actividades que sean de su interés, lo que en un futuro facilitaría su adhesión al organismo. <p><u>Mediano y Largo Plazo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Se sugiere invitar a Costa Rica a participar activamente en las actividades desarrolladas en el marco del Plan de Acción. - Se sugiere instar a Costa Rica a manifestar su voluntad sobre su participación como observador permanente de la CPPS. - Se aconseja realizar una reunión con Costa Rica para determinar una hoja de ruta que defina su
	<p>En 1990:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitó se reconozca su calidad de observador (CPPS 2013, 3). - Expresó su deseo de incorporarse como miembro pleno (Id.). - Solicitó la incorporación plena al Plan de Acción (Id.). - Requirió el valor de la cuota que debería pagar al fondo fiduciario del Plan (Id). 	Interés costarricense en participar como miembro pleno en la CPPS.		
	El 01 de diciembre de 1992 se suscribió el Acta de Incorporación del Gobierno de Costa Rica al Plan de Acción. La Secretaría General de la CPPS no registra información de avances en este tema. (Ibíd., 3-4).	Retraso en la inclusión plena de Costa Rica por parte de la CPPS.	Se evidencia el interés histórico de Costa Rica en participar en las acciones que lleva acabo la CPPS. No obstante, se advierte que en su momento la CPPS no incentivó la participación activa de este país en la organización.	
	<p>En el 2013, durante la XIX Reunión de la Autoridad General del Plan de Acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ecuador solicitó a la Secretaría Ejecutiva realizar un estudio con respecto a la participación de Costa Rica tanto en la CPPS, cuanto en su Plan de Acción (CPPS 2013, 3). 	Interés de los países y organismos de desarrollar actividades con conjunto e incorporar a Costa Rica como	En la actualidad se hace evidente el interés de la Comisión en realizar un trabajo conjunto con Costa Rica; así también, se percibe el interés en el financiamiento conjunto de actividades.	
	Chile se inclina por una adhesión de ambos			

	Estados a la CPPS, como primera Alternativa; sin embargo no descartaría avanzar en otras posibilidades que conllevaran un reforzamiento de la participación de estos Estados (CPPS 2013, 3).	miembro pleno.		proceso de adhesión a la Comisión.
	Organizaciones que trabajan con la CPPS (FAO, UNESCO PNUMA), han solicitado que en la ejecución de todas las actividades de la CPPS se incluyan a Costa Rica y Panamá tanto técnica, cuanto financieramente (Ibíd., 7.).			
PANAMÁ	Participación activa en las actividades de la CPPS.	Interés panameño en participar en actividades de la CPPS.	La situación sugiere que los logros alcanzados por actividades conjuntas realizadas por la CPPS y Panamá han desencadenado la invitación a este país para ser miembro permanente del organismo. En este sentido, se evidencia que existe un mayor interés en la adhesión de Panamá. Se ha podido constatar que el trámite de adhesión de Panamá está tardando, lo que no permite su participación plena en las actividades	<p><u>Corto Plazo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Se recomienda permitir que Panamá siga participando en la ejecución del Plan de Acción, así como en otras actividades que permitan su mayor involucramiento en el organismo. - Se sugiere insistir en la invitación a Panamá. <p><u>Mediano Plazo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Se aconseja realizar una reunión con Panamá a fin de definir una hoja de ruta que defina los plazos de su proceso de adhesión a la Comisión. - Se recomienda desarrollar, implementar y fortalecer
	Parte del Plan de Acción de la Comisión.			
	Participante en planes, protocolos y observador en varias asambleas de la CPPS.			

