



# Naciones Unidas

**Manual de inteligencia militar  
en el mantenimiento de la paz**

## Prefacio

*Esta es la primera edición del Manual de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas. En él se proporcionan instrucciones, orientación y asesoramiento al personal desplegado en funciones de inteligencia militar en las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas de los cuarteles generales de la fuerza, los sectores y los batallones. Tiene además una mayor aplicabilidad y utilidad, y debería servir como guía para todas las operaciones de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas.*

*Una mayor comprensión de su entorno y de los complejos ámbitos en los que operan, puede ayudar a las operaciones de mantenimiento de la paz a cumplir mejor su mandato. En particular, el objetivo de estas operaciones es proteger mejor a los civiles y garantizar la seguridad del personal de mantenimiento de la paz. La inteligencia en el mantenimiento de la paz ayuda a lograr ese objetivo.*

*El Manual abarca una gran variedad de cuestiones y ha sido concebido para ayudar tanto al personal que ha recibido anteriormente capacitación en materia de inteligencia en el mantenimiento de la paz como a quienes realizan por primera vez esas funciones. Dado que cada operación de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas se organiza de manera diferente y, por lo tanto, cuenta con distintas capacidades de inteligencia en el mantenimiento de la paz, los principios y ejemplos del presente Manual deben tomarse como directrices y mejores prácticas, y no como un modelo. Este Manual forma parte del marco de política de inteligencia en el mantenimiento de la paz y cumple con la política de inteligencia en el mantenimiento de la paz (2019). Debe completarse con el Manual del Centro Mixto de Análisis de la Misión y la capacitación en materia de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas. En todo momento, los objetivos generales de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz seguirán siendo los mismos: aumentar la conciencia situacional y permitir la adopción de decisiones de las Naciones Unidas para la protección del personal de las Naciones Unidas y de los civiles.*

*Deseo expresar mi profundo agradecimiento a los miembros del grupo de trabajo de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz que elaboraron este Manual en colaboración con la Oficina de Asuntos Militares. Profesionales de inteligencia de 16 países, incluido el personal de la Oficina de Asuntos Militares, se reunieron para elaborar su contenido, lo que pone de manifiesto tanto la importancia que los Estados Miembros conceden al apoyo a las Naciones Unidas en la ejecución de sus mandatos, como la necesidad de la Oficina de Asuntos Militares en los entornos operativos modernos de las Naciones Unidas. Estoy seguro de que gracias a este Manual las operaciones de mantenimiento de la paz podrán salvar más vidas, tanto uniformadas como civiles. Este Manual es sumamente valioso, ¡utilícelo!*

Jean-Pierre Lacroix  
Secretario General Adjunto  
de Operaciones de Paz

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

#### **CAPÍTULO UNO: POLÍTICA Y DIRECTRICES DE LA INTELIGENCIA MILITAR EN EL MANTENIMIENTO DE LA PAZ**

- 1.1 Propósito y ámbito de aplicación
- 1.2 Política
- 1.3 Objetivos del Manual

#### **CAPÍTULO DOS: ESTRUCTURAS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA INTELIGENCIA EN EL MANTENIMIENTO DE LA PAZ DE LAS NACIONES UNIDAS**

- 2.1 Estructura de la gestión de la inteligencia en el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas
- 2.2 Mecanismos de gestión de la inteligencia en el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas
- 2.3 Inteligencia táctica en el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas

#### **CAPÍTULO TRES: ESTRUCTURAS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA INTELIGENCIA MILITAR EN EL MANTENIMIENTO DE LA PAZ DE LAS NACIONES UNIDAS**

- 3.1 Establecimiento de la arquitectura de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz
- 3.2 Elementos adicionales de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz
- 3.3 Apoyo a la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz de asociados ajenos a las Naciones Unidas
- 3.4 Principios prácticos de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz
- 3.5 Anexos

#### **CAPÍTULO CUATRO: SINOPSIS Y FUNCIONES DEL CICLO DE INTELIGENCIA MILITAR EN EL MANTENIMIENTO DE LA PAZ DE LAS NACIONES UNIDAS**

- 4.1 Ciclo de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz
- 4.2 Sinopsis y funciones de la inteligencia en el mantenimiento de la paz

#### **CAPÍTULO CINCO: DIRECCIÓN**

- 5.1 La dirección en la actividad de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz
- 5.2 La dirección en el contexto de las misiones de las Naciones Unidas
- 5.3 Formas de definir direcciones
- 5.4 Plan de obtención de información
- 5.5. Plan de producción
- 5.6 Gestión de las solicitudes de información

- 5.7 Autoridad para la asignación de tareas
- 5.8 Gestión del plan de obtención de información
- 5.9 Evaluación y comentarios
- 5.10 Anexos

## **CAPÍTULO SEIS: OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN**

- 6.1 ¿En qué consiste la obtención de información?
- 6.2 Capacidades básicas de obtención de información
- 6.3 Plan de obtención de información
- 6.4 Ciclo de obtención de información
- 6.5 Disciplinas de utilidad para obtener información militar
- 6.6 Informes y datos

## **CAPÍTULO SIETE: ANÁLISIS**

- 7.1 Concepto
- 7.2 Definición
- 7.3 Recopilación
- 7.4 Evaluación
- 7.5 Análisis: Elementos fundamentales, parámetros y competencias
- 7.6 El proceso analítico
- 7.7 Integración
- 7.8 Interpretación
- 7.9 Formas de comunicar la incertidumbre
- 7.10 Estado final
- 7.11 Anexos

## **CAPÍTULO OCHO: DIFUSIÓN**

- 8.1 Difusión: La fase final
- 8.2 Formatos de difusión
- 8.3 Claridad
- 8.4 Formatos de presentación de informes de las Naciones Unidas
- 8.5 Resumen
- 8.6 Anexos

## **CAPÍTULO NUEVE: ANÁLISIS DEL ENTORNO OPERATIVO**

- 9.1 Aportar comprensión
- 9.2 Definir el entorno operativo
- 9.3 Análisis del entorno operativo
- 9.4 Fase 1a: análisis del terreno físico
- 9.5 Fase 1b: análisis del terreno humano
- 9.6 Fase 1c: análisis del terreno informativo
- 9.7 Segunda fase: evaluación de los agentes
- 9.8 Tercera fase: integración de la situación/generación de hipótesis con integración de los agentes
- 9.9 Productos del análisis del entorno operativo

- 9.10 La estimación de inteligencia en el mantenimiento de la paz
- 9.11 La estimación breve de inteligencia en el mantenimiento de la paz
- 9.12 Anexos

## **CAPÍTULO DIEZ: APOYO AL PROCESO DE ADOPCIÓN DE DECISIONES MILITARES DE LAS NACIONES UNIDAS**

- 10.1 Adopción de decisiones sobre la base de inteligencia en el mantenimiento de la paz
- 10.2 Consideraciones de la inteligencia en el mantenimiento de la paz
- 10.3 El proceso de adopción de decisiones militares de las Naciones Unidas
- 10.4 Anexos

## **CAPÍTULO ONCE: GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN**

- 11.1 ¿Por qué es necesaria la gestión de la información?
- 11.2 Definición de gestión de la información
- 11.3 Responsabilidades en la gestión de la información
- 11.4 Fundamentos de la gestión de la información
- 11.5 Bases de datos
- 11.6 Difusión del informe
- 11.7 Listas de referencia
- 11.8 Anexo

## **CAPÍTULO DOCE: SEGURIDAD DE LA INTELIGENCIA MILITAR EN EL MANTENIMIENTO DE LA PAZ**

- 12.1 Fundamentos de seguridad para las operaciones de las Naciones Unidas
- 12.2 Política de seguridad de las Naciones Unidas
- 12.3 Seguridad del personal
- 12.4 Seguridad física
- 12.5 Seguridad de la información
- 12.6 Informes
- 12.7 Sensibilización, educación y capacitación en materia de seguridad
- 12.8 Anexos

## INTRODUCCIÓN

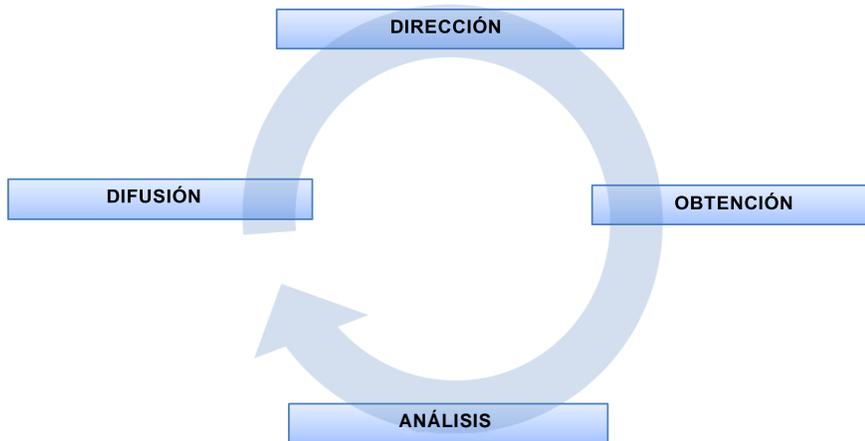
### **Aspectos básicos de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz**

El objetivo de este Manual es apoyar al personal que desempeña funciones de inteligencia militar en operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas. Dado que la forma en que las Naciones Unidas llevan a cabo su labor de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz puede diferir de su propia metodología nacional, esta introducción trata de explicar algunos de los principios básicos, términos y métodos. Esta sección debe considerarse como un manual introductorio que garantiza la comprensión del resto del Manual.

La procedencia y los orígenes políticos de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz se explican en el capítulo 1. En resumen, el Departamento de Operaciones de Paz adoptó una política de inteligencia en el mantenimiento de la paz, que es el documento de referencia general de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz. Los principios de la inteligencia en el mantenimiento de la paz establecen que esta se llevará a cabo “para aumentar la conciencia situacional y la seguridad del personal de las Naciones Unidas, e informar las operaciones y actividades relacionadas con la protección de los civiles”. Las actividades de inteligencia en el mantenimiento de la paz son, por naturaleza, no clandestinas y deben llevarse a cabo siempre en pleno cumplimiento de la Carta de las Naciones Unidas y del marco jurídico general que rige las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, incluidos los principios básicos del mantenimiento de la paz. La lista completa de los principios de inteligencia en el mantenimiento de la paz puede consultarse en el punto 9 de la política de inteligencia en el mantenimiento de la paz.

La clave para entender la inteligencia en el mantenimiento de la paz es su distinción de la información, que se explica en detalle en los capítulos 4 a 9. La principal diferencia entre ambas es que la información es la presentación de informes fácticos sobre hechos ocurridos, mientras que la inteligencia en las operaciones de mantenimiento de la paz es una evaluación derivada del análisis de la presentación de informes.

Fundamentalmente, la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz se genera mediante el ciclo que engloba las etapas de dirección, obtención, análisis y difusión. Si bien este ciclo de cuatro fases difiere ligeramente del ciclo de cinco fases de la política de inteligencia en el mantenimiento de la paz, esencialmente combina el examen y la recopilación en un solo paso dentro del análisis, que es más común entre los profesionales de la inteligencia militar. Por lo tanto, el ciclo de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz se presenta de la siguiente forma:



**Figura 1: Ciclo de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas**

Por último, es importante saber en esta etapa que las entidades de inteligencia en el mantenimiento de la paz de cada nivel tienen nombres específicos. En el cuartel general de la fuerza, la nomenclatura es U2, en el sector, es G2, y en el batallón, es S2. Esta nomenclatura puede diferir de las normas nacionales de cada país, pero es el formato adoptado en las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas y el que se utiliza en este Manual.

Aclarado esto, usted ya puede leer el Manual de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz.

## CAPÍTULO UNO

### POLÍTICA Y DIRECTRICES DE LA INTELIGENCIA MILITAR EN EL MANTENIMIENTO DE LA PAZ

#### 1.1 Propósito y ámbito de aplicación

1.1.1 El mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, un instrumento desarrollado por la Organización para ayudar a las partes en un conflicto a alcanzar la paz, presenta un noble legado de apoyo a la paz y la estabilidad en todo el mundo. En el curso de los decenios, el mantenimiento de la paz ha evolucionado en respuesta a la naturaleza cambiante de los conflictos. Los entornos operativos actuales son más complejos, peligrosos y de alto ritmo. La variedad de amenazas tradicionales y no tradicionales y asimétricas plantea una amenaza más grave para la seguridad del personal de mantenimiento de la paz y repercute negativamente en la ejecución del mandato. Esto hace necesario que las misiones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas entiendan mejor sus entornos operativos, proporcionen evaluaciones de apoyo a la adopción de decisiones y prevean amenazas específicas. Todo ello es necesario para mejorar la conciencia situacional y la seguridad del personal de las Naciones Unidas, así como para informar las actividades y operaciones relacionadas con las tareas de protección de los civiles incluidas en los mandatos del Consejo de Seguridad.

1.1.2 Durante décadas, en el sistema de las Naciones Unidas se ha preferido utilizar el término información en vez de inteligencia. Sin embargo, el carácter cambiante de las operaciones de mantenimiento de la paz —específicamente la tendencia a que los cascos azules y la bandera de las Naciones Unidas ya no garanticen la protección contra las fuerzas hostiles— ha cambiado la actitud hacia el hecho de que la Organización utilice el potencial de la inteligencia en el mantenimiento de la paz para salvar vidas. Cada vez es más importante entender y predecir las intenciones y acciones de los sabotadores de la paz. Como resultado, la inteligencia en el mantenimiento de la paz es ahora un requisito aceptado tanto por los dirigentes de las Naciones Unidas como por los Estados Miembros.

1.1.3 Las lecciones aprendidas y las mejores prácticas derivadas de las recientes operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas han demostrado que la Organización ha de hacer un juicio objetivo de las situaciones y las posibles situaciones futuras basado en una capacidad independiente de inteligencia en el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas. Entre el personal militar de estas operaciones, esto se conoce como inteligencia militar en el mantenimiento de la paz.

1.1.4 El propósito fundamental de la inteligencia militar en las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas es *aumentar la conciencia situacional y permitir que la Organización pueda adoptar decisiones para proteger al personal de las Naciones Unidas y a los civiles*. En concreto, los objetivos de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz son los siguientes:

- Ofrecer productos que permitan entender la situación y productos predictivos de inteligencia en el mantenimiento de la paz a fin de facilitar la planificación y la adopción de decisiones militares en materia de mantenimiento de la paz. El personal de comandancia que tiene acceso a una buena inteligencia en el mantenimiento de la paz está en mejores condiciones para adoptar medidas adecuadas.
- Proporcionar alerta temprana de las amenazas a la vida del personal de las Naciones Unidas, tanto uniformado como civil.

- Proporcionar alerta temprana de las amenazas a la vida de la población local, para ayudar a proteger a los civiles. Relacionado con esto está la alerta temprana de cualquier destrucción planificada de infraestructura crítica o recursos naturales necesarios.
- Mejorar la comprensión por parte de los dirigentes de las misiones de los cambios en el panorama estratégico y operacional mediante la detección temprana de las tendencias y amenazas pertinentes. Esto facilitará la detección de riesgos y oportunidades para la protección del personal de las Naciones Unidas y de los civiles en el ámbito del mandato.

También puede haber una función de apoyo a cualquier operación de información y comunicación de las Naciones Unidas. Esto puede hacerse mediante el suministro adecuado de información o de inteligencia en el mantenimiento de la paz a la comandancia u organización responsable. Por lo tanto, la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz ayuda a que las Naciones Unidas puedan comunicar la verdad y contrarrestar potencialmente la desinformación y la información errónea o la presentación de hechos falsos.

**1.1.5 Ámbito de aplicación.** Este Manual se centra en los principios, procesos y parámetros generales para la gestión de la inteligencia militar en las misiones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas. La orientación sobre los instrumentos y actividades específicos de los distintos componentes de las misiones y las funciones del cuartel general de las misiones en lo que respecta al apoyo y la coordinación de los sistemas de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz de las misiones se expondrá en las orientaciones operacionales subordinadas pertinentes y en los procedimientos operativos estándar específicos de las misiones.

## 1.2 Política

1.2.1 A medida que han ido evolucionando los mandatos y los entornos operativos de las misiones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, el Consejo de Seguridad, los Estados Miembros y la Secretaría han llegado a considerar que la inteligencia en el mantenimiento de la paz es un elemento indispensable. A continuación se resume el camino que condujo a que en la actualidad la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz se considere necesaria.

1.2.2 Tras el fracaso de las operaciones de mantenimiento de la paz en Somalia, Rwanda y Bosnia en la década de 1990, el Informe Brahimi recomendó en 2000 que las fuerzas de las Naciones Unidas “deberán contar con la inteligencia sobre el terreno y otros recursos necesarios para montar una defensa eficaz contra una oposición violenta”.

1.2.3 En su resolución 1894 de 2009, el Consejo de Seguridad pidió a la Secretaría que las actividades de protección de civiles recibieran “prioridad cuando se adopten decisiones sobre cómo utilizar la capacidad y los recursos disponibles al ejecutar los mandatos, incluidos los recursos en materia de información e inteligencia”.

1.2.4 En su informe de junio de 2015, el Grupo Independiente de Alto Nivel sobre las Operaciones de Paz, recomendó una gestión de la información más eficaz y la mejora significativa de la capacidad analítica para tratar los entornos en los que hay poca o ninguna paz que mantener.

1.2.5 El Consejo de Seguridad destacó, en particular en su resolución 2295 de 2016, la necesidad de capacidad de inteligencia para la MINUSMA, teniendo en cuenta su complejo entorno de seguridad.

1.2.6 El Comité Especial de Operaciones de Mantenimiento de la Paz de la Asamblea General (Comité de los Treinta y Cuatro) de las Naciones Unidas también ha reconocido “la necesidad de mejorar la conciencia situacional y la seguridad y protección del personal de mantenimiento de la paz, entre otras cosas mediante la utilización de la tecnología moderna para complementar los métodos tradicionales como la recopilación de información por medios humanos” (A/70/19, 2016), y que algunas misiones de mantenimiento de la paz se han desplegado en entornos políticos y de seguridad frágiles, donde se plantean amenazas asimétricas y complejas. El Comité alentó a la Secretaría a elaborar un sistema de las Naciones Unidas sobre la conciencia situacional que sea más integrado y coherente y que abarque desde el terreno a la Sede (A/71/19, 2017).

1.2.7 El Comité de los Treinta y Cuatro ha puesto de relieve muchos puntos que deben tenerse en cuenta. En primer lugar, la importancia de la complementariedad con otros enfoques de la seguridad. En segundo lugar, que las políticas y prácticas de inteligencia en el mantenimiento de la paz defienden la Carta de las Naciones Unidas y los tres principios de consentimiento, imparcialidad y no uso de la fuerza, salvo en legítima defensa, para la protección de los civiles o en defensa del mandato. En tercer lugar, que se garantice el respeto de la soberanía de los Estados receptores y de los Estados vecinos. Por último, que la seguridad y confidencialidad de la información delicada se gestione de forma cuidadosa y adecuada para garantizar que el personal no autorizado no tenga acceso a ella.

1.2.8 El objetivo de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas es aumentar la conciencia situacional y apoyar la adopción de decisiones en relación con la seguridad de todo el personal y los bienes de las Naciones Unidas, así como la protección de los civiles. Es importante destacar que la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz no debe utilizarse contra el Estado receptor o los Estados vecinos ni para amenazarlos.

1.2.9 **Parámetros.** La inteligencia militar en el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas es distinta de la inteligencia militar nacional y debe llevarse a cabo de acuerdo con el estricto principio de que todas sus actividades son no clandestinas.

### 1.3 Objetivos del Manual

1.3.1 Los objetivos de este Manual son fortalecer las capacidades de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz de las operaciones sobre el terreno, explicando las mejores prácticas de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz, incluida la forma en que se produce, y velando por que se adopten métodos y normas comunes en toda la ejecución de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas. También se espera que este Manual ayude a los países que aportan contingentes a capacitar al personal de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz antes de su despliegue, permitiéndoles así producir su propia inteligencia militar y encajar perfectamente en la arquitectura de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas. Las versiones posteriores del Manual incluirán los comentarios sobre esta primera versión y cualquier avance en las mejores prácticas.

## CAPÍTULO DOS

### ESTRUCTURAS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA INTELIGENCIA EN EL MANTENIMIENTO DE LA PAZ DE LAS NACIONES UNIDAS

#### 2.1 Estructura de la gestión de la inteligencia en el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas

2.1.1 El ciclo de inteligencia en el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas está diseñado para dirigir, obtener, cotejar, analizar y difundir la inteligencia en el mantenimiento de la paz en los planos estratégico, operativo y táctico. Esto es necesario para informar la adopción de decisiones en todos los niveles de la estructura de las Naciones Unidas.

2.1.2 **Sede de las Naciones Unidas.** En este nivel, todos los departamentos de las Naciones Unidas que participan en operaciones de mantenimiento de la paz tienen elementos relacionados con la información y el análisis. Por ejemplo, el Departamento de Seguridad tiene un Servicio de Evaluación de las Amenazas y los Riesgos encargado de proporcionar servicios de inteligencia mediante evaluaciones de amenazas específicas por regiones y países para apoyar a los lugares de destino sobre el terreno y garantizar la seguridad de todo el personal civil. Dentro del Departamento de Operaciones de Paz, la Oficina de Asuntos Militares cuenta con el Servicio de Operaciones Militares en Curso que se ocupa de la información actualizada del canal militar en las misiones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, así como con un Equipo de Evaluación, compuesto por oficiales de inteligencia capacitados, centrado en la producción de evaluaciones regionales de inteligencia en el mantenimiento de la paz. Las estructuras regionales únicas que dependen tanto del Departamento de Operaciones de Paz como del Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz sirven de mecanismo para proporcionar orientación estratégica y operacional a las misiones sobre el terreno. Además, el Equipo de Coordinación de la Inteligencia en el Mantenimiento de la Paz de la Oficina del Secretario General Adjunto de Operaciones de Paz se encarga de coordinar las actividades de inteligencia en el mantenimiento de la paz de todos los agentes participantes en la Sede de las Naciones Unidas y sobre el terreno, y de velar por el cumplimiento del marco de política de inteligencia en el mantenimiento de la paz.

2.1.3 **Inteligencia operacional en el mantenimiento de la paz.** La inteligencia a nivel operacional en el mantenimiento de la paz se refiere a los productos que informan el proceso de adopción de decisiones del Comandante de la Fuerza de las Naciones Unidas. Cuando la información obtenida y la inteligencia en el mantenimiento de la paz producida a este nivel se combinan con las de otras entidades de la misión, informarán el proceso de adopción de decisiones del Jefe de la Misión/Representante Especial del Secretario General, que a menudo tiene un enfoque más estratégico. Es probable que las entidades que se indican a continuación participen en la gestión de la inteligencia operacional en el mantenimiento de la paz.

2.1.4 **Centro Mixto de Análisis de la Misión.** El Centro Mixto de Análisis de la Misión es una entidad integrada por personal civil, militar y de policía que apoya la planificación y la adopción de decisiones en la misión mediante la realización de análisis integrados y evaluaciones predictivas. El Centro gestiona los requerimientos de inteligencia en el mantenimiento de la paz del Jefe de la Misión y del Equipo Directivo de la Misión mediante la elaboración de un plan de obtención de información en la misión, mediante la recopilación y el análisis de información de todas las fuentes y la detección de las amenazas y otros desafíos relacionados con el mandato. El Centro obtiene y analiza información de múltiples fuentes para preparar análisis y evaluaciones integradas a mediano y largo plazo para la planificación estratégica, operacional y de contingencia, la adopción de decisiones y la gestión de crisis. En algunas misiones, el Centro desempeña un importante papel de liderazgo en el Mecanismo de Coordinación de la Inteligencia en el Mantenimiento de la Paz de la

Misión que dirige y supervisa el ciclo de inteligencia dentro de la misión. El Jefe del Centro Mixto de Análisis de la Misión es un civil que depende directamente del Jefe de la Misión. En la política de inteligencia en el mantenimiento de la paz se indica que el Jefe del Centro Mixto puede, en algunos casos, dirigir el Mecanismo de Coordinación. Toda la información de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz y otra información pertinente debe ser compartida con el Centro Mixto de Análisis de la Misión y el Mecanismo de Coordinación de la Inteligencia en el Mantenimiento de la Paz de la Misión, en particular cuando guarda relación con los requerimientos de inteligencia del Equipo Directivo de la Misión y el plan de obtención de información.

**2.1.5 Centro Conjunto de Operaciones.** El Centro Conjunto de Operaciones es una entidad integrada que presta apoyo a los procesos de adopción de decisiones del Equipo Directivo de la Misión y de la Sede de las Naciones Unidas al ofrecer servicios integrados de conciencia situacional en la presentación de informes rutinarios y sobre incidentes especiales. También se encarga de coordinar la actividad operativa de los componentes para asegurar que las actividades sean complementarias y coherentes. El Centro Conjunto de Operaciones obtiene y coteja todos los informes que se presentan en la actualidad, recibe informes de todas las entidades de las Naciones Unidas en el teatro de operaciones y tiene capacidad de supervisión las 24 horas del día. Trata también de establecer relaciones de trabajo e intercambio de información con las entidades pertinentes del equipo de las Naciones Unidas en el país y el equipo humanitario en el país. El Centro Conjunto de Operaciones se centra en las operaciones actuales y también puede apoyar la planificación a corto plazo. Los informes que presenta a sus clientes deben reflejar la composición (multidimensional o más tradicional de las operaciones de mantenimiento de la paz) de la misión. En el contexto de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz, el Centro Conjunto de Operaciones y el Centro Mixto de Análisis de la Misión alinearán sus actividades en el Mecanismo de Coordinación de la Inteligencia en el Mantenimiento de la Paz de la Misión para evitar cualquier laguna en la provisión de conciencia situacional y apoyo analítico a los altos mandos de la misión. El Centro Conjunto de Operaciones debe estar ubicado en el mismo espacio operativo que el Centro de Operaciones Militares, el Centro de Operaciones Policiales y el Centro de Operaciones de Seguridad, o sus equivalentes, cuando los haya. El componente militar debe asegurar que todos los informes sobre la situación y demás información pertinente se envían al Centro Conjunto de Operaciones diariamente o con mayor frecuencia, según sea necesario. También es importante reconocer que el intercambio de información debe estar destinado tanto a estimular como a disuadir, y que el Centro Conjunto de Operaciones también debe proporcionar al componente militar la información pertinente. Los principios del intercambio de esa información deben incluirse en el plan de apoyo a la inteligencia en el mantenimiento de la paz de la misión.

**2.1.6 Célula de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz del cuartel general de la fuerza.** Si bien la célula de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz (U2) forma parte de la estructura de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz, es importante reconocer que también forma parte de la estructura de la inteligencia operacional en el mantenimiento de la paz de la misión. Las unidades militares dependientes del cuartel general de la fuerza a menudo tienen un acceso único y una valiosa perspectiva de la situación táctica. La inteligencia militar en el mantenimiento de la paz proporcionada a través de la célula U2 a nivel táctico constituye una importante contribución a la inteligencia operacional en el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas.

**2.1.7 Componente de policía/Dependencia de inteligencia en el mantenimiento de la paz para la lucha contra el delito.** La Dependencia de inteligencia en el mantenimiento de la paz para la lucha contra el delito es normalmente similar al componente militar, con despliegues en los sectores y batallones, y puede proporcionar valiosa información en materia de inteligencia en el mantenimiento de la paz desde el punto de vista policial.

**2.1.8 Departamento de Seguridad/Asesor Jefe de Seguridad.** El Asesor Jefe de Seguridad y otros funcionarios del Departamento de Seguridad, que se encargan de brindar protección y asesoramiento en materia de seguridad al personal civil de las Naciones Unidas, tienen acceso a información relacionada con la seguridad. Por ello, tienen mucho que ofrecer a la organización de la inteligencia militar en las operaciones de mantenimiento de la paz.

**2.1.9 Otras entidades.** El personal de asuntos políticos, asuntos civiles, enlace, asuntos civiles y militares, así como quienes cumplen mandatos de desarme, desmovilización y reintegración pueden ser una rica fuente de información. Cuando sea posible y apropiado, la célula U2 debe tratar de establecer relaciones con ellos. Estas entidades también podrán ser miembros del Mecanismo de Coordinación de la Inteligencia en el Mantenimiento de la Paz de la Misión, a invitación del Jefe del Centro Mixto de Análisis de la Misión, como se indica más adelante.

## **2.2 Mecanismos de gestión de la inteligencia en el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas**

**2.2.1 Mecanismo de Coordinación de la Inteligencia en el Mantenimiento de la Paz de la Misión.** Cada una de las distintas entidades de una misión de las Naciones Unidas (el Departamento de Seguridad, la célula U2, la policía de las Naciones Unidas, el Centro Conjunto de Operaciones, el Centro Mixto de Análisis de la Misión) son proveedores individuales de inteligencia operacional en el mantenimiento de la paz; sin embargo, cuando las entidades trabajan juntas, el resultado es una mejor y más coordinada inteligencia operacional en el mantenimiento de la paz. Esta cooperación se logra a través del Mecanismo de Coordinación de la Inteligencia en el Mantenimiento de la Paz de la Misión. La naturaleza exacta de este Mecanismo variará de una misión a otra, pero sus fundamentos son los siguientes:

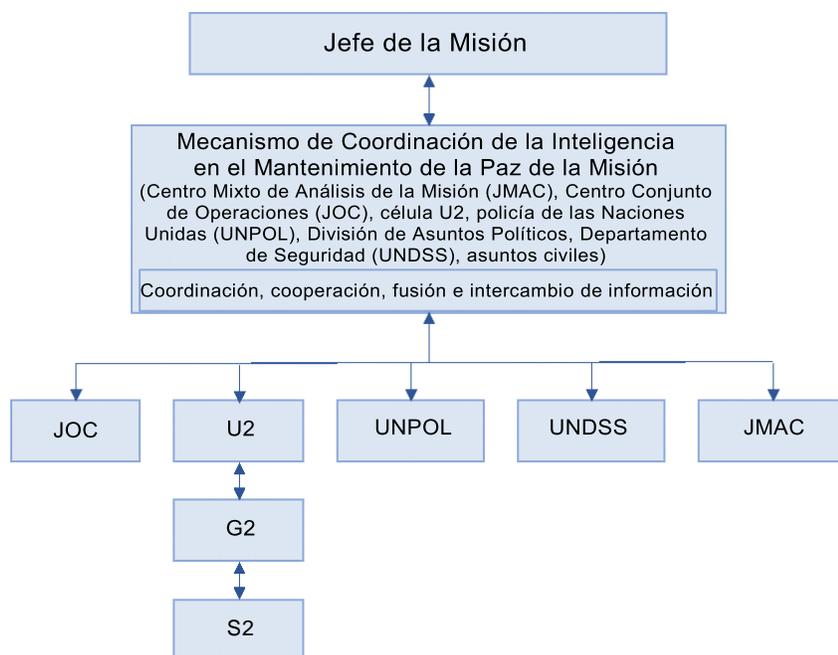
- El Mecanismo de Coordinación está integrado por entidades de las misiones encargadas de la obtención, el análisis y la difusión de inteligencia en el mantenimiento de la paz. Entre esas entidades se encuentran por lo general el Centro Mixto de Análisis de la Misión, el Centro Conjunto de Operaciones, el Departamento de Seguridad y los componentes militares y de policía pertinentes (como la célula U2). Se podrá invitar a participar a otras entidades de la misión, según sea necesario;
- El objetivo del Mecanismo de Coordinación es proporcionar control centralizado (que permita una ejecución descentralizada), dirección y coordinación del sistema de inteligencia en el mantenimiento de la paz de la misión;
- El Mecanismo de Coordinación puede ser un organismo autónomo, mientras que en otros casos, sus funciones pueden ser desempeñadas por el Centro Mixto de Análisis de la Misión.

**2.2.2** Las principales responsabilidades del Mecanismo de Coordinación de la Inteligencia en el Mantenimiento de la Paz de la Misión se describen en la política de inteligencia en el mantenimiento de la paz e incluyen las siguientes:

- Obtener orientación estratégica del personal directivo superior de las misiones y traducirla en requerimientos prioritarios de inteligencia en el mantenimiento de la paz y otros requerimientos de inteligencia en el mantenimiento de la paz;
- Gestionar el plan de obtención de información y el esfuerzo de obtención, satisfaciendo todos los requerimientos de inteligencia del personal directivo superior;

- Desarrollar y mantener el plan de apoyo a la inteligencia en el mantenimiento de la paz de la misión.

2.2.3 Es importante señalar que algunos de los requerimientos de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz procederán del Mecanismo de Coordinación, y que estos requerimientos formarán parte del plan de obtención de información de la fuerza. Los representantes del Comandante de la Fuerza (muy probablemente el Jefe de la célula U2) también deben participar en las reuniones periódicas del Mecanismo de Coordinación.



**Figura 2: Estructura organizativa del Mecanismo de Coordinación de la Inteligencia en el Mantenimiento de la Paz de la Misión**

2.2.4 **Redes adicionales.** Las misiones pueden establecer enlaces con entidades ajenas a la misión, como otras organizaciones internacionales y organizaciones no gubernamentales, para compartir los productos de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz. Como ya se ha señalado, el Jefe de la Misión o las personas en las que ha delegado autoridad son responsables de compartir esos productos. En este nivel también se debe considerar en qué medida el Mecanismo de Coordinación de la Inteligencia en el Mantenimiento de la Paz de la Misión puede desear o tener necesidad de establecer enlaces con las estructuras de inteligencia del Estado receptor. Es probable que el nivel de compromiso del Estado receptor varíe de una misión a otra, dependiendo del mandato, la situación y la postura del Estado receptor respecto de la presencia de las Naciones Unidas.

2.2.5 **Personas clave.** Hay varias personas clave cuya participación es necesaria en el proceso de inteligencia en el mantenimiento de la paz. El Representante Especial del Secretario General, por ejemplo, debe brindar orientación al Mecanismo de Coordinación de la Inteligencia en el Mantenimiento de la Paz de la Misión sobre sus prioridades en materia de inteligencia. Se debe tener presente que, debido a su posición única, su acceso y su asistencia a las reuniones, estas personas pueden ser una fuente importante de información.

## 2.3 Inteligencia táctica en el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas

2.3.1 La inteligencia táctica en el mantenimiento de la paz guarda relación con los niveles de sectores (G2) y batallones (S2); también es probable que haya una representación similar de los componentes de policía y de las misiones civiles. La inteligencia táctica en el mantenimiento de la paz es necesaria tanto para apoyar al comandante local como para alimentar la inteligencia en el mantenimiento de la paz localizada a lo largo de la cadena a fin de informar el panorama operacional y estratégico de inteligencia en el mantenimiento de la paz. El hecho de que se lleve a cabo en el nivel más bajo no significa que la inteligencia táctica no sea importante. La inteligencia táctica en el mantenimiento de la paz o incluso la información no procesada obtenida a nivel táctico pueden tener una importancia estratégica. En muchas grandes zonas de las misiones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, es fundamental que las entidades G2 también sean capaces de proporcionar un análisis a corto y mediano plazo mediante la obtención y el análisis de información de múltiples fuentes, y la preparación de análisis integrados y evaluaciones predictivas para apoyar la adopción de decisiones, la planificación y la gestión de crisis del Comandante de Sector.

## CAPÍTULO TRES

### ESTRUCTURAS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA INTELIGENCIA MILITAR EN EL MANTENIMIENTO DE LA PAZ DE LAS NACIONES UNIDAS

#### 3.1 Establecimiento de la arquitectura de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz

3.1.1 La arquitectura de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz tiene una estructura jerárquica con una entidad central de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz en el cuartel general de la fuerza (U2), y varias entidades subordinadas de inteligencia en el mantenimiento de la paz en los cuarteles generales de los sectores (G2), que a su vez tienen entidades subordinadas de inteligencia en el mantenimiento de la paz en los batallones (S2). También es posible contar con capacidades y organizaciones de inteligencia en el mantenimiento de la paz en las compañías. Se ha utilizado deliberadamente la palabra “entidad”, que no es específica, ya que varios factores, como el tamaño de la misión, la naturaleza de la misma y el grado de amenaza, determinarán la construcción exacta en cada nivel. Puede abarcar desde una compañía de inteligencia en el mantenimiento de la paz hasta una célula de inteligencia en el mantenimiento de la paz más pequeña o un equipo de dos personas de inteligencia en el mantenimiento de la paz dentro en una compañía. Independientemente del tamaño y la escala exactos, esta estructura jerárquica tiene dos funciones principales:

- Proporcionar apoyo en materia de inteligencia en el mantenimiento de la paz al componente militar de las Naciones Unidas con el que está alineado;
- Formar parte de la red de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz con miras a ampliar al máximo el éxito en ese ámbito.

3.1.2 A continuación se resumen las funciones y tareas en cada nivel (en los anexos A y B se incluye una lista más detallada de funciones y responsabilidades, junto con las estructuras recomendadas).

3.1.3 **Subdivisión U2 del cuartel general de la fuerza.** Dentro del cuartel general de la fuerza, la subdivisión U2 es responsable de proporcionar apoyo en materia de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz al Comandante de la Fuerza y a las demás funciones del cuartel general de la fuerza, como la planificación y las operaciones. Todo el apoyo en materia de inteligencia en el mantenimiento de la paz debe tener por objeto mejorar la conciencia situacional y la seguridad del personal de las Naciones Unidas, así como informar las actividades y operaciones relacionadas con la protección de los civiles. En este nivel es probable que haya distintas funciones dentro de la estructura de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz que apoyen los requerimientos de dirección, obtención, análisis y difusión del ciclo de inteligencia. En este nivel, las evaluaciones de la inteligencia en el mantenimiento de la paz suelen ser de mediano a largo plazo y están concebidas para apoyar el proceso de planificación del Comandante de la Fuerza, aunque también puede que sea necesario responder a las crisis. Las principales funciones son realizar evaluaciones de la inteligencia en el mantenimiento de la paz para apoyar la adopción de decisiones y las medidas de protección de la fuerza. Además del requerimiento de prestar apoyo en materia de inteligencia en el mantenimiento de la paz al cuartel general de la fuerza, la subdivisión U2 también tiene la responsabilidad de conducir y dirigir la estructura de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz en toda la misión. Esta responsabilidad puede incluir decisiones como determinar la mejor manera de colocar las limitadas capacidades analíticas o de obtención, el ritmo de batalla de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz y el desarrollo de procedimientos operativos estándar de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz. El ritmo de batalla de la inteligencia

militar está apoyado y dirigido por el plan de apoyo a la inteligencia en el mantenimiento de la paz, que la subdivisión U2 debe elaborar. La subdivisión U2 debería asistir a todas las reuniones del Mecanismo de Coordinación de la Inteligencia en el Mantenimiento de la Paz de la Misión y garantizar que se mantienen contactos entre las entidades de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz a nivel operativo. Se debe considerar la posibilidad de contar con oficiales de enlace dedicados a la inteligencia en el mantenimiento de la paz.

**3.1.4 Subdivisión de inteligencia en el mantenimiento de la paz G2 del cuartel general del sector.** Las funciones de inteligencia en el mantenimiento de la paz de la subdivisión G2 del cuartel general del sector son similares a las de la subdivisión U2. La G2 también tendrá que adoptar medidas según las indicaciones recibidas de la U2 en el plan de obtención de información de la fuerza y debe cumplir las disposiciones del plan de apoyo a la inteligencia en el mantenimiento de la paz. El tamaño de la subdivisión G2 suele ser menor que el del cuartel general de la fuerza pero es probable que haya distintos profesionales de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz responsables de cada etapa del ciclo de inteligencia.

**3.1.5 Sección de inteligencia en el mantenimiento de la paz del cuartel general del batallón.** Las funciones serán en gran medida las mismas: mejorar la conciencia situacional y la seguridad del personal de las Naciones Unidas, así como informar las actividades y operaciones relacionadas con la protección de los civiles. Debido a la naturaleza táctica del cuartel general de batallón, puede que los plazos de evaluación sean más cortos. En este nivel, puesto que se cuenta con menos personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz, es probable que una sola persona sea responsable de más de un aspecto del ciclo de inteligencia.

**3.1.6 Equipo de apoyo a la inteligencia en el mantenimiento de la paz del cuartel general de la compañía.** Puede ser que, debido a la naturaleza de la misión, se despliegue una compañía en una zona remota o para una tarea específica. En esos casos, es conveniente que el cuartel general de la compañía cuente con apoyo de la inteligencia en el mantenimiento de la paz. Es probable que se trate de un equipo de dos personas capacitadas en inteligencia en el mantenimiento de la paz, que tendrán que ser lo suficientemente robustas para desplegarse en condiciones relativamente austeras.

**3.1.7** En el anexo A se presenta una estructura genérica general, y en el anexo B modelos de dotación de personal de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz.

## **3.2 Elementos adicionales de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz**

**3.2.1** Dependiendo de la misión, la estructura de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz puede tener más elementos.

**3.2.2 Dependencia de Vigilancia y Reconocimiento de la Inteligencia en el Mantenimiento de la Paz.** Esta dependencia puede ser de un solo país que aporta contingentes o puede aunar las capacidades de varios países que aportan contingentes. La naturaleza exacta de las capacidades de vigilancia y reconocimiento de la inteligencia en el mantenimiento de la paz variará de una misión a otra, pero fundamentalmente esta dependencia tiene por objeto apoyar la obtención de información y la producción de inteligencia en el mantenimiento de la paz. Las distintas capacidades se analizan con más detalle más adelante en el Manual, pero vale la pena señalar que las patrullas de reconocimiento a menudo tienen tanta utilidad como los sistemas aéreos no tripulados. Lo mejor es una combinación de capacidades que se complementen.

**3.2.3 Célula de Información Militar de Todas las Fuentes.** Esta célula está constituida por un equipo analítico de todas las fuentes cuyo objetivo es fortalecer la capacidad de reflexión y análisis

de una entidad de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz. Esto puede ser necesario debido a la escasez de recursos especializados o por los beneficios que puede aportar la colaboración entre diversos analistas especializados que examinen de forma conjunta el problema de la inteligencia en el mantenimiento de la paz ya que los distintos aspectos y avances en el entorno operativo no solo deben considerarse desde una perspectiva militar. Este amplio enfoque asegura que todos los factores, agentes, relaciones e interacciones pertinentes se tengan en cuenta y analicen para poder entender plenamente el entorno operativo.

### 3.3 Apoyo a la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz de asociados ajenos a las Naciones Unidas

3.3.1 La decisión de compartir la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz con asociados ajenos a las Naciones Unidas corresponde al Representante Especial del Secretario General, quien tal vez desee delegar esta autoridad según sea necesario. Cualquier decisión de compartir información o inteligencia en el mantenimiento de la paz estará sujeta a los protocolos de intercambio de información y de inteligencia en el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas. Debe reconocerse que a menudo el intercambio de información reporta beneficios significativos, como la recepción de información valiosa o inteligencia a cambio.

3.3.2 Al tomar la decisión de compartir, el Representante Especial del Secretario General o la autoridad delegada debe considerar la forma en que el asociado ajeno a las Naciones Unidas tiene la intención de operacionalizar la información o la inteligencia en el mantenimiento de la paz recibida. El Representante Especial del Secretario General o la autoridad delegada debe mantener el principio de imparcialidad en primer plano en el proceso de adopción de decisiones a este respecto. El riesgo reputacional —por ambas partes— es también un factor si el intercambio pasa a ser conocimiento público. La recepción de productos de inteligencia de entidades ajenas a las Naciones Unidas y de terceros, así como el intercambio de productos de inteligencia en el mantenimiento de la paz con dichas entidades, se rigen por los procedimientos establecidos en el procedimiento operativo estándar sobre el intercambio de inteligencia (incluida la inteligencia en el mantenimiento de la paz) con entidades ajenas a las misiones y a las Naciones Unidas<sup>1</sup>.

### 3.4 Principios prácticos de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz

3.4.1 Cuando se trabaja en el entorno de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz, existen muchos principios prácticos que aumentan las posibilidades de éxito.