	En 2012, la CPPS extendió una invitación a Panamá para convertirse en Miembro pleno.	Reacción política positiva por parte de la CPPS.	de la CPPS.	estrategias que fortalezcan al organismo y su proyección internacional, a fin de que sea más atractiva para nuevos socios.
	En el 2013, durante la XIX Reunión de la Autoridad General del Plan de Acción: Perú consideró importante destacar la necesidad de consolidar la estructura de la organización y finiquitar en primera instancia la incorporación de Panamá a la CPPS (Id).	Prioridad de adhesión de Panamá.	Al devenir Panamá en un miembro pleno de la CPPS, este país deberá crear una Sección Nacional, lo que revela que este país tendrá una mayor participación en todos los temas de la CPPS, y el mismo poder de decisión de los países miembros.	
	Chile se inclina por una adhesión de ambos Estados a la CPPS, como primera Alternativa; sin embargo no descartaría avanzar en otras posibilidades que conllevaran un reforzamiento de la participación de estos Estados (CPPS 2013, 3).			
	En el 2014, durante la XI Asamblea Ordinaria de la CPPS, Panamá indicó que se encuentra efectuando los análisis internos pertinentes, a fin de concretar su incorporación (CPPS 2014, 4).	Situación burocrática panameña retrasa su incorporación como miembro pleno.		

Opciones y Legitimidad

En la siguiente matriz se generarán alternativas para la atención de los intereses, que surgieron como resultado del análisis, las mismas son legitimadas a fin de que tengan una mayor aceptación por parte del tomador de decisiones.

Comisión Permanente del Pacífico Sur

Interés	Opción	Legitimidad
<p>PERMANENCIA: fortalecerse para ganar importancia frente a otros organismos regionales, y no desaparecer.</p>	<p><u>Corto Plazo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Se recomienda fomentar las políticas marítimas para la conservación y uso responsable de los recursos naturales para posicionarse como un organismo que promueve el desarrollo integral y sustentable de la población. En este sentido debe considerar que de adherirse Costa Rica y Panamá al proceso deberá esperar a que estos países armonicen sus políticas marítimas, por lo que se recomienda primero fortalecerse. - Se aconseja coordinar acciones comunes en el marco de la CPPS, que fortalezcan su capacidad negociadora frente a terceros. - Se sugiere fortalecer y renovar alianzas estratégicas. - Se sugiere generar un acercamiento activo a países en la Cuenca del Pacífico y organizaciones internacionales, para el establecimiento de alianzas, desarrollo de proyectos conjuntos e intercambio de experiencias en materia marítima, a fin de convertirlos en socios estratégicos a nivel técnico y financiero. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Normativas y lineamientos de la Comisión <ul style="list-style-type: none"> - Compromiso de Galápagos –VII Reunión de Ministros de Relaciones Exteriores de la CPPS –Agosto de 2012. - Acta XI Asamblea Ordinaria de la CPPS –Enero 2014. 2. Imagen, reconocimiento y prestigio internacional.
<p>IMPORTANCIA: evidenciar y defender los logros de la Comisión.</p>	<p><u>Corto Plazo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Se sugiere desarrollar mecanismos de monitoreo y evaluación que permitan medir la efectividad en la aplicación de las acciones emprendidas. <p><u>Mediano / Largo Plazo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Se aconseja desarrollar estrategias que permitan visibilizar los logros del organismo, no solo a nivel de sus miembros, a fin de proyectarse a nivel internacional. - Se aconseja considerar que al incorporar nuevos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Normativas y lineamientos de la Comisión <ul style="list-style-type: none"> - Compromiso de Galápagos –VII Reunión de Ministros de Relaciones Exteriores de la CPPS –Agosto de 2012. - Acta XI Asamblea Ordinaria de la CPPS –Enero 2014. 2. Imagen y reconocimiento y prestigio