3.4.2 **Dirección de mando.** La inteligencia en el mantenimiento de la paz es un proceso coordinado centralmente mediante el cual las aportaciones de información de las entidades descentralizadas, a menudo desplegadas en una amplia zona geográfica, se combinan con diferentes funciones y conocimientos especializados. Por lo tanto, es necesario que los oficiales superiores de inteligencia en el mantenimiento de la paz no solo sean profesionales de inteligencia en el mantenimiento de la paz, sino que también se aseguren de que la estructura de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz esté dirigida por los mandos. Al inicio de una operación, esto puede lograrse a través del plan de apoyo a la inteligencia en el mantenimiento de la paz; no obstante, se necesita un continuo liderazgo en este ámbito.

3.4.3 **Control centralizado con ejecución descentralizada.** Vinculado al hecho de estar dirigido por los mandos, existe el principio aceptado de que los sistemas de inteligencia en el mantenimiento de la paz prosperan bajo un control centralizado pero con una ejecución descentralizada. El control centralizado significa que las actividades de inteligencia en el

---

<sup>1</sup> En desarrollo desde septiembre de 2018.

mantenimiento de la paz están explícitamente vinculadas a los requerimientos del comandante y que la organización de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz opera como un sistema homogéneo, maximizando la capacidad y minimizando la duplicación. La ejecución descentralizada significa simplemente que una vez que se ha ejercido el control centralizado, se debe confiar en que los distintos elementos de la estructura de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz ejecuten su parte en los planes de obtención de información y apoyo en el mantenimiento de la paz sin interferencias innecesarias.

**3.4.4 Objetividad.** La inteligencia en el mantenimiento de la paz nunca debe distorsionarse para que encaje con una idea preconcebida o para que se ajuste a las opiniones enérgicas del personal directivo superior. La dependencia de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz debe tener la valentía moral de informar sobre lo que considera la evaluación más precisa y evitar sesgos analíticos como el “efecto de rebaño”. Del mismo modo, los analistas no deben involucrarse demasiado emocionalmente en sus evaluaciones, ya que esto puede distorsionar sus juicios. El debate sólido, las comprobaciones de suposiciones clave y el establecimiento de un “equipo rojo” son un buen modo de garantizar que se mantenga la objetividad.

**3.4.5 Accesibilidad y puntualidad.** La inteligencia en el mantenimiento de la paz no tiene ninguna utilidad a menos que llegue a aquellos que la necesitan en el momento en que la necesitan. Siempre es necesario proteger las fuentes de inteligencia en el mantenimiento de la paz y ajustarse a los protocolos de gestión de la información de las Naciones Unidas; sin embargo, también es necesario garantizar que las evaluaciones sean “escritas para su divulgación” y, por lo tanto, estén tan ampliamente disponibles como sea posible. La buena inteligencia en el mantenimiento de la paz que no es accesible para el personal que la necesita, o que llega a un comandante después de que este haya tenido que tomar una decisión, no tiene ningún valor. Hay que recordar en todo momento que la inteligencia en el mantenimiento de la paz debe ser accesible y oportuna.

**3.4.6. Inversión en el ritmo de batalla de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz y el plan de apoyo a la inteligencia en el mantenimiento de la paz.** Un plan de apoyo a la inteligencia en el mantenimiento de la paz fuerte con responsabilidades, procedimientos operativos estándar, tiempos, informes y datos, y un ritmo de batalla claros hace que la estructura de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz sea un éxito. Se debe invertir tiempo para asegurarse de que el plan de apoyo es claro, está actualizado y se entiende bien. El plan de apoyo a la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz y el ritmo de batalla proporcionan los engranajes que hacen que la máquina de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz funcione. En el anexo B figura un modelo de plan de apoyo en el mantenimiento de la paz.

## 3.5 Anexos

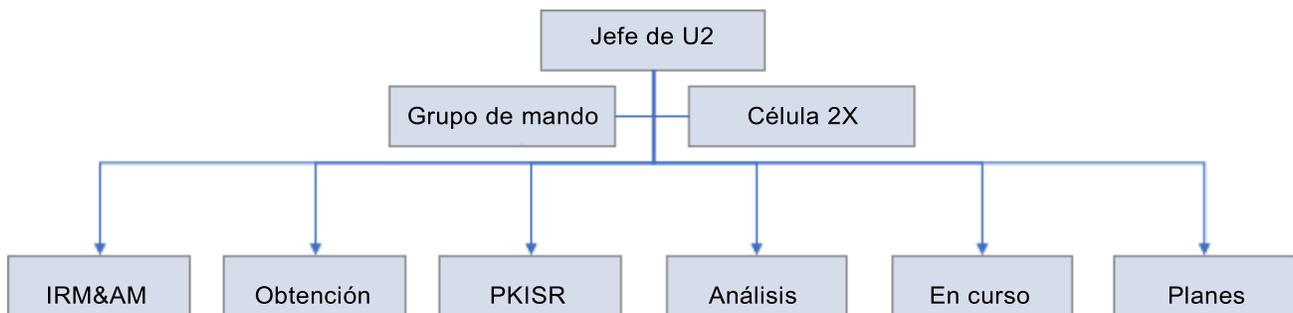
- A. Estructuras sugeridas para la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz (estructuras de los cuarteles generales de la fuerza, los sectores y los batallones)
- B. Modelo de plan de apoyo en el mantenimiento de la paz

## Anexo A del capítulo 3

### ESTRUCTURAS SUGERIDAS PARA LA INTELIGENCIA MILITAR EN EL MANTENIMIENTO DE LA PAZ (ESTRUCTURAS DE LOS CUARTELES GENERALES DE LA FUERZA, LOS SECTORES Y LOS BATALLONES)

**Estructura y organización de la subdivisión U2.** La estructura de la subdivisión U2 variará de una misión a otra, pero siempre será parte del componente militar. La estructura y la dotación de personal de la célula U2 cambiará de acuerdo con el mandato de la misión, el Acuerdo sobre el Estatuto de las Fuerzas vigente entre el Estado receptor y las Naciones Unidas, los parámetros de obtención de información descritos en el plan de apoyo en el mantenimiento de la paz de la misión y la capacidad de obtención de información del componente militar.

A los efectos de planificación, la célula U2 debería tener un Jefe de U2, un equipo de mando (C2), una célula de gestión de requerimientos de información y gestión de la obtención de información (IRM&AM), una sección de inteligencia en el mantenimiento de la paz para operaciones en curso, una sección de planes, una inteligencia de fuentes abiertas (OSINT), y una célula de producción (análisis). Dependiendo de los sensores y unidades disponibles en la misión, la subdivisión U2 también puede incluir una célula de vigilancia y reconocimiento de la inteligencia en el mantenimiento de la paz (PKISR), una célula de inteligencia en el mantenimiento de la paz geoespacial y de imágenes (GEOINT/IMINT), una célula de inteligencia en el mantenimiento de la paz de señales (SIGINT) o una célula de inteligencia en el mantenimiento de la paz humana (HUMINT). La subdivisión U2 actúa como punto focal para la coordinación con otros componentes y entidades de la misión y puede solicitar el apoyo de la Sede de las Naciones Unidas cuando sea necesario. Es importante señalar que todo el personal debe tener el rango y la capacitación acordes con sus funciones y responsabilidades.



Grupo de mando de U2 : Adjunto de G2, administración y seguridad de la información

Célula 2X : Célula HUMINT a nivel de la fuerza, encargada de coordinar las actividades de HUMINT de la fuerza

IRM&AM : Gestión de requerimientos de información y gestión de la obtención de información

Obtención : OSINT, GEOINT, IMINT y función de enlace

PKISR : Inteligencia en el mantenimiento de la paz, vigilancia y reconocimiento

Análisis : Análisis de información y producción de inteligencia en el mantenimiento de la paz

Planes : Apoyo a la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz en operaciones futuras

En curso : Apoyo a la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz en operaciones en curso

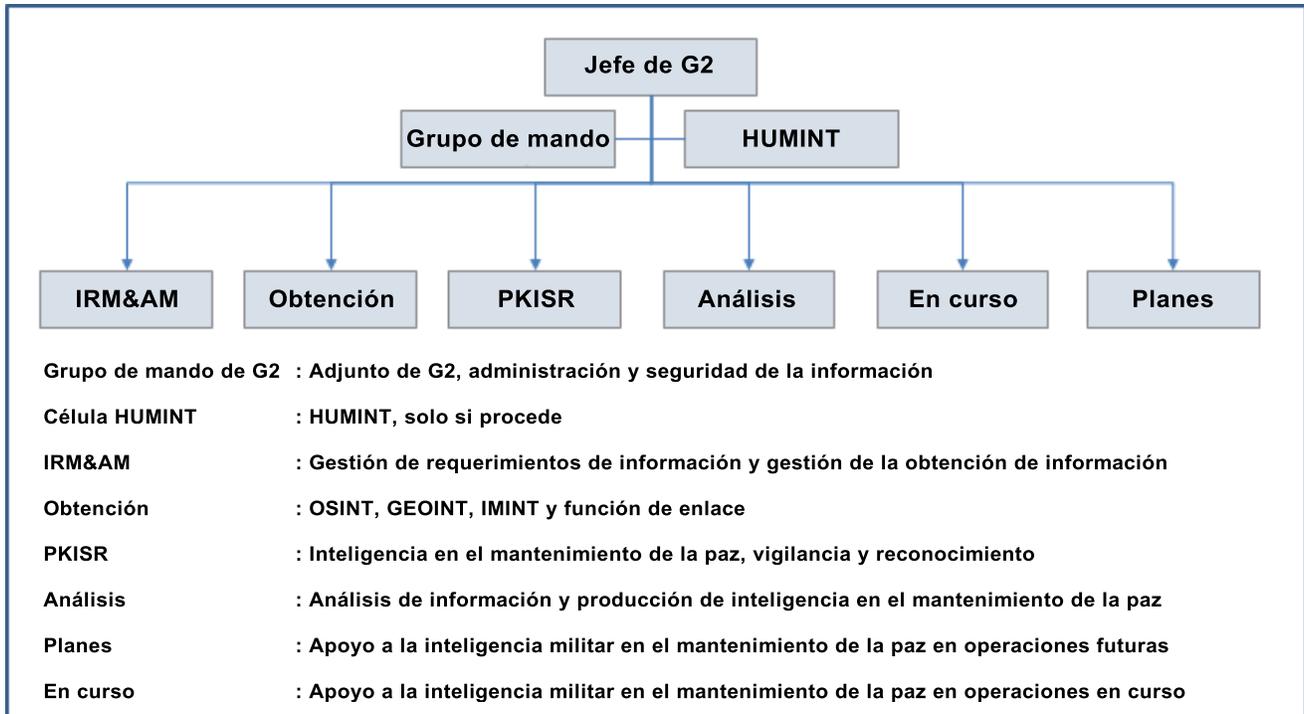
**Figura 3: Estructura y organización de la subdivisión U2**

## Funciones y responsabilidades de la subdivisión U2

- Gestiona el ciclo de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz, en línea con la política de inteligencia en el mantenimiento de la paz y este Manual, a través de las fases de dirección, obtención, análisis y difusión. Esto tiene por objeto velar por que el proceso de adopción de decisiones del Comandante de la Fuerza esté plenamente respaldado por productos de inteligencia en el mantenimiento de la paz oportunos, concisos y pertinentes;
- Vela por que sus actividades de obtención de información se lleven a cabo en apoyo de los requerimientos de inteligencia prioritarios y de otro tipo de la misión y la fuerza. Para ello, la célula U2 mantendrá un plan de obtención de información completamente alineado con los requerimientos de inteligencia del Jefe de la Misión y el cuartel general de la fuerza. Esto se actualizará periódicamente;
- Vela por que se asignen recursos suficientes para obtener información pertinente;
- Vela por que toda la información entrante se recopile en una base de datos central y el personal competente pueda acceder a ella;
- Mantiene un registro de fuentes;
- Elabora productos de inteligencia en el mantenimiento de la paz oportunos, pertinentes, concisos y predictivos para apoyar la aplicación efectiva del mandato relativo a la protección del personal de las Naciones Unidas y los civiles, y para aumentar la conciencia situacional, según sea necesario;
- Detecta las tendencias relevantes;
- Vela por que se realice una estimación de la inteligencia en el mantenimiento de la paz completa y actualizada;
- Apoya todas las operaciones con una estimación breve de la inteligencia en el mantenimiento de la paz;
- Realiza un análisis completo del entorno operativo y un análisis de los agentes para toda la zona de responsabilidad operativa, según las directrices del capítulo 9;
- Vela por que se lleve a cabo un análisis completo del entorno operativo y un análisis de los agentes por parte de todas las unidades subordinadas hasta el nivel de compañía, o siempre que se establezca una nueva base de operación avanzada. Se debe realizar un análisis detallado del entorno operativo para todas las áreas de interés del componente militar, que incluya la protección de civiles, todas las bases de operación avanzada y otras áreas relacionadas con la ejecución del mandato, según lo indicado por el Comandante de la Fuerza;
- Trabaja con el Asesor Militar de Género y Protección para asegurarse de que la perspectiva de género y protección se incorpora en todos los productos de inteligencia en el mantenimiento de la paz;
- Vela por que toda la información pertinente y la inteligencia en el mantenimiento de la paz se proporcione a los cuarteles generales superiores y subordinados de manera oportuna;

- Representa al Comandante de la Fuerza en el Mecanismo de Coordinación de la Inteligencia en el Mantenimiento de la Paz de la Misión.

**Personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz de la subdivisión G2.** La subdivisión G2 de inteligencia en el mantenimiento de la paz en un sector se ocupa de todas las cuestiones relativas a las operaciones de inteligencia en el mantenimiento de la paz y seguridad militar a nivel táctico y operacional dentro del batallón de la zona de responsabilidad operativa. A continuación se muestra su estructura recomendada.



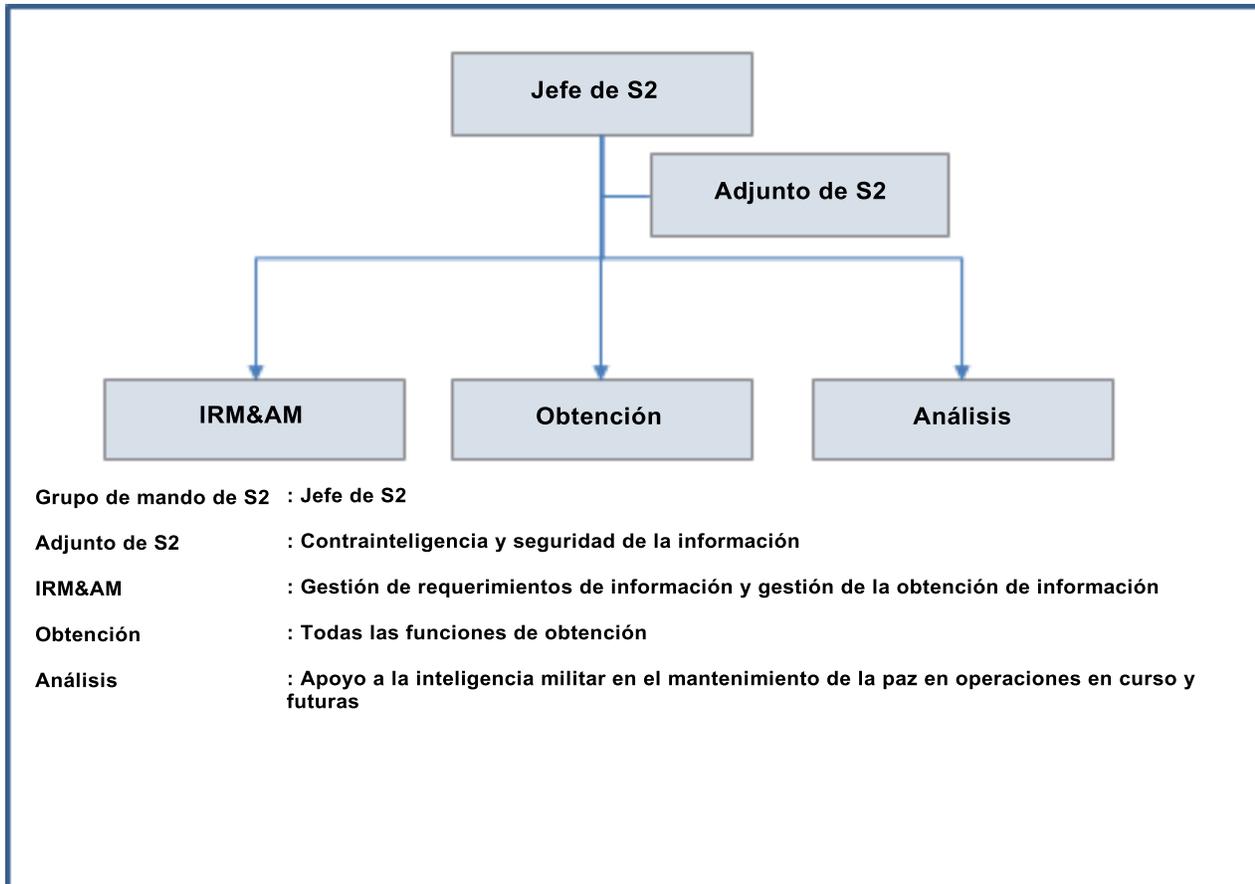
**Figura 4: Estructura y organización de la subdivisión G2**

### Funciones y responsabilidades de la subdivisión G2

- Gestiona el ciclo de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz del sector, en línea con la política de inteligencia en el mantenimiento de la paz y este Manual, a través de las fases de dirección, obtención, análisis y difusión. Esto tiene por objeto velar por que el proceso de adopción de decisiones del Comandante de Sector esté plenamente respaldado por productos de inteligencia en el mantenimiento de la paz oportunos, concisos y pertinentes;
- Vela por que sus actividades de obtención de información se lleven a cabo en apoyo de los requerimientos de inteligencia prioritarios y de otro tipo de la fuerza. Para ello, la subdivisión G2 mantendrá un plan de obtención de información completamente alineado con los requerimientos de inteligencia del cuartel general de la fuerza. Esto se actualizará periódicamente;
- Vela por que se asignen recursos suficientes para obtener información pertinente;

- Vela por que toda la información entrante se recopile en una base de datos central y el personal competente pueda acceder a ella;
- Mantiene su propio registro de fuentes y registra sus fuentes con la subdivisión U2;
- Elabora productos de inteligencia en el mantenimiento de la paz oportunos, pertinentes, concisos y predictivos para apoyar la aplicación efectiva del mandato relativo a la protección del personal de las Naciones Unidas y los civiles, y para aumentar la conciencia situacional, según sea necesario;
- Detecta las tendencias relevantes;
- Apoya todas las operaciones con una estimación breve de la inteligencia en el mantenimiento de la paz;
- Realiza un análisis completo del entorno operativo y un análisis de los agentes para toda la zona de responsabilidad operativa, según las directrices del capítulo 9;
- Vela por que se lleve a cabo un análisis completo del entorno operativo y un análisis de los agentes por parte de todas las unidades subordinadas hasta el nivel de compañía, o siempre que se establezca una nueva base de operación avanzada. Se debe realizar un análisis detallado del entorno operativo para todas las áreas de interés del componente militar, que incluya la protección de civiles, todas las bases de operación avanzada y otras áreas relacionadas con la ejecución del mandato, según lo indicado por el Comandante de la Fuerza;
- Trabaja con el Asesor Militar de Género y Protección, si los recursos del sector lo permiten, para asegurarse de que la perspectiva de género y protección se incorpora en todos los productos de inteligencia en el mantenimiento de la paz;
- Vela por que toda la información pertinente y la inteligencia en el mantenimiento de la paz se proporcione a los cuarteles generales superiores y subordinados de manera oportuna.

**Sección S2 de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz.** La sección S2 a nivel de batallón apoya al comandante y al personal del batallón con productos de inteligencia en el mantenimiento de la paz. La sección S2 también se ocupa de las labores de seguridad dentro del batallón. Fuera del personal del batallón, la sección S2 se encarga de dirigir y coordinar las necesidades de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz y la obtención de información en la compañía. Aunque la sección S2 ha limitado la organización, el personal y el material de la inteligencia militar para el mantenimiento de la paz para llevar a cabo procesos en ese ámbito, es un elemento importante e integrado de la cadena de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz de la misión. Por lo tanto, debe contar con el personal adecuado.



**Figura 5: Estructura y organización de la subdivisión S2**

### **Funciones y responsabilidades de la sección S2 de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz**

- Gestiona el ciclo de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz del batallón, en línea con la política de inteligencia en el mantenimiento de la paz y este Manual, a través de las fases de dirección, obtención, análisis y difusión. Esto tiene por objeto velar por que el proceso de adopción de decisiones del Comandante de Batallón esté plenamente respaldado por productos de inteligencia en el mantenimiento de la paz oportunos, concisos y pertinentes;
- Vela por que sus actividades de obtención de información se lleven a cabo en apoyo de los requerimientos de inteligencia prioritarios y de otro tipo del sector. Para ello, la sección S2 mantendrá un plan de obtención de información completamente alineado con los requerimientos de inteligencia del cuartel general del sector. Esto se actualizará periódicamente;
- Vela por que se asignen recursos suficientes para obtener información pertinente;
- Vela por que toda la información entrante se recopile en una base de datos central y el personal competente pueda acceder a ella;
- Mantiene su propio registro de fuentes y registra sus fuentes con la subdivisión G2;

- Elabora productos de inteligencia en el mantenimiento de la paz oportunos, pertinentes, concisos y predictivos para apoyar la aplicación efectiva del mandato relativo a la protección del personal de las Naciones Unidas y los civiles, según sea necesario;
- Detecta las tendencias relevantes;
- Apoya todas las operaciones con una estimación breve de la inteligencia en el mantenimiento de la paz;
- Realiza un análisis completo del entorno operativo y un análisis de los agentes para toda la zona de responsabilidad operativa, según las directrices del capítulo 9;
- Vela por que se lleve a cabo un análisis completo del entorno operativo y un análisis de los agentes por parte de todas las unidades subordinadas hasta el nivel de compañía, o siempre que se establezca una nueva base de operación avanzada. Se debe realizar un análisis detallado del entorno operativo para todas las áreas de interés del componente militar, que incluya la protección de civiles, todas las bases de operación avanzada y otras áreas relacionadas con la ejecución del mandato, según lo indicado por el Comandante de la Fuerza;
- Trabaja con el Asesor Militar de Género y Protección, si los recursos del sector lo permiten, para asegurarse de que la perspectiva de género y protección se incorpora en todos los productos de inteligencia en el mantenimiento de la paz;
- Vela por que toda la información pertinente y la inteligencia en el mantenimiento de la paz se proporcione a los cuarteles generales superiores y subordinados de manera oportuna.

**MODELO DE PLAN DE APOYO A LA INTELIGENCIA MILITAR EN EL MANTENIMIENTO DE LA PAZ**

Referencia:

Fecha:

**TÍTULO DE LA MISIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS**

1. Misión U2
2. Declaración de zona de interés para la inteligencia en el mantenimiento de la paz y zona de responsabilidad en materia de inteligencia en el mantenimiento de la paz
3. Situación<sup>2</sup>
  - Terreno (en general y en detalle)
  - Terreno humano e informativo
  - Evaluación de las amenazas
  - Integración de la situación
4. Estructuras actuales de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz
5. Requerimientos prioritarios de inteligencia
6. Funciones y responsabilidades de las subdivisiones U2/G2/S2
7. Relaciones de mando y enlace de las subdivisiones U2/G2/S2
8. Recursos asignados para la obtención de información
9. Ritmo de batalla de las subdivisiones U2/G2/S2
10. Sistemas de información y gestión de la información
11. Política de seguridad actual

---

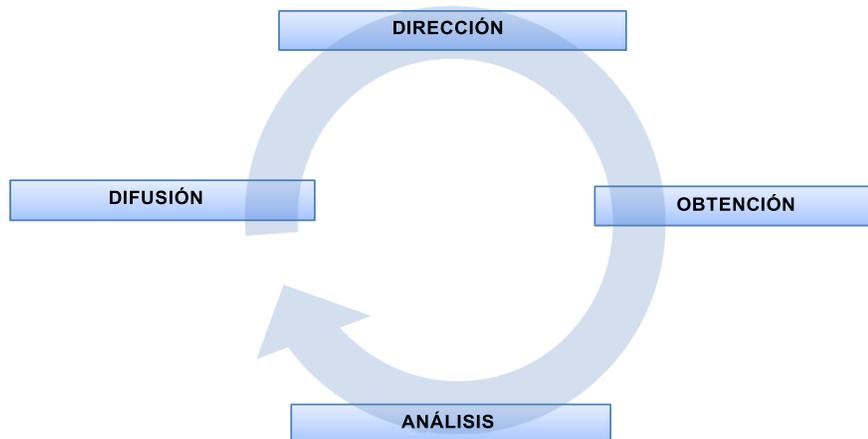
<sup>2</sup> Se obtiene de los resultados del análisis del entorno operativo inicial (en el capítulo 9 de este Manual figura más información sobre el proceso de análisis del entorno operativo).

## CAPÍTULO CUATRO

### SINOPSIS Y FUNCIONES DEL CICLO DE INTELIGENCIA MILITAR EN EL MANTENIMIENTO DE LA PAZ DE LAS NACIONES UNIDAS

#### 4.1 Ciclo de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz

4.1.1 Como se describe en la introducción, en la página dedicada a los aspectos básicos de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz, el ciclo es el mecanismo utilizado para generar inteligencia militar en este ámbito. Lo habitual es representarlo como un trayecto cíclico cerrado de actividades que comienzan por la dirección y avanzan hacia la obtención, luego al análisis y, por último, a la difusión<sup>3</sup>. Se lo denomina “ciclo” porque es un proceso continuo, tanto debido al carácter constante de las actividades de inteligencia que tienen lugar durante las misiones de mantenimiento de la paz como porque en la fase de difusión probablemente se aporte información que motive nuevas direcciones, con lo que el ciclo vuelve a comenzar. Este ciclo es un instrumento fundamental para los profesionales en inteligencia militar en el mantenimiento de la paz, puesto que describe la forma en que estos reciben la dirección de su Comandante, obtienen la información pertinente y la analizan para generar inteligencia, la que luego se comunica al Comandante y a otras personas que tienen la autorización necesaria para recibir esa información y la necesitan. A continuación se presenta un gráfico del ciclo y, en los párrafos que siguen, se explica someramente cada una de las fases que lo componen. En los capítulos posteriores se explica cada una de las fases con más detalle y se aportan ejemplos concretos que serán de utilidad a quienes desempeñen funciones de inteligencia militar en misiones de mantenimiento de la paz.



**Figura 6: Ciclo de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas**

4.1.2 Es importante que el personal de inteligencia en el mantenimiento de la paz esté familiarizado con el ciclo y comprenda todos sus elementos. Lo ideal es aplicarlo siguiendo la secuencia y los vínculos entre cada fase, puesto que son de importancia esencial. La dirección debe dar lugar a una obtención coherente y eficaz de información, que debe llegar a quienes efectúan el análisis para elaborar productos de inteligencia que tengan en cuenta y combinen todas las fuentes;

<sup>3</sup> Si bien la política de inteligencia en el mantenimiento de la paz describe un ciclo de cinco fases, dada la práctica habitual en inteligencia militar, en este Manual se adoptó un ciclo de cuatro fases. Por tanto, la fase de examen, evaluación, recopilación y análisis que forma parte de la Política se fusionó en una sola fase de análisis.

esos productos combinados deben comunicarse de manera eficiente a las personas que corresponda para que adopten decisiones y generen nuevas direcciones.

## 4.2 Sinopsis y funciones de la inteligencia en el mantenimiento de la paz

4.2.1 A fin de que la inteligencia en el mantenimiento de la paz logre su cometido, es esencial que colaboren todas las entidades pertinentes de las Naciones Unidas, ya que, en este contexto, se trata de un “deporte de equipo”. Las organizaciones de inteligencia en el mantenimiento de la paz de la fuerza, los sectores y los batallones deben cooperar y procurar aprender unas de otras. Asimismo, las demás entidades de las Naciones Unidas que se encargan de la inteligencia en el mantenimiento de la paz, como el Centro Mixto de Análisis de la Misión y el Departamento de Seguridad, que se describen en el capítulo 3, también deben integrar este equipo virtual.

4.2.2 El propósito es uno solo: generar inteligencia en el mantenimiento de la paz que permita adoptar decisiones para ayudar a cumplir el mandato de proteger al personal de las Naciones Unidas y a la población civil. Cabe señalar que quizá haya otras entidades en la zona de la misión, como organizaciones no gubernamentales, que dispongan de información de utilidad o incluso efectúen evaluaciones de inteligencia; si bien hay que extremar la atención cuando se trabaja con organizaciones ajenas a las Naciones Unidas, si la Organización autoriza esta colaboración y se respetan las directrices al respecto, también pueden ser de utilidad para la estructura de la inteligencia en el mantenimiento de la paz. No hay que olvidar que la inteligencia en el mantenimiento de la paz no es una competencia entre entidades de las Naciones Unidas sino un trabajo de equipo en el que, en última instancia, todos tienen los mismos objetivos: cumplir el mandato de la misión y salvar vidas.

4.2.3 **Dirección.** En todos los niveles, el punto de partida del ciclo es una dirección clara del Comandante. La dirección describe la información que solicita el Comandante al personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz y tiene por objeto que este tenga claro hacia dónde debe apuntar los esfuerzos para obtener información. También es importante entender que suele haber limitaciones para obtener información y analizarla, por lo que es conveniente que la dirección fije prioridades (es decir, defina si el requerimiento de inteligencia es indispensable, esencial o deseable), de manera que la capacidad limitada se centre en las necesidades de prioridad máxima.

4.2.4 **Obtención.** Una vez definidos los requerimientos y asignadas las prioridades, la fase siguiente consiste en obtener los datos o la información, que son necesarios para la fase de análisis del ciclo. Si bien las distintas misiones suelen disponer de muchos de los mismos recursos para obtener información de inteligencia militar (por ejemplo, patrullas y observadores militares de las Naciones Unidas), no todas disponen de todos. El personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz debe conocer a fondo todas las fuentes y los agentes a los que puede encomendar la obtención de información. Cabe destacar que los datos y la información deben proceder de fuentes lo más amplias posible y obtenerse tanto de mujeres como de hombres.

4.2.5 La obtención eficaz de información depende en gran medida de la claridad con la que se hayan descrito los requerimientos para que los recursos se empleen de la forma más efectiva. La experiencia en esta materia indica que algunos requerimientos exigen utilizar un método específico de obtención, mientras que otros tipos exigen emplear varios métodos diferentes. Es importante recalcar que se distinguen dos tipos de obtención de información militar: el requerimiento de inteligencia y la solicitud de información.

- En el **requerimiento de inteligencia**, la entidad de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz cuenta con la capacidad necesaria para obtener la información. En otras palabras,

los recursos para obtener la información pertenecen a la organización, por ejemplo, una sección S2 de un batallón asigna la tarea a una patrulla de una compañía;

- La **solicitud de información** se cursa cuando la entidad de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz no dispone de los recursos necesarios para obtener la información requerida, por lo que debe enviar una solicitud externa a otra parte de la estructura. Todas las solicitudes de información deben recibir respuesta, aun cuando esta sea que no hay información;
- Es importante señalar que cabe encomendar a más de un recurso la obtención de información para dar respuesta a un requerimiento. De ser necesario, es posible asignar la tarea a varias patrullas de una compañía a través de sendos requerimientos **y**, también, solicitar apoyo de una formación superior —quizá de una que tenga una capacidad específica, como un sistema aéreo no tripulado— a través de una solicitud de información;
- **Definición del orden de prioridad.** La definición del orden de prioridad de los requerimientos de inteligencia es importante para potenciar la eficiencia y la especificidad de la obtención. Este proceso consiste en ordenar los requerimientos en función de si son indispensables, esenciales o deseables. Por otra parte, los requerimientos pueden tener plazos concretos e incluir rótulos como “NLT” (*no later than*, no después de una fecha y hora) o “LTIOV” (*last time information is of value*, límite temporal en que la información es útil). Este tipo de indicaciones ayuda a la célula encargada a centrar sus esfuerzos de obtención. La mayoría de las solicitudes de información siguen este mismo sistema y siempre llevan uno u otro rótulo. También tiene que haber un proceso de examen que evalúe el grado de cumplimiento del requerimiento, de manera que, una vez cumplido, se elimine de la lista.

4.2.6 **Análisis.** Es la parte más importante del ciclo, en la que la información y los datos brutos y sin procesar se convierten en inteligencia combinando todas las fuentes. Esta fase está conformada por las siguientes etapas:

- **Examen.** Búsqueda en la base de datos o el sistema de información para detectar información o inteligencia en el mantenimiento de la paz ya existente que sirva para responder al requerimiento de inteligencia o la solicitud de información;
- **Recopilación.** Agrupación y registro de la información de una manera que permita acceder a ella y darle seguimiento con facilidad cuando sea necesario; este proceso también permite efectuar comparaciones, evaluar la información, valorarla y recuperarla cuando sea necesario. No obstante, la experiencia indica que, para que esta etapa sea lo más efectiva posible, es más conveniente registrar toda la información y luego determinar su pertinencia, grado de urgencia y fiabilidad y probabilidad, proceso que se considera buena práctica de gestión de la información (que se describe en el capítulo 11);
- **Evaluación.** Consiste en examinar la información obtenida para valorar su fiabilidad y credibilidad. Al evaluar la información, el analista puede evitar dar demasiada credibilidad a información poco fiable, lo que, en caso contrario, derivaría en juicios incorrectos;
- **Análisis e integración.** Esta etapa consiste en descomponer la información siguiendo un método sistemático para examinar cada una de sus partes, examinar cada parte en busca de vínculos y aplicar el razonamiento para definir el significado de cada parte y de toda la información en su conjunto. Con esta etapa se genera una predicción de inteligencia en el mantenimiento de la paz que ayudará a entender la situación;

- **Interpretación.** Consiste en interpretar la nueva información de inteligencia en el mantenimiento de la paz teniendo en cuenta los conocimientos y las evaluaciones existentes. En concreto, se trata de interpretar la nueva información en el contexto de lo que ya se sabe o ya se ha valorado para perfeccionar las predicciones.

4.2.7 **Difusión.** La última fase del ciclo consiste en transmitir o distribuir la inteligencia en el mantenimiento de la paz a las instancias decisorias y demás personal de la misión que corresponda, lo que debe efectuarse sin demora. En este contexto, la difusión de productos de inteligencia debe respetar los conceptos de “**necesidad de saber**” y “**necesidad de transmitir**”, conforme a lo definido en el plan de apoyo a la inteligencia en el mantenimiento de la paz y otros procedimientos operativos estándar pertinentes. Cabe señalar que es obligatorio notificar las violaciones de los derechos humanos y del derecho humanitario, como la trata, la violencia sexual relacionada con los conflictos y los delitos cometidos contra los niños. Toda información sobre estos delitos que se obtenga durante el ciclo debe notificarse a través de los canales apropiados.

4.2.8 Los profesionales de inteligencia en mantenimiento de la paz que ya tienen experiencia podrán determinar las situaciones que ameritan asumir riesgos en el transcurso del ciclo; no siempre deben seguir todas las fases del ciclo. Por ejemplo, al intentar cumplir con la dirección, es posible que la organización ya disponga de todos los datos y la información que necesita para responder a la pregunta, de modo que no es necesario obtener más información. Por consiguiente, todo lo que hay que hacer es analizar los datos y luego difundir la información. Aunque es inusual o extremo, en algunos casos, una vez que se recibe la dirección, es posible que ya se disponga de la información de inteligencia deseada o necesaria, por lo que es posible omitir las fases de obtención y análisis e iniciar la difusión de inmediato, única fase que sería obligatoria.

## CAPÍTULO CINCO

### DIRECCIÓN

#### 5.1 La dirección en la actividad de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz

5.1.1 Se entiende por “dirección” la tarea de definir los requerimientos de inteligencia, emitir órdenes o solicitudes a los recursos encargados de obtener información y mantener un control continuo de la productividad de esos recursos. Por tanto, la dirección está compuesta por dos partes: la que emite el Comandante o Jefe de la Misión al personal de inteligencia en el mantenimiento de la paz y la que este último dirige a quienes encomienda obtener información. La dirección se mantiene durante todo el proceso de inteligencia en el mantenimiento de la paz. Es preciso llevar un control constante de la productividad de quienes obtienen la información y perfeccionar continuamente la estrategia utilizada. Esta fase del ciclo es muy importante, ya que influye en todo el ciclo.

#### 5.2 La dirección en el contexto de las misiones de las Naciones Unidas

5.2.1 Una célula de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz puede recibir direcciones de distintas fuentes. Por ejemplo, una célula de inteligencia del cuartel general de la fuerza (U2) puede recibir un requerimiento prioritario de inteligencia del Mecanismo de Coordinación de la Inteligencia en el Mantenimiento de la Paz de la Misión. El Mecanismo de Coordinación debe definir estos requerimientos prioritarios junto con el Jefe de la Misión, que habitualmente basa las decisiones en sus prioridades estratégicas. A continuación, el Mecanismo de Coordinación indica a los recursos de la misión, como los componentes policial y militar, el Centro Mixto de Análisis de la Misión, el Departamento de Seguridad y el Centro Conjunto de Operaciones, que obtengan información respecto de algunos de estos requerimientos prioritarios, según sus respectivas capacidades. Hay que destacar que el Mecanismo de Coordinación indica el momento y el formato en que debe recibir la respuesta.

5.2.2 En general, los requerimientos prioritarios de inteligencia que recibe la célula U2 del Mecanismo de Coordinación son muy amplios y de carácter general. Por ejemplo, el Jefe de la Misión quizá pregunte “¿a qué riesgos está expuesto el personal de las Naciones Unidas?”. En este caso, la célula U2 debe descomponer esta pregunta amplia en una serie de preguntas más concretas (requerimientos específicos de inteligencia) para que sus sensores militares las comprendan y puedan responderlas. Estos requerimientos prioritarios de inteligencia originados en la misión, así como los requerimientos de inteligencia asociados, constituyen la base del plan de obtención de información.

5.2.3 Una vez que el componente militar recibe una lista de requerimientos prioritarios de inteligencia del Mecanismo de Coordinación de la Misión, corresponde a las células de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz de todos los niveles ampliar esa lista inicial con otros requerimientos prioritarios que reflejen el interés operacional concreto de los Comandantes de todos los niveles (fuerza, sector y batallón). Por ejemplo, el Mecanismo de Coordinación se concentra en los requerimientos prioritarios en el nivel de la misión, pero el Comandante de cada nivel del componente militar suele tener otros requerimientos prioritarios que son particulares de su zona de responsabilidad en materia de inteligencia en el mantenimiento de la paz. Estos nuevos requerimientos prioritarios y específicos, así como los elementos esenciales de información, amplían el plan militar de obtención de información.

5.2.4 Hay que destacar que, si el Comandante militar no emite una dirección concreta, cualquier nivel de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz puede generar una dirección que luego

este respaldo. No obstante, lo habitual es que la dirección se origine a partir de la colaboración entre el Comandante y el personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz. En todos los casos, el Comandante debe respaldar el plan de obtención de información definitivo, lo que, por lo general, significa que debe llevar su firma. Este respaldo es de utilidad para la célula encargada de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz, ya que demuestra a todos los sensores pertinentes que el Comandante ha dado su pleno apoyo al plan.

### 5.3 Formas de definir direcciones

5.3.1 Las formas de organizar las direcciones dependen del nivel en el que se originan y del personal con el que se cuenta para cumplirlas. En el nivel de la fuerza, cabe nombrar a determinados oficiales y miembros del personal para que desempeñen funciones de jefe de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz, encargado de la gestión de los requerimientos de información y encargado de la obtención de información, entre otras. Sin embargo, en los sectores, batallones o compañías, niveles en los que la célula quizá sea más pequeña, puede que una sola persona tenga a su cargo varias funciones y sea responsable de la dirección, la gestión de los requerimientos de información y la gestión de la obtención de información. **No obstante, siempre debe haber al menos una persona que tenga la responsabilidad de obtener y examinar la dirección de la inteligencia en el mantenimiento de la paz que haya generado el Comandante.** Es esencial que cada uno de los niveles de mando tenga a una persona que desempeñe la función directiva para cumplir con las siguientes tareas:

- Definir los requerimientos de información (lo que quiere saber el Comandante);
- Definir el orden de prioridad de los requerimientos (los que son más importantes para la misión y el mandato del Comandante);
- Descomponer los requerimientos de inteligencia en requerimientos específicos más acotados y, si es necesario, en elementos esenciales de información, a los cuales cabe esperar que respondan los sensores;
- Velar por que se asigne la tarea de obtener la información necesaria a recursos que cuenten con las capacidades apropiadas.

5.3.2 **El proceso.** A fin de evitar los conflictos y comprender las esferas prioritarias sobre las que hay que obtener información, es preciso definir y establecer la zona de responsabilidad en materia de inteligencia en el mantenimiento de la paz que compete a la unidad militar. La zona de responsabilidad es el espacio geográfico en el que el Comandante de cada unidad tiene la responsabilidad de obtener información y generar inteligencia con los recursos propios.

5.3.3 Puede suceder que haya una zona externa a la de su responsabilidad donde el Comandante desee saber lo que está sucediendo o sucederá, pero no está entre sus responsabilidades generar inteligencia al respecto. Reviste suma importancia que los Comandantes siempre estén al tanto de lo que sucede en la zona de responsabilidad de una unidad militar vecina y en cualquier otra zona cuyos acontecimientos puedan influir en las operaciones de su propia zona. Por ejemplo, todo Comandante debe saber si un agente armado utiliza alguna zona particular para reclutar personal o para preparar algún otro tipo de actividad violenta que pueda socavar la aplicación de su mandato, aunque no fuera dentro de su propia zona. Esta zona más amplia se denomina “zona de interés para la inteligencia en el mantenimiento de la paz”.

5.3.4 Una vez que se dispone de esta información, el Director Local de Inteligencia en el Mantenimiento de la Paz debe conversar al respecto con el Comandante o con quienes utilicen los productos de inteligencia. El propósito de este diálogo es que se formulen las preguntas apropiadas y que se ordenen por prioridad los requerimientos de inteligencia a fin de obtener información y generar productos de inteligencia que sean acordes a esas prioridades y especificidades.

5.3.5 En las Naciones Unidas, la instancia decisoria local (desde el Jefe de la Misión hasta el Comandante de la Fuerza y los Comandantes de las Compañías) debe dar a conocer sus requerimientos de inteligencia al Director Local de Inteligencia en el Mantenimiento de la Paz. Estos requerimientos de inteligencia deben ser acordes a la misión y el mandato específicos y deben abarcar todos los temas pertinentes.

5.3.6 En algunos casos, el Director Local de Inteligencia en el Mantenimiento de la Paz quizá deba ayudar al Comandante local a redactar los requerimientos de inteligencia. Es esencial que el Director de Inteligencia en el Mantenimiento de la Paz conozca los detalles de la misión, el mandato, las tareas operacionales y el entorno operativo, así como de todos los agentes locales que corresponda, como aquellos que apoyan a la misión, aquellos que le son neutrales y aquellos que representan una amenaza. A continuación se detallan los tipos de cuestiones que se deben discutir y las preguntas que se deben formular:

- ¿Qué desea saber?
- ¿Qué debe saber para aplicar efectivamente el mandato, la misión o la tarea operacional de proteger al personal de las Naciones Unidas y la población civil?
- ¿Respecto de qué amenazas concretas que ponen en riesgo el cumplimiento del mandato o la protección del personal de las Naciones Unidas y la población civil necesita inteligencia militar en el mantenimiento de la paz?
- ¿Sobre qué zonas geográficas necesita información?
- ¿Qué información es más prioritaria?
- ¿Cuándo, dónde y en qué formato (informe o resumen escrito, por ejemplo) necesita recibir la información?

5.3.7 Es importante señalar que es poco probable que el Comandante elabore un conjunto de requerimientos prioritarios de inteligencia a partir de este diálogo, además de que no procede pretender que así lo haga, ya que no suele disponer de formación en técnicas y procedimientos de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz. Es más frecuente que describa sus intereses y prioridades operacionales y deje al Director de Inteligencia en el Mantenimiento de la Paz la responsabilidad de redactar los requerimientos prioritarios de inteligencia a partir de lo conversado. Estos requerimientos constituyen una parte importante del plan de obtención de información.