	miembros el proceso de reestructuración tardará más tiempo.	internacional. 3. Interdependencia
PROYECCIÓN: convertirse en una organización capaz de responder a cambios constantes.	<u>Mediano Plazo:</u> - Se recomienda establecer y aplicar mecanismos para fortalecer la organización en todos sus niveles. - Se aconseja considerar que al incorporar nuevos miembros el proceso de reestructuración tardará más tiempo.	1. Imagen, reconocimiento y prestigio internacional.
AMBIENTAL: garantizar el cuidado y uso sostenible de las riquezas marinas de los países miembros.	<u>Corto Plazo:</u> - Se sugiere consolidar y fortalecer las acciones e iniciativas llevadas a cabo por la CPPS. <u>Mediano Plazo:</u> - Desarrollar mecanismos de monitoreo y evaluación que permitan medir la efectividad en la aplicación de las acciones emprendidas. <u>Largo Plazo:</u> - Se aconseja desarrollar estrategias que permitan visibilizar los logros alcanzados por las acciones emprendidas, a fin de proyectarse a nivel internacional.	1. Normativas y lineamientos de la Comisión - Compromiso de Galápagos –VII Reunión de Ministros de Relaciones Exteriores de la CPPS –Agosto de 2012. - Acta XI Asamblea Ordinaria de la CPPS –Enero 2014. 2. Imagen, reconocimiento y prestigio internacional. 3. Interdependencia
ESTRATÉGICO: robustecer la estructura de la Comisión para garantizar su permanencia.	<u>Mediano Plazo:</u> - Se recomienda establecer y aplicar mecanismos para fortalecer la organización en todos sus niveles.	1. Imagen.

<p>FINANCIERO: asegurar el financiamiento para el desarrollo de las actividades planificadas.</p>	<p>Corto Plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se sugiere fortalecer y renovar alianzas estratégicas. <p>Mediano Plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se sugiere generar un acercamiento activo a países en la Cuenca del Pacífico y organizaciones internacionales, para el establecimiento de alianzas, desarrollo de proyectos conjuntos e intercambio de experiencias en materia marítima, a fin de convertirlos en socios estratégicos a nivel técnico y financiero. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Normativas y lineamientos de la Comisión <ul style="list-style-type: none"> - Compromiso de Galápagos –VII Reunión de Ministros de Relaciones Exteriores de la CPPS –Agosto de 2012. - Acta XI Asamblea Ordinaria de la CPPS –Enero 2014. 2. Imagen y reconocimiento y prestigio internacional. 3. Interdependencia
---	--	--

Costa Rica

Interés	Opción	Legitimidad
<p>SOBERANÍA: fortalecer su capacidad de protección de su medio marino.</p>	<p>Corto Plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se recomienda consolidar y fortalecer su normativa nacional. - Se aconseja promover y fortalecer la cooperación internacional. - Se sugiere generar una cartera con socios y posibles socios que ayuden a la consecución de sus intereses. <p>Mediano y Largo Plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se recomienda establecer mecanismos que mejoren el control y monitoreo de su espacio marino. - Se sugiere participar en iniciativas regionales de cuidado del mar. - Se sugiere participar e integrar parte de organismos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Soberanía costarricense. 2. Normativa nacional. <ul style="list-style-type: none"> - Constitución Política de Costa Rica. - Política Nacional del Mar de Costa Rica 2013-2028.

	regionales que fortalezcan la cooperación en temas marítimos así como en otras esferas.	
AMBIENTAL: garantizar el cuidado y uso sostenible de sus riquezas marinas.	<p><u>Corto Plazo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Se recomienda consolidar y fortalecer su normativa nacional. <p><u>Mediano Plazo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Se sugiere que participe activamente en las actividades desarrolladas en el marco del Plan de Acción de la CPPS. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Soberanía costarricense. 2. Normativa nacional. <ul style="list-style-type: none"> - Constitución Política de Costa Rica. - Política Nacional del Mar de Costa Rica 2013-2028. 3. Derecho internacional. <ul style="list-style-type: none"> - Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar.
ESTRATÉGICO: fortalecer su capacidad de protección de su medio marino mediante cooperación.	<p><u>Corto Plazo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Se recomienda promover y fortalecer la cooperación internacional. - Se sugiere generar un acercamiento activo a socios (países y organizaciones) para el establecimiento de alianzas estratégicas que permitan la ejecución de iniciativas conjuntas, desarrollo de proyectos e intercambio de experiencias en materia marítima. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Soberanía costarricense. 2. Normativa nacional. <ul style="list-style-type: none"> - Constitución Política de Costa Rica. - Política Nacional del Mar de Costa Rica 2013-2028. 3. Derecho internacional. <ul style="list-style-type: none"> - Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar.