5.3.8 En general, el diálogo sobre inteligencia en el mantenimiento de la paz ayuda al elemento de inteligencia a definir los requerimientos, asignar un orden de prioridad a la obtención de información, dirigir la elaboración de productos de inteligencia y decidir el tipo de difusión que necesitan los altos mandos de la misión para adoptar decisiones relativas al apoyo. El diálogo sobre inteligencia en el mantenimiento de la paz concierne a las instancias decisorias acerca de los recursos que ofrece la propia estructura. A fin de gestionar las expectativas, también es importante

poner al Comandante en conocimiento de las limitaciones de los recursos empleados para obtener información.

5.3.9 Cabe señalar que el plan de obtención de información es un documento dinámico al que se añadirá información continuamente. Por ejemplo, cuando una célula de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz comienza un análisis del entorno operativo, detecta muchas lagunas de información. Si bien este método se describe con más detalle en el capítulo 9, es habitual valerse de dos marcos, representados por las siglas PMERSCHII-PT y ASCOPE, que sirven para detectar factores pertinentes (véase más información en el anexo del capítulo 9).

- **PMERSCHII-PT.** Factores políticos, militares, económicos, religiosos, sociales, culturales, históricos, informativos, de infraestructura, físicos y temporales.
- **ASCOPE.** Factores relativos al espacio, las estructuras, las capacidades, las organizaciones, las personas y los sucesos.

5.3.10 Esta técnica ayuda al analista a establecer referencias cruzadas entre las columnas y preguntarse lo que se sabe y lo que no y le permite definir las lagunas de información, que puede añadir al plan de obtención de información para ampliar el conocimiento.

## 5.4 Plan de obtención de información

5.4.1 El plan de obtención de información es el instrumento de dirección más importante y es el catalizador del ciclo de inteligencia en el mantenimiento de la paz. Todo componente militar tiene la obligación de elaborar uno de estos planes y de que este sea transmitido a todas las subunidades para que lo apliquen. Es un documento dinámico que cambia constantemente conforme a los acontecimientos, la información de importancia crítica para el Comandante, los nuevos planes y las nuevas actividades operacionales. El Jefe de la célula U2 es el responsable último del plan, pero la supervisión y la gestión recaen en el Administrador de la Obtención de Información. Es importante señalar que la obtención de información no es una función exclusiva de la inteligencia en el mantenimiento de la paz, sino que exige la coordinación y el enlace entre las células U3 a U5, que suelen tener autoridad para asignar tareas a los diversos sensores que se encargan de obtener información.

5.4.2 Una vez preparado el plan, es preciso comunicarlo a todos los sensores conforme a su capacidad y de una forma que les sea fácil de comprender. Por ejemplo, un requerimiento prioritario de inteligencia amplio relacionado con un mandato de las Naciones Unidas quizá no tenga sentido para un soldado apostado en un puesto de control. Si se le pregunta al soldado “¿qué problemas ponen en peligro la protección de la población civil?”, probablemente no esté en condiciones de responder a partir de lo que ha observado. Sin embargo, si se le pregunta “¿qué tipos de armas lleva el Agente X?”, podrá responder sin problemas. En el anexo A se presenta un ejemplo de situación, en el anexo B, un ejemplo de plan de obtención de información, y en el anexo C, un formato posible de solicitud de información.

5.4.3 El plan de obtención de información es el fundamento de toda orden de ejecución y puede ser redactado y publicado siguiendo el formato de las órdenes operacionales conforme al procedimiento operativo estándar de la misión. El personal utiliza el plan para asignar tareas, emitir direcciones y gestionar los recursos de obtención (tanto asignados como adjuntos) para dar respuesta a los requerimientos. El Oficial de Operaciones asigna las tareas y dirige las actividades para obtener información con el apoyo de la subdivisión de inteligencia en el mantenimiento de la paz. Las tareas y las solicitudes de obtención de información se formulan y transmiten a las

unidades como órdenes. El personal aporta datos que definen con claridad los requerimientos, por ejemplo:

- ¿**Quién** obtendrá la información?
- ¿**Qué** información es preciso obtener?
- ¿**Dónde** hay que obtenerla (por lo general, en áreas de interés denominadas)?
- ¿**Cuándo** se necesita la información (NLT o LTIOV)?
- ¿**Por qué** se necesita la información?
- ¿**Cómo** debe difundir la información la unidad que la obtuvo?

5.4.4 El plan puede elaborarse en un documento de Word, una hoja de cálculo de Excel o cualquier otro formato. En el margen izquierdo, se enumeran los requerimientos prioritarios de inteligencia (PIR) emitidos por el Comandante, que hay que descomponer en requerimientos específicos de inteligencia (SIR), los que, a su vez, pueden convertirse en elementos esenciales de información y, si es necesario, en una serie de indicadores y advertencias. También se asigna un nivel de prioridad a cada requerimiento prioritario de inteligencia y cada requerimiento de inteligencia.

A modo de ejemplo:

**PIR 1:** ¿Cuál es la principal amenaza a la que está expuesta la población civil en la zona de responsabilidad operativa?

SIR 1.1: ¿Cuál es la composición de las tribus y los clanes de la zona de responsabilidad operativa?

SIR 1.2: ¿Quiénes son los dirigentes formales e informales de la región?

SIR 1.3: ¿Qué ambición política tienen los dirigentes?

SIR 1.4: ¿Qué grado de delincuencia hay en la región? ¿Quiénes son los delincuentes? ¿Quiénes son los dirigentes?

SIR 1.5: ¿Qué tipo y número de armas hay?

SIR 1.6: ¿De qué forma influyen las regiones vecinas en la situación de la región?

5.4.5 Un método para descomponer los requerimientos prioritarios de inteligencia en requerimientos de inteligencia consiste en aplicar la siguiente ecuación:

AMENAZA = INTENCIÓN x CAPACIDAD

5.4.6 Por tanto, si un requerimiento prioritario está vinculado con una amenaza, es posible descomponerlo en varios requerimientos de inteligencia relacionados con las intenciones y la capacidad del agente que corresponda. Este proceso se puede aplicar a muchos agentes generadores de amenazas. No obstante, no se trata de una ciencia exacta, sino de un ejercicio de lógica en el que el personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz descompone el requerimiento prioritario de inteligencia general en varios requerimientos derivados, cuyas respuestas permitirán responder al requerimiento prioritario. A continuación se propone un ejemplo de un requerimiento prioritario de inteligencia descompuesto en varios requerimientos respecto de un grupo generador de amenazas.

**PIR 2:** ¿Qué amenazas para la seguridad se observan en la zona de operaciones de las Naciones Unidas?

**Intención:**

SIR 2.1: ¿Qué objetivo tiene el Grupo X?

SIR 2.2: ¿Qué ideología tiene el Grupo X?

SIR 2.3: ¿Qué influencias recibe el Grupo X?

SIR 2.4: ¿Qué dice el Grupo X en sus declaraciones o mensajes públicos?

SIR 2.5: ¿Qué actitud tiene el Grupo X frente a la población civil?

SIR 2.6: ¿Qué actitud tiene el Grupo X frente a las fuerzas de seguridad del Estado receptor?

SIR 2.7: ¿Qué actitud tiene el Grupo X frente al proceso de paz?

SIR 2.8: ¿Qué actitud tiene el Grupo X frente a las Naciones Unidas?

**Capacidad:**

SIR 2.9: ¿Qué armas y otros recursos tiene el Grupo X?

SIR 2.10: ¿Qué otras capacidades tiene el Grupo X?

SIR 2.11: ¿De dónde obtiene las armas el Grupo X?

SIR 2.12: ¿Cuántos efectivos tiene el Grupo X?

SIR 2.13: ¿Cuáles son sus fuentes de ingresos?

SIR 2.14: ¿Cuál es su estructura de mando?

SIR 2.15: ¿Cómo se comunica el Grupo X?

SIR 2.16: ¿Dónde opera?

SIR 2.17: ¿Qué vínculos tiene con otros grupos o agentes (estatales y no estatales)?

SIR 2.18: ¿Dónde se abastece?

SIR 2.19: ¿Tiene apoyo de la población local?

SIR 2.20: ¿Qué tácticas, técnicas y procedimientos utiliza el Grupo X?

5.4.7 De ser necesario, es posible descomponer nuevamente estos requerimientos de inteligencia en preguntas más específicas, como elementos esenciales de información (EEI) o indicadores y advertencias. En el cuadro anterior, se tuvo en cuenta la intención y la capacidad del Grupo X. En el ejemplo que sigue, se amplía un requerimiento de inteligencia agregando preguntas derivadas. En el ejemplo se propone una lista breve, pero esta puede ser todo lo exhaustiva que sea necesario.

**PIR 2:** ¿Qué amenazas para la seguridad se observan en la zona de operaciones de las Naciones Unidas?

SIR 2.20: ¿Qué tácticas, técnicas y procedimientos utiliza el Grupo X?

EEI 2.20.1: ¿Cómo se prepara el grupo para efectuar atentados?

EEI 2.20.2: ¿Qué tipos de actividades desarrolla el Grupo X antes de cometer un atentado?

5.4.8 Además, el plan puede contener un conjunto de indicadores y advertencias.

- **Indicadores y advertencias.** Los indicadores son comportamientos o sucesos observables que apuntan a un resultado particular o confirman o desestiman el curso de acción de un determinado agente importante. En general, la célula de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz debe asegurarse de que los indicadores estén vinculados al área de interés denominada, donde se observan estos comportamientos y sucesos. Las áreas de interés denominadas son zonas o puntos geográficos donde se prevé observar u obtener la información necesaria. Por ejemplo, observar un puente con recursos de vigilancia y reconocimiento de la inteligencia en el mantenimiento de la paz permite confirmar o

desestimar si un agente armado tiene intenciones de cruzarlo con sus fuerzas. El control continuo de indicadores permite anticipar sorpresas operacionales o tácticas.

- Los indicadores son observables en todos los niveles, desde el estratégico hasta el táctico. En el plano estratégico de nivel nacional, algunos indicadores podrían ser un cambio hacia una economía de guerra, un cambio en el uso de la infraestructura nacional y la apropiación de capacidades estratégicas de transporte aéreo. En el plano operacional, algunos indicadores podrían ser los movimientos de la población local, la acumulación de combustible o municiones por parte de un determinado grupo y la intensificación de las tensiones internas, como la violencia doméstica y la violencia sexual relacionada con el conflicto.

#### 5.4.9 Hay diversos tipos de indicadores:

- **Indicador de alerta o advertencia.** Los indicadores de alerta o advertencia son aquellos que reflejan la intención de un grupo generador de amenazas de iniciar hostilidades; es decir, indican si el grupo se está preparando para emprender agresiones;
- **Indicador táctico o de combate.** Los indicadores tácticos o de combate son aquellos que revelan el tipo de operaciones que está por iniciar el enemigo. Por ejemplo, algunos indicadores que podrían indicar la proximidad de un ataque a gran escala son el despliegue anticipado de combustible, municiones y otros suministros de combate, así como la intensificación del reconocimiento;
- **Indicador de identificación.** Los indicadores de identificación y el equipo característico son aquellos que permiten determinar el carácter de una formación, unidad o instalación a partir de las características relativas a la organización, el equipo o la táctica. Por ejemplo, un equipo especial quizá solo se utilice en una unidad particular;
- **Indicador de alerta temprana relacionado con el sexo.** Los indicadores de alerta temprana relacionados con el sexo pueden ser de utilidad para responder a los requerimientos de obtención de información (en el anexo D se incluye una lista de posibles indicadores). La célula de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz también debe decidir los sitios donde controlar los indicadores de alerta temprana relacionados con el sexo vinculándolos a las localizaciones geográficas.

5.4.10 Dado que estos tipos de indicadores son observables, es posible enviarlos a unidades y recursos a través de solicitudes de información; además, suelen estar asociados a las áreas de interés denominadas donde se los puede controlar.

5.4.11 El orden de prioridad con la que hay que obtener información se determina analizando cuidadosamente la misión, el mandato y la información específica o los requerimientos de inteligencia que emite el Comandante. Los requerimientos de inteligencia pueden tener los siguientes rótulos, que indican su grado de prioridad:

- **Indispensable.** El requerimiento prioritario de inteligencia es indispensable para que la misión cumpla su cometido. La misión no puede continuar ni cumplir con su cometido a menos que se responda a este requerimiento. Es poco frecuente;
- **Esencial.** El requerimiento prioritario de inteligencia se considera esencial para ayudar a la misión a cumplir su cometido. La misión puede cumplir su cometido sin la respuesta, pero sería más sencillo o más probable que lo logre si la recibe;

- **Deseable.** El requerimiento de inteligencia, prioritario o no, es importante pero no esencial para que la misión cumpla su cometido.

5.4.12 A fin de adecuar las tareas de los sensores a los requerimientos de inteligencia, conviene definir las **áreas de interés denominadas**, que son zonas o puntos geográficos donde se espera obtener la información necesaria.

## 5.5 Plan de producción

5.5.1 El plan de producción garantiza que la dirección emitida para generar productos de inteligencia en el mantenimiento de la paz sea acorde a las necesidades de la instancia decisoria. La responsabilidad de elaborar el plan de producción recae en el Director o Jefe de la organización de inteligencia en el mantenimiento de la paz o en el Analista Principal o Superior. El plan enumera lo siguiente:

- Los productos periódicos (diarios, semanales, mensuales), los tiempos, el formato y la persona responsable;
- Los productos especiales conforme a la situación, el formato y la persona responsable;
- La autoridad que determina si se pueden difundir los diferentes productos (es decir, la persona encargada de verificar la calidad, el contenido y la pertinencia antes de la difusión);
- El medio de difusión preferido (el momento, el modo y los destinatarios).

5.5.2 El plan de producción es un instrumento interno de inteligencia en el mantenimiento de la paz que es activo, dinámico y flexible, responde a las diferentes situaciones y suele estar basado en directivas o procedimientos operativos estándar relativos a la presentación de informes.

## 5.6 Gestión de las solicitudes de información

5.6.1 Las solicitudes de información son instrumentos que han de emplearse cuando la estructura de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz no puede obtener la información que necesita con los recursos propios. En estos casos, la célula de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz elabora y envía la solicitud a entidades u organizaciones superiores o paralelas, dado que no tiene la autoridad para asignarles la tarea de obtener la información. La gestión de las solicitudes de información es responsabilidad del Administrador de la Obtención de Información. Es preciso llevar un registro de las solicitudes de información y darles seguimiento: el Administrador de la Obtención de Información debe hacer el seguimiento de cada solicitud y actualizar su estado con regularidad para determinar si se ha cumplido o no el requerimiento de inteligencia oportunamente. En el anexo B de este capítulo se presenta un ejemplo del formato que puede tener la solicitud de información.

## 5.7 Autoridad para la asignación de tareas

5.7.1 En general, la autoridad para la asignación de tareas recae en la Sección de Operaciones, a menos que los recursos encargados de obtener la información estén asignados al control operacional de la sección de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz. La célula de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz debe generar el plan de obtención de información, completar los requerimientos prioritarios de inteligencia, los requerimientos específicos de inteligencia y los indicadores y vincularlos todos a las áreas de interés denominadas, pero la

Sección de Operaciones es la que está en mejores condiciones para entender la capacidad de sus recursos y, por tanto, generar las tareas de obtención de información y armonizarlas.

5.7.2 El reparto de tareas para obtener información debe constar de los siguientes elementos:

- Descripción de la misión (patrulla, vigilancia, puesto de control, etc.);
- La pregunta, que puede ser un requerimiento prioritario o un requerimiento derivado;
- El momento en que se necesita la información;
- El modo y la forma;
- El lugar al que remitir la respuesta (punto de contacto).

## 5.8 Gestión del plan de obtención de información

5.8.1 **Seguimiento del progreso.** Una vez que las unidades y los recursos reciben la tarea asignada, es preciso dar un seguimiento constante a su productividad para que la información necesaria llegue a tiempo. De ser posible, hay que solicitar información de más de una fuente, ya que, cuando más de una confirma la información, es más probable que sea cierta y, si llegara a fallar alguna, la otra quizá pueda obtener la información de todas maneras. Hay varios principios que rigen la productividad de las unidades y los recursos:

- **Capacitación y equipo.** Cuanto más formada y equipada esté una unidad, mayor será su productividad;
- **Alcance y eficacia de los dispositivos de vigilancia.** El dispositivo de vigilancia que se esté usando debe tener suficiente alcance para cumplir con la tarea. Hay que tener en cuenta el emplazamiento del dispositivo y el terreno;
- **Velocidad de las comunicaciones.** La velocidad con la que la unidad comunica los resultados de la vigilancia que ha de efectuar determina su utilidad. Cuanto más vital es la información, más rápido debe ser el método con el que se comunique;
- **Movilidad y acceso.** Las unidades y los recursos deben tener suficiente movilidad y el objetivo debe ser todo lo accesible que sea posible para que logren obtener la información necesaria. Por ejemplo, si bien las cordilleras permiten detectar el tráfico de comunicaciones del enemigo, impiden que un sensor móvil se acerque lo suficiente para obtener la información. Asimismo, aunque el reconocimiento táctico por vía aérea quizá pueda sobrevolar un objetivo y obtener excelentes resultados en un entorno aéreo benigno, no puede hacer lo mismo cuando hay una gran amenaza superficie-aire;
- **Disponibilidad de recursos.** Los recursos que reúnen la información son los más solicitados en el campo de batalla. El Comandante responsable debe tener bajo su control minucioso la asignación de los recursos;
- **Prioridad.** La prioridad que se asigna a una operación para obtener información influye en la disponibilidad de los recursos;

- **Factores meteorológicos y terreno.** Los factores meteorológicos y el terreno influyen de diversas formas en los sistemas de vigilancia y reconocimiento de la inteligencia en el mantenimiento de la paz. Por ejemplo, la oscuridad no afecta a los sistemas termoópticos, pero sí la lluvia y la niebla, y el humo degrada tanto estos sistemas como los intensificadores de imagen.

## 5.9 Evaluación y comentarios

5.9.1 La dirección suele incluir comentarios dirigidos a los elementos pertinentes de inteligencia en el mantenimiento de la paz. Por ejemplo, a veces se incluye el diálogo mantenido con las subunidades acerca de la presentación de informes, la puntualidad, el formato o el contenido.

5.9.2 En este paso también se evalúan los productos finales de inteligencia en el mantenimiento de la paz en un contexto más amplio, en el que se incluye al usuario del producto y a las instancias decisorias en un nuevo diálogo sobre inteligencia en el mantenimiento de la paz. El propósito es valorar los productos a largo plazo para determinar si la evaluación fue precisa o no a fin de detectar lo que sea necesario corregir.

5.9.3 Esta evaluación permite definir las carencias de capacidad y recursos para obtener información, así como determinar la calidad del análisis y las evaluaciones. En definitiva, ayuda a ajustar la estructura de inteligencia, lo que quizá implique cambiar las capacidades para obtener información y determinar las necesidades de formación.

## 5.10 Anexos

- A. Ejemplo de plan de obtención de información
- B. Ejemplo de formato de una solicitud de información
- C. Indicadores de alerta temprana relacionados con el sexo

## ESTUDIO DE CASO SOBRE LA DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA EN EL MANTENIMIENTO DE LA PAZ: EJEMPLO DE UN PLAN DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

PIR	SIR	INDICADORES	UNIDAD ENCARGADA DE LA OBTENCIÓN					NAI	NLT	LTIOV
			Cía. A	Cía. B	Cía. C	Reconocimiento	Observadores de la ONU			
<b>1. ¿Qué amenazas enfrenta la población local?</b>	1.1 ¿Qué grupos armados operan en la zona?^ <b>Indispensable</b> 1.2 ¿Qué actitud tienen los grupos armados frente a la población local? <b>Esencial</b> 1.3 ¿Qué actitud tiene la población local frente a los grupos armados? <b>Esencial</b> 1.4. ¿Qué amenazas no militares afectan a la población local? <b>Esencial</b>	Signos físicos de que los grupos armados están próximos a la población del área X Hombres armados en zonas ocupadas por la población La población muestra temor o no a los grupos armados en el área X Enfermedades en el área X Efectos climáticos en el área X Signos de hambre o necesidad considerable en el área X	X	X	X	X	Solicitud de información	NAI 1, 3, 6*  NAI 3, 6, 8  NAI 1, 2, 3	10 de septiembre de 2018	12 de septiembre de 2018
PIR: requerimiento prioritario de inteligencia en el mantenimiento de la paz SIR: requerimiento específico de inteligencia en el mantenimiento de la paz NLT: no después de NAI: área de interés denominada LTIOV: límite temporal en que la información es útil										

**Cuadro 1: Ejemplo de plan de obtención de información**

^ Hay que agregar una columna a la derecha si la célula de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz considera que el requerimiento específico es demasiado amplio o no puede darle respuesta con un solo tipo de pregunta. Véanse más instrucciones al respecto en el párrafo 5.4.7.

\* Cada área de interés denominada debe corresponder a un área de la zona de responsabilidad en materia de inteligencia en el mantenimiento de la paz y debe estar delimitada en el calco cartográfico que se emplea para adoptar decisiones.

**FORMATO DE LA SOLICITUD DE INFORMACIÓN**

<b>Clasificación:</b> Confidencial Naciones Unidas		<b>Prioridad:</b> Inmediata
Núm. de serie	<b>Nombre de la misión de las Naciones Unidas, solicitud de información 001/00</b>	
1	Tema de la solicitud de información	Descripción general del tema de la solicitud
2	Grupo fecha-hora solicitado	Grupo fecha-hora de la solicitud
3	Grupo fecha-hora necesario	Último grupo fecha-hora después del cual la información tendrá poca utilidad
4	Descripción del requerimiento	Descripción lo más detallada posible de las características del requerimiento
5	Observaciones	Observaciones que amplíen la información y ayuden a esclarecer la solicitud
6	Clasificación de seguridad	Se indica la clasificación deseada
7	Punto de contacto	Persona (nombre y número de contacto) que originó la solicitud de información o es responsable de su gestión
Método de transmisión: Formato en el que se necesita la respuesta a la solicitud		

**Cuadro 2: Formato de la solicitud de información**

## INDICADORES DE ALERTA TEMPRANA RELACIONADOS CON EL SEXO

Todos los indicadores de alerta temprana relacionados con el sexo deben registrarse con datos desglosados en función de la edad y el sexo.

A continuación se enumeran algunos ejemplos:

- Aumenta la incidencia de hombres y mujeres que deben pagar por seguridad adicional;
- Las mujeres observan que hay personas nuevas en su comunidad;
- Ingresa dinero en la comunidad;
- Los niños y las niñas no asisten a la escuela;
- A diferencia de lo habitual, las mujeres y los niños evitan los espacios públicos;
- Emplazamiento de una base o un campamento militar cerca de escuelas, puntos de abastecimiento de agua, mercados, campamentos de desplazados internos o refugiados y otros centros civiles, sobre todo los frecuentados por mujeres y niñas (violencia sexual y de género relacionada con el conflicto);
- Indicadores de empoderamiento de las mujeres:
  - Cociente de hombres y mujeres en el poder
  - Nivel educativo promedio de las mujeres
- Indicadores de normas de género:
  - Aprobación de leyes restrictivas para las mujeres
  - Recompensa del comportamiento agresivo
  - Cambio de las leyes relativas a la seguridad de las mujeres
- Indicadores de violencia de género:
  - Prevalencia de la mutilación genital femenina
  - Incidentes de violencia doméstica (a punta de pistola)

A continuación se presenta la matriz de indicadores de alerta temprana que fue elaborada a solicitud del Comité de Políticas del Secretario General de las Naciones Unidas en diciembre de 2010 (decisión núm. 2010/30).

Aunque no se pretende que estén contemplados todos los aspectos posibles, los indicadores abarcan seis pilares, a saber, el militar y de seguridad, el social y humanitario, el político y jurídico, el económico y el relacionado con los medios y la salud. Es esencial interpretar los indicadores a la luz de los factores contextuales pertinentes que se describen en la matriz.

Los indicadores de alerta temprana de esta matriz están divididos en tres categorías: riesgo posible, riesgo inminente y violencia sexual en curso.

Factores contextuales de los indicadores sobre cuestiones militares y de seguridad	Riesgo posible *	Riesgo inminente **	Violencia sexual en curso ***
	<p>Las partes y los grupos armados dependen del alistamiento forzado, el secuestro y otras formas de <b>reclutamiento forzado</b>, lo que aumenta la probabilidad de que utilicen la violencia sexual, sobre todo la violación colectiva, como mecanismo para potenciar el compañerismo y la cohesión (Frente Revolucionario Unido de Sierra Leona, 1999).</p> <p>Los grupos armados adoctrinan a sus filas para que adopten un comportamiento agresivo e hipermasculino y recompensan a quienes lo adoptan y defienden un <b>código o una ideología militar que fomenta la violencia contra las mujeres</b> de las comunidades opuestas para alterar su identidad étnica, humillarlas, socavar la moral del enemigo y fragmentar o eliminar las generaciones futuras del grupo que se les opone (p. ej., a través de la promoción del embarazo forzado de mujeres y niñas para alterar el equilibrio étnico, ex-Yugoslavia, década de 1990; los diez mandamientos de los Interahamwe, Rwanda, 1994; la afirmación de que la violación da poder a los combatientes, elementos Mai, región oriental de la República Democrática del Congo).</p>	<p>Las fuerzas armadas y otros grupos armados perpetran <b>saqueos</b> masivos debido a la falta de suministros y otros reclamos (Fizi, República Democrática del Congo, 2011).</p> <p>Las milicias <b>emboscan a vehículos</b> y atacan a las mujeres y niñas que los ocupan (región occidental de Côte d'Ivoire, 2011).</p> <p>Exmilicianos, particularmente de grupos que tienen antecedentes de violencia sexual, recién incorporados en las fuerzas armadas <b>desertan y se fugan</b> con armas (Fizi, República Democrática del Congo, 2011).</p> <p>Los efectivos del ejército, la policía y el mantenimiento de la paz se retiran de la zona o rotan, lo que deja un <b>vacío de seguridad</b> (Walikale, República Democrática del Congo, 2011).</p> <p>Personas armadas <b>se infiltran</b> en campamentos de refugiados, desplazados o tránsito (República Democrática del Congo; Sierra Leona; región oriental del Chad).</p> <p>Aumenta la sensación de inseguridad física entre las mujeres y las niñas</p>	<p><b>Signos observables de saqueo:</b> viviendas quemadas, cultivos destruidos, aldeas saqueadas, prendas de vestir desgarradas, colchones rotos, mujeres y civiles desplazados (Walikale, República Democrática del Congo, 2010).</p> <p>Elementos armados toman <b>represalias</b> violentas contra la población civil debido a operaciones militares (después de la operación Kimia II, República Democrática del Congo, 2009).</p> <p>Los <b>informes policiales</b> dan cuenta de un aumento de la violencia sexual (cabe indicar que el mayor número de denuncias quizá también indique un mayor grado de confianza en las autoridades y mejores condiciones de seguridad).</p> <p>La <b>derrota y retirada</b> militar de una zona aumenta la probabilidad de que se perpetren violaciones y saqueos como política de tierra arrasada (movimiento de los Interahamwe de Rwanda en la región oriental de la República Democrática del Congo, 1994).</p> <p>Se denuncian actos de violencia sexual y tortura en centros de detención e internamiento y campamentos de prisioneros de guerra, a</p>

	<p>Los combatientes operan <b>alcoholizados o drogados</b> (guerra civil de Liberia; región oriental de la República Democrática del Congo; región oriental del Chad).</p> <p>Estallan <b>disputas y otras frustraciones</b> remunerativas en el ejército, que suelen desahogarse a través del uso indebido de alcohol y drogas y exacciones contra la población civil (Fizi, región oriental de la República Democrática del Congo, 2011).</p> <p>Personas armadas efectúan <b>redadas y registros de viviendas</b>, sobre todo donde las mujeres están solas en la casa (Afganistán; Iraq; Somalia).</p> <p>Se emplazan bases o campamentos militares <b>muy cerca</b> de escuelas, puntos de abastecimiento de agua, mercados, campamentos de desplazados internos o refugiados y otros centros civiles, sobre todo los frecuentados por mujeres y niñas (región oriental de la República Democrática del Congo; Sudán del Sur).</p> <p>Se ataca a la población civil en <b>represalia</b> por el presunto apoyo al “enemigo” o la supuesta colaboración con este (Bushani, región oriental de la República Democrática del Congo, 2011).</p> <p>Se expone a las fuerzas a <b>objetos pornográficos, en particular en espacios militares</b> como barricadas o vehículos (tanques serbios, década de 1990;</p>	<p>tras la <b>reinserción de excombatientes en la comunidad</b> sin previa información o sin seguimiento como parte del proceso de desarme, desmovilización y reintegración o debido a que el proceso de desarme y desmovilización no fue completo (República Democrática del Congo; Liberia).</p> <p>Durante los períodos o intervalos en los que se interrumpen las hostilidades, las personas armadas <b>ingresan en centros poblados</b>, en particular en aquellos donde no hay hombres debido a las circunstancias del conflicto.</p> <p>Se organizan actos militares de <b>venganza o victoria</b>, en particular en las fases finales de los conflictos, cuando las ciudades y las aldeas están pobladas principalmente por mujeres y niños (Sri Lanka, 2010; Berlín, Alemania, final de la Segunda Guerra Mundial).</p> <p>Los soldados <b>no reciben remuneración ni provisiones ni son acantonados</b> en las barracas, lo que aumenta la probabilidad de que se aprovechen de la población civil (República Democrática del Congo).</p> <p>Las <b>fuerzas reciben suministros</b> para perpetrar actos de violencia sexual (preservativos o Viagra,</p>	<p>menudo como parte de <b>interrogatorios o castigos</b> (Iraq; Libia; Bosnia).</p> <p>Hay coacción <b>para reclutar y retener</b> a mujeres, niñas y niños en grupos armados (Angola; Uganda; Sierra Leona).</p> <p>Aumenta el número de denuncias de <b>secuestros</b> de mujeres y niñas para que sirvan de porteadoras o posibles concubinas forzosas (Ejército de Resistencia del Señor, República Centrafricana).</p> <p>Se registran ataques contra aldeas con fines de <b>aprovisionamiento</b> o contra agricultores que se dirigen a los campos o las mujeres que regresan del mercado, así como secuestros de civiles para que carguen los bienes robados (Ejército de Resistencia del Señor, Provincia Oriental, República Democrática del Congo, 2011).</p> <p>Las mujeres y las niñas huyen de las aldeas o las zonas donde están apostados los elementos armados.</p>
--	---	---	---

	<p>Guinea-Conakry, 2009; ilustraciones pornográficas de mujeres tutsi y fuerzas belgas en preparación del genocidio de Rwanda).</p> <p>Efectivos del otro sexo efectúan <b>inspecciones de seguridad</b> a particulares en <b>puestos de control militares</b> (Israel y el Territorio Palestino Ocupado).</p>	<p>como se ha denunciado en Libia, 2011; distribución masiva de preservativos a los efectivos en el territorio ocupado durante la Segunda Guerra Mundial).</p> <p>La supervisión inmediata de las <b>mujeres detenidas</b> está a cargo de guardias varones, en lugar de mujeres, y las detenidas están junto con reclusos varones (violación masiva, prisión de Goma, República Democrática del Congo, 2009).</p>	
--	--	--	--

**Cuadro 3: Indicadores de alerta temprana**

## CAPÍTULO SEIS

### OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

#### 6.1 ¿En qué consiste la obtención de información?

6.1.1 La obtención de información es la fase que sigue a la dirección, con la que está íntimamente relacionada. La dirección determina el requerimiento de inteligencia, mientras que la obtención de información consiste en reunir la información para responder al requerimiento. La mayoría de las misiones de las Naciones Unidas disponen de muchos recursos que pueden obtener información, como soldados, personal especializado en inteligencia en el mantenimiento de la paz y dispositivos de vigilancia y reconocimiento de la inteligencia en el mantenimiento de la paz, como los sistemas aéreos no tripulados. Cabe señalar, además, que se puede obtener información buscando en Internet (información de fuentes abiertas) o rastreando la información que ya se conoce (algunos países denominan a este proceso “minería de datos”). No obstante, es importante obtener la información y transmitirla a los elementos analíticos de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz en el formato y el momento apropiados.

6.1.2 **Definiciones.** El proceso de obtención utiliza un lenguaje y términos específicos que, de malinterpretarse o desconocerse, desmerecen el apoyo de inteligencia en el mantenimiento de la paz que se presta al Comandante. A continuación se presenta un glosario de términos:

- **Obtención.** Explotación de fuentes de información que hacen las unidades y los recursos que tienen esa función, y transmisión de esta información a la unidad encargada de procesarla para generar inteligencia en el mantenimiento de la paz;
- **Gestión de la obtención de información.** Proceso que convierte los requerimientos de inteligencia en solicitudes de obtención de información, crea unidades o recursos de obtención, les asigna tareas o los coordina, da seguimiento a los resultados y les asigna nuevas tareas, de ser necesario;
- **Gestión de la información.** Proceso que tiene por fin velar por que la inteligencia operacional en el mantenimiento de la paz llegue a quienes la necesitan, de una manera eficiente y oportuna, y que se aproveche la labor de las unidades y los recursos para optimizar los resultados;
- **Zona de responsabilidad en materia de inteligencia en el mantenimiento de la paz y zona de interés para la inteligencia en el mantenimiento de la paz.** Cada Comandante tiene asignada una zona de responsabilidad, donde necesita que esté centrada la tarea de inteligencia. Sin embargo, a veces también necesita inteligencia acerca de zonas adyacentes si el enemigo puede poner en peligro su misión o si otro Comandante puede influir en el avance de las operaciones de las que es responsable. Este concepto está recogido en los términos que siguen:
  - **Zona de responsabilidad en materia de inteligencia en el mantenimiento de la paz.** Es la zona que tiene asignada un Comandante determinado, cualquiera sea su nivel, respecto de la que es **responsable** de generar inteligencia en el mantenimiento de la paz. Esta zona está limitada al alcance de los recursos orgánicos encargados de obtener la información;

- **Zona de interés para la inteligencia en el mantenimiento de la paz.** Es una zona respecto de la que el Comandante necesita inteligencia en el mantenimiento de la paz sobre los factores y sucesos que **probablemente** influyan en el **resultado** de sus operaciones en curso o futuras.

## 6.2 Capacidades básicas de obtención de información

6.2.1 **Todo soldado es un sensor.** En las misiones de las Naciones Unidas, el personal no solo es el mejor recurso militar sino también el más accesible. Es esencial tener presente la frase “todo soldado es un sensor” para lograr el objetivo de obtener información militar en el contexto de las Naciones Unidas. Los soldados pueden obtener información al patrullar, cuando están apostados en puestos de observación, cuando efectúan patrullas de seguridad básica y durante casi todas las actividades operacionales habituales. Además, pueden obtener más información si tienen una interacción positiva con la población local. Por lo tanto, es muy importante que el plan de obtención de información de la fuerza se comunique a todo el personal de una forma que le sea comprensible. Por ejemplo, es preciso descomponer un requerimiento prioritario amplio de inteligencia estratégica en varias preguntas que entienda cualquier persona, como se explica en el capítulo dedicado a la dirección.

6.2.2 **Recursos técnicos para obtener información.** Además de los soldados de las Naciones Unidas, puede que la misión cuente con especialistas o dispositivos para obtener información. Si bien todos estos recursos amplían la capacidad de la misión, es importante recordar que la información que obtienen los soldados sigue siendo de importancia vital. Las diferentes capacidades técnicas para obtener información generalmente conforman un enfoque sistémico, tanto dentro de cada tipo de capacidad (como los vehículos aéreos no tripulados, los pilotos, los analistas (sistema geoespacial e imágenes, por ejemplo), las comunicaciones y la logística) como entre estos (por ejemplo, emplear una combinación de recursos técnicos para responder al requerimiento de inteligencia).

6.2.3 Los diversos tipos de capacidad tienen procedimientos y métodos propios que les permiten aprovechar sus fuentes. La información puede recopilarse con medios de vigilancia estáticos o móviles con el apoyo de sistemas técnicos, como equipo de documentación, puestos de observación o unidades terrestres móviles. La vigilancia aérea se realiza con sistemas aéreos no tripulados ya existentes, que pueden efectuarla independientemente de que el objetivo esté estático o en movimiento. También se obtiene información interactuando con fuentes humanas, lo que permite revelar la intención de un determinado agente.

6.2.4 Los recursos que obtienen información son cada vez más complejos y capaces y esta capacidad irá mejorando a medida que se desplieguen nuevos sistemas. La obtención de información debe seguir un método de “sistema de sistemas” en lo atinente a los recursos que efectúan la tarea. Por tanto, es preciso dar una utilidad holística a los recursos en lugar de verlos como un conjunto de compartimientos. El propósito de este planteamiento es lograr una combinación de recursos sólida en todos los niveles de mando y velar por que se complementen, lo que es esencial para evitar la dependencia de un solo tipo de recurso. En el componente terrestre, actualmente se considera que el reconocimiento humano constituye la capacidad básica en todos los niveles de mando. El reconocimiento humano y otros sistemas, como los aéreos no tripulados, la inteligencia de comunicaciones (COMINT), la inteligencia electrónica (ELINT) y la inteligencia humana (HUMINT), son elementos esenciales de esta combinación sólida.

6.2.5 **Fuente de información.** Hay tres tipos de fuentes de las que se puede obtener información:

- **Fuentes controladas.** Unidades o recursos a los que un oficial de vigilancia y reconocimiento de la inteligencia en el mantenimiento de la paz asigna la tarea de responder a sus preguntas;
- **Fuentes no controladas.** Unidades, recursos, fuentes u organismos que aportan información, pero que no dependen del control de ningún oficial. En estos casos, la célula de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz puede solicitar la información, pero no tiene autoridad para asignar tareas;
- **Fuentes ocasionales.** Fuentes u organismos conocidos o no que aportan información de utilidad de manera imprevista.

6.2.6 Al formular la estrategia de obtención de información, el personal generalmente se vale de unidades y recursos controlados para responder a los requerimientos prioritarios de inteligencia en el lapso especificado. La información proveniente de fuentes no controladas por lo general se recibe de formaciones superiores en forma resumida o de organismos especializados a través de informes, y sirve para preparar evaluaciones o estimaciones de inteligencia en el mantenimiento de la paz. La información que proviene de fuentes ocasionales es impredecible y, si no se dispone información complementaria o una confirmación de una fuente fiable, resulta difícil determinar si es auténtica. No obstante, si se aplican las técnicas de evaluación descritas en el capítulo 7, es posible reducir la incertidumbre a un nivel más aceptable.

6.2.7 **Fuentes controladas.** A continuación se detallan las unidades y los recursos principales de que disponen los oficiales de vigilancia y reconocimiento de la inteligencia en el mantenimiento de la paz en formaciones de las Naciones Unidas sobre el terreno:

- Puestos de observación
- Patrullas a pie
- Patrullas de reconocimiento
- Aeronaves
- Dispositivos y sensores de vigilancia, tanto terrestres como aerotransportados
- Información de recursos HUMINT
- Información de recursos SIGINT y COMINT
- Información de inteligencia técnica (TECHINT)
- Imágenes y recursos de inteligencia geográficos

6.2.8 A continuación se detallan otras fuentes que pueden aportar información y productos procesados de inteligencia en el mantenimiento de la paz, aunque no se les asigne la tarea directamente, sino a través de una formación superior del cuartel general. Es esencial que la célula U2/G2 establezca y mantenga el intercambio de información e inteligencia en el mantenimiento de la paz con esas entidades.

- 
- El Mecanismo de Coordinación de la Inteligencia en el Mantenimiento de la Paz de la Misión;
  - Otras entidades de las Naciones Unidas que obtienen información o generan inteligencia en el mantenimiento de la paz, como el Centro Mixto de Análisis de la Misión, el Centro Conjunto de Operaciones, la policía de las Naciones Unidas y el Departamento de Seguridad;
  - Formaciones o unidades de apoyo;
  - Formaciones superiores; la célula C2 con la S2, la G2 con la U2, la U2 con el Mecanismo de Coordinación de la Inteligencia en el Mantenimiento de la Paz de la Misión. Es importante que la información y la inteligencia en el mantenimiento de la paz se dé a conocer tanto en sentido horizontal como vertical y que el movimiento sea tanto descendente, hacia las unidades subordinadas, como ascendente, de estas al cuartel general;
  - Patrullas de unidades especializadas, como las Fuerzas Especiales, las unidades de vigilancia y reconocimiento de la inteligencia en el mantenimiento de la paz, la Dependencia de Asuntos Civiles, la policía de las Naciones Unidas y los observadores militares de las Naciones Unidas que estén operando en la zona;
  - Equipos de HUMINT sobre el terreno. La disponibilidad de estos equipos depende del mandato y la capacidad de la misión de las Naciones Unidas. Todos estos equipos deben seguir la política de inteligencia en el mantenimiento de la paz y los procedimientos operativos estándar de la misión;
  - Otras entidades de las Naciones Unidas, como el personal de la Oficina de Asuntos Políticos y Civiles y otras dependencias más pequeñas, como la Dependencia de Desarme, Desmovilización y Reintegración.

6.2.9 **Fuentes no controladas.** Los oficiales de vigilancia y reconocimiento de la inteligencia en el mantenimiento de la paz y de gestión de los requerimientos de información, en todos los niveles, tienen que ser conscientes del potencial de las fuentes no controladas (como una nueva publicación o un programa radiofónico en una nueva longitud de onda) y disponer que esa información se grabe y que se informe de su contenido a través de los canales apropiados, a fin de aprovechar lo que pueda aportar la fuente.

6.2.10 En general, las fuentes no controladas son material escrito de todo tipo y programas radiofónicos o televisivos sobre las fuerzas y las zonas de operaciones, reales o posibles, que pueden contener información útil y, por tanto, no conviene desechar. Algunos ejemplos son los siguientes:

- Diarios y publicaciones periódicas, en los que se dan detalles sobre las personalidades o los sucesos en curso, o bien los acontecimientos políticos o económicos;
- Mapas, gráficos, planos urbanos, guías, directorios y anuarios de las mareas, que contienen información topográfica detallada;
- Informes anuales sobre los intereses comerciales, los organismos comerciales privados y públicos, las empresas internacionales, etc., que contienen indicaciones acerca de la capacidad industrial y económica y el potencial de crecimiento y desarrollo;

- Revistas y monografías científicas y técnicas, que contienen estudios minuciosos de las actividades de su respectiva disciplina;
- Libros de referencia, que contienen diversos detalles, desde listas de tipos de embarcaciones y aeronaves hasta los títulos y los cargos profesionales, técnicos y académicos que ocupan las personas;
- Programas radiofónicos supervisados, que contienen información sobre los sucesos en curso, las intenciones futuras, el ánimo popular y el Gobierno, en general.

6.2.11 Es importante que tanto la célula U2 como la G2 cuenten con una sección de inteligencia en el mantenimiento de la paz de fuentes abiertas. Además, es recomendable que, si disponen de personal suficiente, también la tengan las secciones S2 y C2. De lo contrario, estas deben solicitar diariamente al cuartel general un resumen de la inteligencia obtenida de fuentes abiertas. Lo ideal es que la sección de inteligencia de fuentes abiertas se centre en la región y el país, y luego en sectores particulares.

6.2.12 **Fuentes ocasionales.** Algunas de las fuentes ocasionales son las siguientes:

- La población civil local de la zona de operaciones;
- Refugiados y desplazados internos.

6.2.13 **Registro de las fuentes.** Es frecuente que las distintas unidades que informan a la célula de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz obtengan la información del mismo lugar o de la misma fuente. Por lo tanto, es importante que todas las células U2 y G2 lleven un registro de las fuentes a fin de evitar los informes circulares, puesto que dan una credibilidad desmedida a la información simplemente porque varias unidades observaron lo mismo en el mismo lugar o porque estuvieron hablando con las mismas personas.