Panamá

Interés	Opción	Legitimidad
<p>SOBERANÍA: fortalecer su capacidad de protección de su medio marino.</p>	<p><u>Corto Plazo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Se recomienda reforzar las medidas existentes; así como tomar medidas que refuercen la conservación y el aprovechamiento sostenible de las riquezas. - Su sugiere Promover y fortalecer la cooperación internacional. <p><u>Mediano y Largo Plazo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Es recomendable que se establezcan mecanismos de control y monitoreo de su espacio marino. - Se recomienda mantener su participación en iniciativas regionales de cuidado del mar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Soberanía panameña. 2. Derecho internacional. <ul style="list-style-type: none"> - Convención de la ONU sobre el Derecho del Mar. 3. Normativa nacional. <ul style="list-style-type: none"> - Constitución Política de la República de Panamá.
<p>AMBIENTAL: garantizar el cuidado y uso sostenible de sus riquezas marinas.</p>	<p><u>Corto Plazo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Se recomienda reforzar las medidas existentes, tomar medidas que refuercen la conservación y el aprovechamiento sostenible de las riquezas. - Es aconsejable promover y fortalecer la cooperación internacional en el cuidado y uso sostenible de los recursos marinos. <p><u>Mediano Plazo:</u></p> <p>Se sugiere establecer mecanismos de control y monitoreo de los recursos marinos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Soberanía panameña. 2. Derecho internacional. <ul style="list-style-type: none"> - Convención de la ONU sobre el Derecho del Mar. 3. Normativa nacional. <ul style="list-style-type: none"> - Constitución Política de la República de Panamá.

<p>PRESERVACIÓN: vigilar y proteger sus recursos naturales.</p>	<p><u>Corto Plazo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Se recomienda reforzar las medidas existentes; así como tomar medidas que refuercen la conservación y el aprovechamiento sostenible de las riquezas. <p><u>Mediano y Largo Plazo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Se sugiere establecer mecanismos de control y monitoreo de su espacio marino. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Soberanía panameña. 2. Derecho internacional. <ul style="list-style-type: none"> - Convención de la ONU sobre el Derecho del Mar. 3. Normativa nacional. <ul style="list-style-type: none"> - Constitución Política de la República de Panamá.
<p>ESTRATÉGICO: Fortalecer su capacidad de protección de su medio marino mediante cooperación.</p>	<p><u>Corto Plazo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Se recomienda generar una cartera de socios y posibles socios que ayuden a la consecución de sus intereses. - Se aconseja generar un acercamiento activo a socios (países u organizaciones) para el establecimiento de alianzas estratégicas que permitan la ejecución de iniciativas conjuntas, desarrollo de proyectos e intercambio de experiencias en materia marítima. - Se recomienda integrar parte de organismos regionales que fortalezcan la cooperación en temas marítimos así como en otras esferas. <p>Se recomienda seguir participando en la ejecución del Plan de Acción de la CPPS, así como en otras actividades que permitan su mayor involucramiento en el organismo.</p> <p><u>Mediano Plazo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Se aconseja realizar una reunión con Panamá a fin de definir una hoja de ruta que defina los plazos de su proceso de adhesión a la Comisión. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Soberanía panameña. 2. Derecho internacional. <ul style="list-style-type: none"> - Convención de la ONU sobre el Derecho del Mar. 3. Normativa nacional. <ul style="list-style-type: none"> - Constitución Política de la República de Panamá.