### 6.3 Plan de obtención de información

6.3.1 Todos los recursos que se encargan de obtener información y de otras tareas figuran en un único plan que tiene por fin potenciar las diferentes capacidades. El plan sincroniza y coordina las actividades de obtención de información que conforman el esquema general de las maniobras. Si es apropiado, se adapta al plan u orden general de las operaciones y lo respalda, además de facilitar a los recursos los medios y asignarles las tareas para obtener la información apropiada y permitirles reaccionar y modificar las prioridades en respuesta a los cambios situacionales.

6.3.2 Es preciso gestionar y coordinar la obtención de la información en todos los niveles del personal. El plan es una matriz que permite repartir las tareas y vincular la obtención de información con los sensores. Además, detalla los requerimientos de inteligencia y las organizaciones o bases de datos que probablemente tengan la información o los sensores que podrían utilizarse para recabarla. El plan no es un documento estático ni definitivo, sino un proceso continuo que reacciona y responde a los cambios de la situación operacional y la información reunida por los recursos a los que se asignó esa tarea.

## 6.4 Ciclo de obtención de información

6.4.1 A fin de potenciar el efecto de los recursos que obtienen la información y evitar los conflictos del proceso en una zona determinada, el Administrador de la Obtención de Información debe conocer y entender acabadamente la estructura y la organización de la inteligencia en el mantenimiento de la paz de la misión. La obtención de información comienza con la dirección del Comandante y la recepción del requerimiento de inteligencia, prioritario o no.

6.4.2 La **primera fase** consiste en examinar la información con la que ya se cuenta para determinar qué requerimiento de inteligencia (prioritario o no) se puede satisfacer con la información que ya está en el archivo de la misión. En estos casos, se habla de información o inteligencia básica o corriente. Hay que destacar que, en algunas ocasiones, es posible responder a la totalidad de los requerimientos de inteligencia con información que ya está en el archivo. Cuando los datos no bastan para responder, es necesario obtener nuevos. Esos requerimientos de inteligencia que no se pueden satisfacer se recopilan y presentan en una secuencia lógica que constituirá la base del plan.

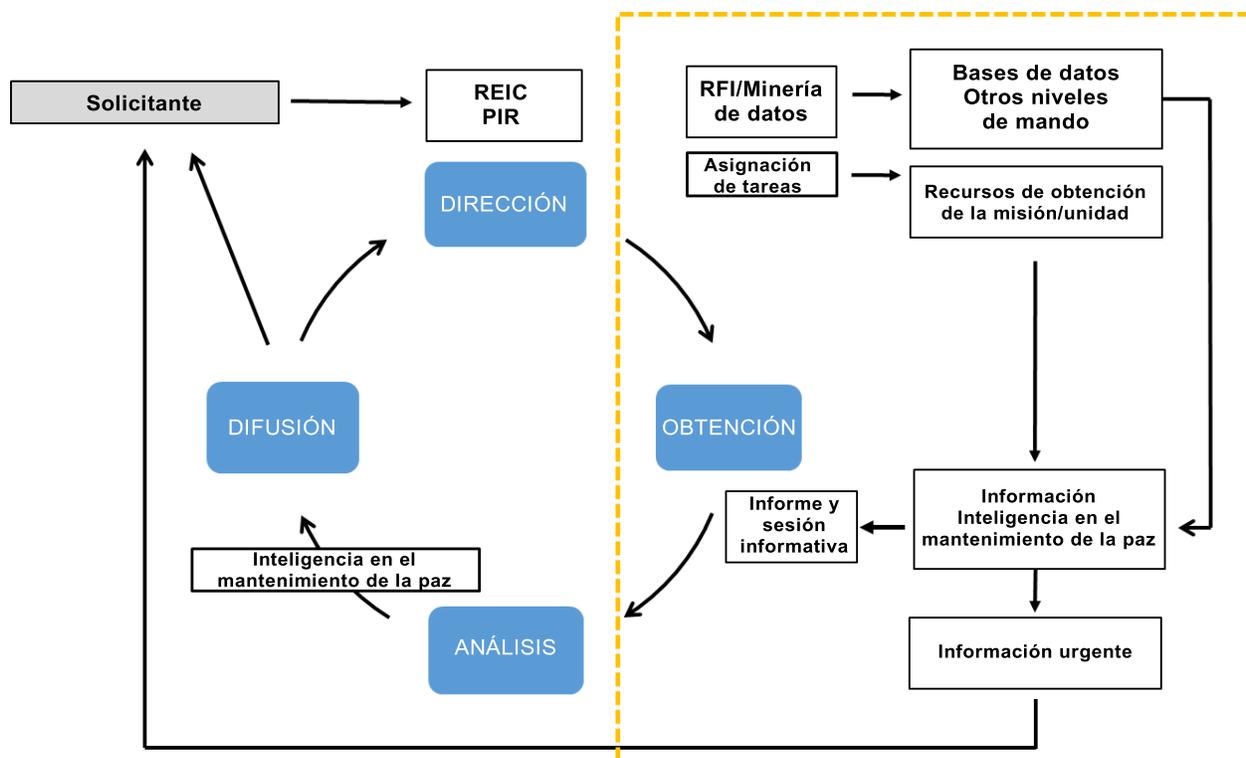
6.4.3 La **segunda fase** consiste en analizar el entorno operativo para definir en términos generales los sitios a los que hay que enviar a los recursos para que reúnan la información necesaria. Estos sitios son las áreas de interés denominadas. La obtención de información también entraña determinar los recursos que pueden responder a los diversos requerimientos de inteligencia con el más alto grado de eficiencia. Los recursos reciben la asignación de la tarea en una orden operacional proveniente de alguna subdivisión U/G2 o la sección S2.

6.4.4 En la **tercera fase**, una vez definidos los requerimientos de inteligencia, sean prioritarios o no, estos no suelen pasar directamente a las unidades y los recursos, sino que, como se describió en el capítulo sobre la dirección, se descomponen en requerimientos específicos y elementos esenciales de información más acotados, los que, en conjunto, deben responder al requerimiento de inteligencia más amplio, sea prioritario o no. Son estos requerimientos específicos, elementos esenciales de información e indicadores a los que se espera que respondan las unidades y los recursos. Todos los recursos que se encargan de obtener información deben figurar en un único plan para aprovechar las diferentes capacidades. Este es el plan de obtención de información de la fuerza, cuyo propósito es sincronizar y coordinar las actividades en esta materia. Si es apropiado, se adapta al plan u orden general de las operaciones y lo respalda, además de facilitar a los recursos los medios y asignarles las tareas para obtener la información apropiada y permitirles modificar las prioridades en respuesta a los cambios situacionales. La obtención eficaz de información se centra en responder al requerimiento del Comandante a través de tareas que se transforman en órdenes.

6.4.5 **Elaboración del plan de obtención de información.** Para elaborar el plan de obtención de información, cabe utilizar un documento de Word o una hoja de cálculo y tomar como guía los pasos que se describen a continuación:

- La subdivisión U2 o las células subordinadas de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz deben tomar el plan, en cuya columna izquierda figuran todos los tipos de requerimientos de inteligencia (prioritarios, generales y específicos) y los elementos esenciales de información, y añadir columnas a la derecha para detallar todas las fuentes militares controladas. En esta actividad también debe participar la subdivisión U3. Es buena práctica vincular los requerimientos específicos de inteligencia y los elementos esenciales de información a zonas geográficas particulares donde se pueda obtener la información. Como ya se ha descrito, estas zonas son las áreas de interés denominadas;

- Junto con la subdivisión U3, las unidades subordinadas controladas (según los recursos, la estructura, la función, los procedimientos operativos normalizados y los mandatos de la misión, estas unidades pueden tener HUMINT, SIGINT, IMINT, recursos aéreos, unidades de vigilancia y reconocimiento de la inteligencia en el mantenimiento de la paz y todas las formaciones militares) reciben la tarea de obtener información específica, sobre la base de sus capacidades singulares;
- A menudo, el plan de obtención de información encomienda a varias unidades la tarea de obtener la misma información cuando el objetivo es obtener información de alta prioridad y velar por que esta no provenga de una sola fuente;
- Las unidades a las que se asigna la tarea de obtener información deben estar representadas en el plan de obtención de información de la fuerza con un visto u otro símbolo. Esta marca permitirá al Administrador de la Obtención de Información dar seguimiento a las tareas, como se muestra en el anexo A del capítulo 5;
- Si las unidades subordinadas están usando fuentes, todas las fuentes deben estar registradas en el cuartel general superior a fin de evitar los informes circulares. En el anexo F de este capítulo se presenta un ejemplo de registro de fuentes.



REIC, requerimiento esencial de inteligencia del Comandante; PIR, requerimiento prioritario de inteligencia; RFI, solicitud de información

**Figura 7: Ciclo de obtención de la información**

## 6.5 Disciplinas de utilidad para obtener información militar

6.5.1 Algunas operaciones de mantenimiento de la paz cuentan con capacidades especializadas de inteligencia militar, algunas de las cuales se enumeran a continuación; la disponibilidad de estas capacidades depende de la misión y de su mandato. Lo habitual es que, cuanto más especializada es la capacidad, más probable es que esté bajo el control operacional del Comandante de la Fuerza, o que sea proporcionada por un país que aporta contingentes que cuente con esa capacidad específica. Para que la obtención de información y el ciclo de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz sean lo más eficaces posible, todo el personal de inteligencia debe ser consciente del tipo de unidades de obtención con las que cuenta la misión. Es importante señalar que todas las capacidades de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz han de desplegarse abiertamente, de conformidad con la política sobre esta materia, y ajustarse a todas las normas jurídicas pertinentes. A continuación se detallan los recursos de obtención especializados en inteligencia militar en el mantenimiento de la paz con los que suelen contar las misiones actuales de las Naciones Unidas.

6.5.2 La inteligencia humana (**HUMINT**) es información obtenida o proporcionada por fuentes humanas. Las fuentes humanas, tanto controladas como no controladas, pueden proporcionar una gran cantidad de información oportuna, precisa y específica. El contacto del personal de la unidad con fuentes humanas debe estar armonizado, controlado y coordinado. Es importante asegurarse de que tanto hombres como mujeres obtengan la HUMINT.

- **Ventajas**

- La información es más fácil de obtener que de otras capacidades.
- Las operaciones de HUMINT son más eficaces en función de los costos que las complejas plataformas tecnológicas.

- **Desventajas**

- Este tipo de inteligencia no es precisa; las operaciones pueden tardar en ejecutarse y en cambiar el foco para responder a nuevos requerimientos de inteligencia.
- La comunicación con las posibles fuentes es esencial y puede suceder que no haya intérpretes que conozcan el idioma y los dialectos locales cuando sea necesario. Es preciso examinar a los intérpretes locales porque, de lo contrario, se corre el riesgo de que introduzcan un sesgo en la interpretación o de que se produzcan fallas de seguridad operacional.

6.5.3 La inteligencia geoespacial (**GEOINT**) y la inteligencia de imágenes (**IMINT**) se obtienen a partir del análisis y la interpretación de imágenes. Estas imágenes pueden obtenerse asignando la tarea a patrullas terrestres de la unidad con el apoyo de equipos de documentación y sistemas aéreos no tripulados, o a través de solicitudes de información a otras unidades y organismos. La IMINT proporciona un panorama instantáneo o varias comparaciones sucesivas de las mismas áreas de interés seleccionadas. La GEOINT es información geoespacial que describe, evalúa y representa características físicas con medios visuales.

- **Ventajas**

- Pueden detectar y reconocer actividades y personas a gran distancia.
- Mitigan la pérdida de vidas humanas y de detección durante la obtención.

- **Desventajas**

- Requieren personal muy capacitado y especializado para interpretar las imágenes obtenidas.
- Los factores meteorológicos y el clima pueden limitar el uso de los equipos técnicos con los que se obtienen la IMINT y la GEOINT.

6.5.4 La inteligencia de fuentes abiertas (**OSINT**) es información obtenida de fuentes accesibles al público, tales como la radio, la televisión, Internet, la prensa y demás información no clasificada. La OSINT ha de emplearse como plataforma para vigilar el uso que hacen los diferentes agentes de los distintos medios. Se distinguen tres categorías de OSINT:

- **Medios de comunicación:** periódicos impresos, revistas, radio y televisión nacionales, regionales e internacionales.
- **Internet:** publicaciones, bitácoras, grupos de discusión, medios de comunicación ciudadanos en línea (por ejemplo, vídeos de teléfonos celulares y contenido creado por los usuarios), YouTube y otros sitios web de medios sociales (por ejemplo, Facebook, Twitter, Instagram, etc.). Esta fuente también supera a muchas otras debido a su actualidad y facilidad de acceso.
- **Datos estatales de acceso público:** informes, presupuestos, audiencias, directorios telefónicos, conferencias de prensa, sitios web y discursos publicados por el Gobierno. Aunque estas son fuentes oficiales, son de acceso público y pueden utilizarse abierta y libremente.
- **Publicaciones profesionales y académicas:** información obtenida de revistas especializadas, conferencias, simposios, trabajos académicos, disertaciones y tesis.
- **Datos comerciales:** imágenes comerciales, evaluaciones financieras e industriales y bases de datos.
- **Literatura gris:** informes técnicos, impresiones anteriores a la publicación, patentes, documentos de trabajo, documentos comerciales, trabajos inéditos, disertaciones y boletines informativos.
- **Ventajas**
  - Las fuentes abiertas están al alcance de todos pero, para obtener los mejores resultados, el personal debe recibir formación especializada. Suelen ser económicas y fáciles de usar y generar resultados con rapidez.
  - Son fáciles de difundir.
- **Desventajas**
  - Resulta difícil evaluar y verificar las fuentes.
  - Es fácil obtener información que no es verídica.

6.5.11 La inteligencia de señales (**SIGINT**) es la información obtenida de espectros electromagnéticos, que abarca a la inteligencia de comunicaciones (COMINT) y la inteligencia electrónica (ELINT).

- **Ventajas**

- Permite obtener datos las 24 horas del día independientemente de los factores meteorológicos.
- El sistema es pasivo y, por ende, indetectable por dispositivos de guerra electrónica.

- **Desventajas**

- La guerra electrónica solo funciona cuando un agente generador de amenazas irradia y proporciona señales que se pueden interceptar.
- Según el alcance del sistema, podría ser necesario desplegarlo cerca del objeto, lo que aumentaría el riesgo de ponerlo en peligro.
- Este sistema puede provocar inquietud en el Estado receptor, ya que es probable que la SIGINT capte todas las comunicaciones que se transmitan en su frecuencia, no solo las de los agentes generadores de amenazas.

6.5.12 La inteligencia técnica (**TECHINT**) es un servicio derivado de la obtención y el análisis de las amenazas y el equipo militar extranjero y material asociado. Un subconjunto de la TECHINT es la inteligencia técnica sobre armas, que es una categoría de inteligencia en el mantenimiento de la paz derivada de la obtención y la explotación forense de artefactos explosivos improvisados (AEI), componentes asociados, armas improvisadas y otros sistemas de armas. Esta inteligencia es de utilidad para ayudar a localizar a los responsables materiales y llevarlos ante la justicia, así como para fundamentar las medidas de protección de la fuerza, que es la principal aplicación en las misiones de las Naciones Unidas. La inteligencia de armas puede aprovecharse en varios niveles: el nivel 1 consiste en la explotación táctica de la escena con equipos especializados en eliminar material explosivo o en inteligencia de armas, que se encargan de registrar los detalles de un suceso de AEI y recuperar, conservar y describir el material físico, técnico y forense; el nivel 2 consiste en utilizar, dentro de la misión, los elementos recuperados para determinar el tipo y la función del artefacto, así como su frecuencia y tensión, y analizar el tipo de explosivo y los datos biométricos que pueda contener (si es pertinente desde la perspectiva jurídica). *Las capacidades de inteligencia de armas de que disponen las Naciones Unidas probablemente concluyan en el nivel 2.*

- **Ventajas**

- Revela las capacidades tecnológicas de las facciones que actúan en la zona de la misión.
- Aporta datos para fundamentar las medidas de protección de la fuerza definiendo el equipo que es necesario para detectar los AEI o las medidas de protección necesarias para mitigar sus efectos.
- Aporta datos para elaborar cursos e incorporar ajustes en las tácticas, las técnicas y los procedimientos basados en la evolución de la amenaza que plantean los AEI.

- **Desventajas**

- Lleva mucho tiempo y se necesita un equipo analítico especial.

## 6.6 Informes y datos

6.6.1 El formato de los informes depende de lo estipulado en los procedimientos operativos estándar de la misión respecto de determinados tipos de obtención de información, pero los principales medios para presentar informes se describen en el capítulo de este manual dedicado a la difusión. En uno de los anexos del capítulo 5 se presenta un modelo de formato de una solicitud de información.

---

## CAPÍTULO SIETE

### ANÁLISIS

#### 7.1 Concepto

7.1.1 Este capítulo está dedicado al estudio de la fase de análisis del ciclo de inteligencia en el contexto de las misiones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas y tiene por fin guiar al personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz de la fuerza, los sectores y los batallones. También puede servir para capacitar al personal de inteligencia en el mantenimiento de la paz proveniente de países que aportan contingentes sobre los métodos que se emplean en las Naciones Unidas para cumplir con la fase de análisis del ciclo de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz.

7.1.2 En la etapa de formación anterior al despliegue, ya tiene que haber comenzado el análisis de inteligencia sea en la Sede (Nueva York) o en la zona de responsabilidad operativa de la misión si la operación de mantenimiento de la paz ya está en funcionamiento. Por lo tanto, es probable que los analistas desplegados dispongan de un buen punto de partida respecto del entorno operativo y los agentes que operan en la zona.

#### 7.2 Definición

7.2.1 Según la política de inteligencia en el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, el análisis consiste en descomponer la información en las partes que la componen, examinar cada parte en busca de vínculos y aplicar el razonamiento para definir el significado de cada parte y de toda la información en su conjunto. El análisis de inteligencia en el mantenimiento de la paz es un proceso que compete a toda la misión y que aprovecha todos los recursos que tiene a su alcance dadas sus ventajas comparativas, como el conocimiento profundo sobre la situación, los idiomas y las culturas de la zona; las capacidades militares y policiales de análisis en materia de inteligencia en el mantenimiento de la paz y técnicas para analizar la información sobre las amenazas para la seguridad.

7.2.2 En el transcurso de este análisis, la información obtenida se transforma en un producto final que, en circunstancias ideales, da sentido a cada dato y, por tanto, es más que la suma de sus partes. De hecho, los analistas de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz aplican procesos de razonamiento, integración e interpretación que se valen de metodologías cualitativas y cuantitativas. En definitiva, lo que se espera del analista es que analice la información para predecir cómo evolucionará la situación operacional y táctica.

7.2.3 El objetivo de este análisis predictivo no es solo definir la capacidad de la amenaza y de otros agentes sino determinar sus intenciones y los cursos de acción o las situaciones probables. El analista se vale de un conjunto de instrumentos que ayudan a la mente humana a procesar grandes volúmenes de datos. El analista recibe datos tanto de inteligencia básica y corriente como datos nuevos, no procesados y brutos. La mente humana procesa este gran volumen de datos con más facilidad si puede visualizarlos. Es importante destacar que las técnicas de visualización no reemplazan al análisis, sino que son medios que reducen la ambigüedad y permiten dar sentido a grandes conjuntos de datos.

7.2.4 Hay que hacer todo lo posible por que el análisis sirva para hacer predicciones. Por tanto, es fundamental considerar el suceso o incidente, la tendencia o la amenaza y determinar sus causas, qué podría suceder a continuación y cuáles serían las implicaciones para la misión de las Naciones Unidas. Si el análisis es sólido, permite prever con suficiente anticipación los sucesos o cursos de acción que podrían poner en peligro la aplicación efectiva del mandato de proteger al

personal de las Naciones Unidas y la población civil. Algunos de los objetivos del análisis predictivo son, entre otros, definir la capacidad y la intención de los agentes generadores de amenazas para determinar los probables cursos de acción y detectar otros problemas u otras tendencias que podrían representar una amenaza para la aplicación del mandato de la misión de proteger al personal de las Naciones Unidas y a la población civil.

7.2.5 En el ámbito operacional, a la hora de valorar las situaciones posibles hay que tener en cuenta todos los factores pertinentes. El proceso debe tener un objetivo a largo plazo pero hay que definir una fecha de finalización. Como ya se ha explicado en los capítulos anteriores, dos marcos que suelen emplearse para velar por que se consideren todos los factores son los siguientes:

- **PMERSCHII-PT**

- Políticos
- Militares
- Económicos
- Religiosos
- Sociales
- Culturales
- De género
- Históricos
- De infraestructura
- Informativos
- Físicos
- Temporales

- **ASCOPE**

- **Espacio (Areas)**. Ubicación física y terreno que influye en todos los agentes pertinentes, por ejemplo, los límites o los distritos policiales.
- **Estructuras (Structures)**. Infraestructura importante, como puentes, lugares religiosos, hospitales y escuelas.
- **Capacidades (Capabilities)**. Funciones primordiales, como la administración, la distribución de alimentos y agua, y la prestación de servicios de salud y asistencia social.
- **Organizaciones (Organizations)**. Políticas, sociales, religiosas, tribales, etc. Es preciso entender su función y evaluar su probable influencia.
- **Personas (People)**. La población local, como las tribus, las agrupaciones, los partidos políticos, los agentes generadores de amenazas y cualquier otro agente humano que sea importante. En cada grupo, también cabe considerar los dirigentes, las intenciones, las relaciones, los modos de vida, las necesidades y todos los demás factores derivados.
- **Sucesos (Events)**. Temporada de cosecha, días de mercados, feriados públicos y festivales religiosos, por ejemplo.

7.2.6 Cuando se combinan los dos marcos (quizá en un cuadro, como se muestra en el anexo A del capítulo 9), el personal de inteligencia en el mantenimiento de la paz obtiene un conjunto sólido de factores que considerar al efectuar el análisis. Una vez completado el cuadro, el personal tiene un panorama claro del entorno operativo y, también, un buen conocimiento acerca de las lagunas, lo que ayuda a definir el plan de obtención de información.

7.2.7 Es conveniente dividir el análisis en varios pasos:

- Recopilación
- Evaluación
- Análisis e integración
- Interpretación

### 7.3 Recopilación

7.3.1 La recopilación consiste en *recibir, registrar y agrupar* toda la información obtenida. Es la base de la fase de análisis, de modo que, para garantizar la efectividad de la célula de inteligencia en el mantenimiento de la paz, es de vital importancia contar con recopiladores bien capacitados, eficientes y concienzudos que estén bien informados.

7.3.2 Los recopiladores se ocupan de que no se pierda ninguna información pertinente registrando, clasificando y documentando los datos y, lo que es más importante, asegurándose de que los analistas de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz puedan consultar toda la información cuando la necesiten. También es función de los recopiladores efectuar el análisis inicial cuando reciben la información, siempre que estén muy familiarizados con los requerimientos de inteligencia y conozcan sus pormenores.

7.3.3 La recopilación suele asignarse a personal subalterno, quienes suelen ser inexpertos y no estar familiarizados con el personal con el que trabajan. Si los oficiales de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz están ocupados, es habitual que pasen por alto su supervisión; por tanto, se corre el riesgo de que el sistema de recopilación no cumpla con su objetivo. A fin de que la recopilación sea efectiva, es importante supervisarla con minuciosidad y a conciencia. La etapa de recopilación consta de las siguientes actividades:

- Integrar grandes volúmenes de información e inteligencia en el mantenimiento de la paz;
- Rotular y registrar cada nuevo dato relativo a la información y la inteligencia en el mantenimiento de la paz;
- Registrar la fuente de cada dato sin arriesgar su seguridad, por lo cual es habitual dar un seudónimo a las fuentes humanas;
- Registrar la fiabilidad de la fuente de conformidad con los métodos de evaluación que se detallan en la siguiente sección;
- Asignar una categoría a cada dato aplicando un sistema de rótulos preciso y efectivo, como la fecha en que se obtuvo, la fecha en que se recibió; el tipo de información (social, de seguridad, política, económica, militar, etc.); el tipo de fuente (abierta, humana, orgánica, SIGINT); el nombre de la fuente (sin dejar de proteger su seguridad); la fiabilidad de la fuente y credibilidad de la información;

- Mantener un sistema eficaz o una planilla de inteligencia en el mantenimiento de la paz para llevar registro de estos procedimientos. Lo ideal es que este sistema se lleve en una base de datos (un documento Microsoft Excel o Word, por ejemplo), a la que puedan acceder todos los analistas, de conformidad con la política de inteligencia en el mantenimiento de la paz y los procedimientos operativos estándar pertinentes.

#### 7.3.4 Para crear y poner en marcha un sistema de recopilación se necesita:

- **Tecnología de la información.** Todos los sistemas de recopilación, sobre todo en las unidades, deben ser todo lo simples que sea posible de mantener y operar y deben utilizar el mínimo de recursos humanos. Dentro de las posibilidades, hay que aprovechar todo lo que se pueda la tecnología de la información y demás medios de presentación visual, como mapas, rutas de reconocimiento y calcos cartográficos. La representación visual, sea mediante tecnologías de la información o en papel, es mucho más sencilla de comprender e integrar que los resúmenes y notas de muchas páginas de extensión. En muchas células modernas de inteligencia en el mantenimiento de la paz, los recopiladores y los analistas, al igual que sus bases de datos, están vinculados a través de una red informática. Esta estructura es muy recomendable, puesto que permite a los analistas obtener información de la base de datos a medida que la necesitan y a los recopiladores rotular la información relevante para un analista en particular apenas la recibe. Los sistemas de este tipo dependen tanto de su disponibilidad como de una estructura de comunicación que los soporte. Con todo, el uso de tecnologías de la información tiene algunas limitaciones. Los sistemas de recopilación informáticos están expuestos a algunas vulnerabilidades, por lo que hay que poner en marcha medidas de mitigación para que las actividades de inteligencia en el mantenimiento de la paz sigan su curso aunque se caiga el sistema informático. Algunas consideraciones importantes a este respecto:

- Suministro eléctrico continuo
- Servicios de comunicación suficientes
- Programas informáticos efectivos y capaces
- Autorización de seguridad apropiada
- Compatibilidad entre los sistemas
- Uso de memoria
- Operadores y recursos humanos capacitados

- **Diseño.** El diseño del sistema de recopilación debe tener por objeto facilitar el registro de la información, la consulta de informes específicos o relacionados y el almacenamiento de inteligencia en el mantenimiento de la paz con fines de difusión o consulta, así como resaltar determinados artículos relacionados para ayudar con el análisis posterior. La indización y la clasificación de los temas deben estar relacionadas con la zona y el alcance de las operaciones previstas y tomar como base lo siguiente:

- Los requerimientos prioritarios de inteligencia que ya haya emitido el Comandante o se prevea que emitirá
- Las necesidades generales del personal operacional en materia de inteligencia en el mantenimiento de la paz
- El volumen de información previsto y la frecuencia de los informes en los períodos de máxima actividad

- **Funcionamiento.** Una vez en funcionamiento, el sistema debe permitir:
  - Registrar todos los datos importantes e indizarlos para facilitar y acelerar la consulta;
  - Mostrar con claridad el vínculo entre datos relacionados que fueron registrados por separado;
  - Propiciar el análisis basado en todos los hechos pertinentes;
  - Resaltar la información importante y no permitir que se pierda en un gran volumen de hechos triviales;
  - Destacar las lagunas de inteligencia básica o corriente para ayudar a planificar la fase de obtención;
  - Registrar la información y la inteligencia en el mantenimiento de la paz de una manera que minimice la necesidad de reagrupar los datos, parafrasear los informes o manipular de alguna otra forma la información antes de proceder a difundirla.
  
- **Normalización.** La normalización de los sistemas de recopilación en toda la zona de operaciones permite ahorrar tiempo y esfuerzo, sobre todo en los niveles inferiores de mando. El uso de terminología y definiciones normalizadas aporta claridad, brevedad y velocidad al registro y la difusión de inteligencia en el mantenimiento de la paz. La normalización no es fácil de conseguir, en particular en las operaciones combinadas, donde son los oficiales superiores de inteligencia en el mantenimiento de la paz de los cuarteles generales que estén cooperando quienes deben abordarla lo antes posible en el curso de la campaña. En el contexto de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, un determinado cuartel general puede cooperar con un cuartel general de sector o con otras fuerzas de las Naciones Unidas.

#### 7.3.5 Factores que hay que tener en cuenta al crear un sistema de recopilación:

- **Remisiones.** Toda la información e inteligencia en el mantenimiento de la paz debe remitirse a materiales conexos de la base de datos de inteligencia en el mantenimiento de la paz a fin de facilitar la detección de inteligencia relacionada y ayudar a analizar las tendencias.
  
- **Urgencia y velocidad de reacción.** El sistema de recopilación debe contar con los recursos humanos e informáticos apropiados para procesar las solicitudes urgentes de información e inteligencia en el mantenimiento de la paz con rapidez y eficacia.
  
- **Restricciones al volumen de datos.** La capacidad del sistema de recopilación para procesar un volumen de datos específico está determinada por los siguientes factores:
  - El número de funcionarios que saben operar el sistema
  - La naturaleza y el ritmo de las operaciones
  - El tamaño del espacio de trabajo
  - El tamaño y el alcance de la tarea de inteligencia en el mantenimiento de la paz
  - El grado de actividad que desarrollan los agentes generadores de amenazas en la zona

- **Pragmatismo.** No es posible procesar toda la información e inteligencia que se recibe. Intentarlo solo saturará el sistema de procesamiento y, en el peor de los casos, lo detendrá. Hay que transigir entre lo que es deseable y lo que es posible, lo que solo será factible si la recopilación sigue un método pragmático, en el que constantemente se examine la actividad, se reconfiguren las bases de datos y se filtren los datos pertinentes. Así, la información que no es pertinente en el momento en que ingresa se retiene para un examen futuro.
- **Definición del orden de prioridad.** La recopilación debe tener en cuenta los requerimientos prioritarios de inteligencia y los requerimientos de inteligencia a fin de definir el orden de prioridad de la información pertinente y procesarla con la urgencia que corresponda.
- **Copias de seguridad y recuperación de los datos.** La mayor parte de los datos utilizados en las organizaciones de inteligencia en el mantenimiento de la paz se almacenan en sistemas automatizados. Para que la organización de inteligencia en el mantenimiento de la paz funcione apropiadamente, es indispensable que pueda acceder sin problemas a estos datos. Todos los sistemas de datos tienen problemas de funcionamiento de vez en cuando por causas internas o externas, que pueden alterar o destruir los datos almacenados y los sitios web.
- Los **sistemas de registro** son de utilidad para organizar los datos y se emplean de manera independiente o para elaborar análisis sólidos como parte de la actividad general de inteligencia en el mantenimiento de la paz. A continuación se detallan algunos de estos sistemas:
  - Mapas anotados (mapas de incidentes, mapas de situación)
  - Documentos de trabajo (análisis de las amenazas, archivos, material de referencia, registros de coordenadas)
  - Orden de batalla de todos los grupos generadores de amenazas
  - Cronogramas, diagramas y matrices
  - Documentos de Microsoft Excel o Word con hiperenlaces a archivos de datos

**7.3.6 Modelo de formato del documento de recopilación.** En las células pequeñas, suele bastar con que utilicen una hoja de cálculo de Excel, como se muestra a continuación:

Fecha de la información*	Fecha de la obtención^	Fuente	Clasificación de la fuente	Tema	Lugar donde se obtuvo	Clasificación de seguridad	Enlace al requerimiento prioritario de inteligencia	Enlace al documento^^

\*Fecha del suceso

^Fecha cuando se obtuvo la información

^^Hiperenlace al documento original o ruta del archivo para localizarlo en el sistema

**Figura 8: Formato del documento de recopilación**

7.3.7 Esta hoja debe rellenarse con una frecuencia semanal o mensual, según el volumen de información que deba registrar la célula. Si el volumen de nuevos datos es importante, las células U2 o G2 deben valorar la conveniencia de utilizar otros formatos para recopilarlos: **hojas de cálculo orgánicas** (datos e informes del Centro Mixto de Análisis de la Misión, del equipo de las Naciones Unidas en el país, del Departamento de Seguridad, de la Dependencia de Asuntos Civiles, de la policía de las Naciones Unidas, etc.), **hojas de cálculo temáticas** (para registrar información militar, sobre agentes no estatales, sobre grupos generadores de amenazas, económica o cultural, etc.) y **hojas de cálculo especializadas** (para registrar nuevos datos de HUMINT, SIGINT o IMINT).

7.3.8 **Traducción.** Hay que disponer de traductores que se encarguen de traducir los datos de inteligencia en el mantenimiento de la paz a los idiomas oficiales de las Naciones Unidas si es necesario.

## 7.4 Evaluación

7.4.1 **Definición.** La evaluación es la etapa del proceso analítico en la que se examinan todos los datos para determinar la fiabilidad de la fuente que la aportó y la credibilidad de su contenido.

7.4.2 **Proceso.** El conocimiento y el juicio del analista es uno de los principales factores de la evaluación, que consta de los siguientes pasos:

- Verificación de la precisión, la oportunidad y la pertinencia de la información
- Comparación y confrontación con otras fuentes, la información ya recabada y el conocimiento ya obtenido acerca del mismo tema
- Clasificación de la fiabilidad de la fuente y la credibilidad de la información

7.4.3 **Verificación.** La evaluación inicial de la información obtenida consiste en analizar con ojo crítico y objetivo los siguientes aspectos:

- **La validez de la información**, según su origen y las circunstancias, el momento y el lugar en que fue obtenida
- **La credibilidad de la información**, según el carácter y la precisión de su contenido, así como la valoración asignada por la autoridad que encomendó la obtención de la información
- **La pertinencia de la información** para mejorar la conciencia situacional acerca de la amenaza y el área de interés

7.4.4 **Comparación.** Es preciso comparar todos los datos con los obtenidos con anterioridad utilizando como vara el conocimiento con el que se cuenta acerca del entorno y la amenaza. La comparación consta de los siguientes pasos:

- **Cotejar la información** obtenida de diversas fuentes; la información quizá sea más creíble si las fuentes son distintas e independientes
- **Verificar la coherencia** con los datos ya procesados
- **Determinar su conformidad** respecto del conocimiento ya adquirido acerca del entorno operacional, en particular sobre las amenazas y los riesgos posibles

7.4.5. Hay que intentar confirmar la información con otras fuentes y organismos, aunque no siempre es posible. Cuanta más información se obtiene, más se esclarece la situación de la amenaza, sus capacidades y los cursos de acción probables. A medida que se amplía el conjunto de datos de inteligencia en el mantenimiento de la paz, se torna cuestionable la información que no se condice con la situación corriente de la amenaza y que no es coherente con las últimas actividades observadas. Por otra parte, el conocimiento profundo del entorno operacional y de las posibles acciones y reacciones de los distintos agentes permite al analista de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz juzgar la veracidad de la información.

7.4.6 Al determinar la validez de un determinado hecho o si una determinada actividad informada es remotamente posible, hay que tener presente que algunos sucesos son posibles aunque nunca antes hayan tenido lugar y, por ende, los analistas anteriores los hayan considerado improbables; en otras palabras, los agentes generadores de amenazas pueden innovar y actuar de maneras totalmente creativas.

7.4.7 **Valoración.** La valoración se obtiene al evaluar los datos obtenidos al procesarlos y consiste en combinar la fiabilidad de la fuente con la credibilidad de la información para reflejar el grado de confianza que inspira el material.

7.4.8 La valoración que deben emplear los analistas de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz está determinada por un sistema normalizado de uso universal. Es preciso valorar cada dato en la etapa de análisis asignándole un código alfanumérico en el que la **letra** indica la fiabilidad de la fuente (cuadro 4) y la **cifra** indica la credibilidad de la información (cuadro 5).

<b>Fiabilidad de la fuente</b>		
<b>Valoración</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Observación</b>
<b>A</b>	Fiable	No hay duda de su autenticidad, confianza o competencia; tiene antecedentes de fiabilidad plena
<b>B</b>	Generalmente fiable	Hay una duda mínima respecto de su autenticidad, confianza o competencia; tiene antecedentes de haber aportado información válida la mayor parte de las veces
<b>C</b>	Bastante fiable	Hay algunas dudas respecto de su autenticidad, confianza o competencia, pero ha aportado información válida en otras ocasiones
<b>D</b>	Generalmente no fiable	Hay una duda considerable respecto de su autenticidad, confianza o competencia, pero ha aportado información válida en otras ocasiones
<b>E</b>	Poco fiable	Carece de autenticidad, confianza y competencia; tiene antecedentes de haber aportado información no válida
<b>F</b>	No es posible valorarla	No hay datos suficientes para determinar la fiabilidad de la fuente

**Cuadro 4: Valoración de la fiabilidad de las fuentes**

<b>Credibilidad de la información</b>		
<b>Valoración</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Observación</b>
<b>1</b>	Confirmada	Confirmada por otras fuentes independientes; lógica en sí misma; coherente con la demás información sobre el tema
<b>2</b>	Probablemente verídica	No confirmada; lógica en sí misma; coherente con la demás información sobre el tema
<b>3</b>	Posiblemente verídica	No confirmada; bastante razonable en sí misma; coincide con parte de la demás información sobre el tema
<b>4</b>	Dudosamente verídica	No confirmada; posible pero no lógica; no hay información sobre el tema
<b>5</b>	Improbable	No confirmada; ilógica en sí misma; contraria a la demás información sobre el tema
<b>6</b>	No es posible valorarla	No hay datos suficientes para determinar la validez de la información

**Cuadro 5: Valoración de la credibilidad de la información**

7.4.9 Los datos se evalúan de la siguiente manera: la información proveniente de una fuente de clase B (duda mínima respecto de su autenticidad, confianza o competencia; tiene antecedentes de haber aportado información válida la mayor parte de las veces) que no fue confirmada pero es lógica y coherente con la demás información sobre el tema se valora con la categoría B2, conforme al cuadro anterior.

7.4.10 Al valorar las fuentes, es importante recordar que el cuartel general más cercano a la fuente suele ser el que está en mejores condiciones de determinar su fiabilidad. El juicio sobre la fiabilidad de una fuente determinada se basa en la experiencia con la información proveniente de la misma fuente o, en el caso de información obtenida por un sensor, la precisión o las limitaciones del sistema.

7.4.11 Normalmente, el cuartel general de una formación superior acepta la evaluación sobre la fiabilidad que le remite un cuartel general subalterno. Por ejemplo, si una sección de nivel S2 clasifica en la categoría B a una determinada fuente, la subdivisión de nivel G2, de la cual depende, generalmente acepta esta valoración porque reconoce que la sección S2 tiene más experiencia con esa fuente en particular. No obstante, sí evalúa la fiabilidad del cuartel general que le ha remitido la información. Por ejemplo, si la sección S2 tiene antecedentes de haber clasificado incorrectamente algunas fuentes, la subdivisión G2 quizá decida cuestionar esa valoración. Por otra parte, a veces el cuartel general de una formación superior tiene acceso a un registro general de fuentes y, por ende, quizá valore la fuente en cuestión de una forma diferente de la unidad o el sensor que obtuvo la información de primera mano. Por ejemplo, si distintos recursos encargados de obtener información utilizan la misma fuente (algo que no suele ser evidente para la persona encargada de la obtención), el cuartel general de la formación superior tiene acceso a todos los informes que aporta esa fuente, de manera que es posible que asigne a la fuente un grado diferente de fiabilidad. Por todo lo anterior, reviste suma importancia que el cuartel general de la formación superior lleve un registro de todas las fuentes utilizadas por quienes obtienen la información. En general, es responsabilidad de la subdivisión U2 mantener el registro de fuentes de la zona de operaciones.

7.4.12 Durante la evaluación, se consideran por separado la fiabilidad de las fuentes y la credibilidad de la información para que ninguna influya en la otra porque hasta la fuente más fiable puede generar información errónea. Además, la presentación de información confirmada no siempre indica que la fuente sea fiable.

7.4.13 La pericia, la motivación y el acceso de cada fuente influyen en su fiabilidad y la credibilidad de la información que aporta. Las valoraciones asignadas pueden cambiar si otras fuentes confirman o desestiman un dato determinado.

## 7.5 Análisis: Elementos fundamentales, parámetros y competencias

### 7.5.1 Elementos fundamentales del análisis de inteligencia en el mantenimiento de la paz.

El análisis consiste en examinar toda la información pertinente con un método estructurado para generar conocimiento, que ayuda a entender los sucesos que acontecen en un determinado entorno operacional. El análisis que efectúa el personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz debe ser de carácter predictivo y servir de sustento al proceso decisorio del Comandante. Es la fase en la que se toma la información y se formulan preguntas al respecto, como “¿qué quiere decir?” y “¿qué repercusiones tiene?”, hasta que se extraen todos los datos pertinentes y significativos. Estos elementos fundamentales luego se reconstruyen y convierten en inteligencia y adquieren nueva significación en la integración.

7.5.2 Para que el personal de inteligencia en el mantenimiento de la paz sea eficiente, debe estar muy familiarizado con los requerimientos de su Comandante y entender todos los pormenores de los procesos de inteligencia en el mantenimiento de la paz.

7.5.3 El analista debe aceptar cierto grado de ambigüedad. La formación, el conocimiento y la experiencia son esenciales para gestionar esta incertidumbre porque el personal de inteligencia en el mantenimiento de la paz nunca tiene toda la información que necesita para efectuar la evaluación. Si fuera así, el producto final sería un hecho más que una evaluación. Los analistas gestionan la ambigüedad utilizando expresiones de probabilidad cuando hablan del grado de certidumbre asociado a un determinado producto de inteligencia.

7.5.4 La planificación operacional y la ejecución de operaciones imponen limitaciones temporales a la célula de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz, de modo que probablemente esta deba entregar su evaluación aunque no disponga de toda la información que desearía tener. Puesto que ningún producto analítico es perfecto, es preferible que el Comandante lo reciba a tiempo a que no lo reciba.

7.5.5 Todos los productos analíticos deben ser auditables y reproducibles. El analista se asegura de que el producto que ha elaborado es auditable cuando enumera la información y todas las deducciones utilizadas al formular la evaluación. El analista se asegura de que el producto que ha elaborado es reproducible garantizando que, si algún otro analista tuviera acceso a la misma información, llegaría a la misma conclusión.

7.5.6 La información con la que trabaja el analista puede ser cualitativa o cuantitativa.

- La **información cualitativa** es principalmente subjetiva y se deriva del razonamiento. Pese a que no es fácil de medir, lo más frecuente es que sea imprescindible para respaldar el análisis predictivo. La información cualitativa suele contener datos sobre el comportamiento de personas o grupos y el juicio que se hace respecto de la trascendencia de esa actividad.
- La **información cuantitativa**, por otra parte, es principalmente objetiva. Por lo general, se trata de información de carácter científico o técnico que se puede cuantificar y, por tanto, es más probable que se la utilice para determinar la capacidad. La interpretación de la

---

información cuantitativa también puede servir para evaluar las condiciones ambientales o geográficas que influyen en las operaciones.

7.5.7 Todos los productos analíticos deben elaborarse a partir de datos obtenidos de diversas fuentes. El personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz no debe elaborar productos de inteligencia con datos provenientes de **una sola fuente**, independientemente de su fiabilidad. En el contexto del mantenimiento de la paz, la **inteligencia proveniente de diversas fuentes** es producto de la combinación de distintos tipos de información, obtenida de diversas fuentes, con el objetivo de elaborar una predicción de inteligencia que tenga en cuenta todas las fuentes y que sirva al Comandante en su proceso decisorio. Aunque la elaboración de inteligencia a partir de información proveniente de distintas fuentes suele llevar más tiempo, es más amplia, más fiable y menos susceptible al engaño que el análisis de información obtenida de una sola fuente.

7.5.8 Los analistas deben procurar ser objetivos y estar atentos a cualquier tipo de sesgo, consciente o inconsciente, que pueda influir en el producto de inteligencia que elaboren. A fin de no caer en estos escollos, deben darse el tiempo para enumerar y cuestionar todas las presunciones que hayan hecho y no dejar que las experiencias del pasado influyan desmedidamente en el proceso analítico.

7.5.9 **Parámetros del análisis de inteligencia en el mantenimiento de la paz.** Las conclusiones obtenidas a partir del análisis deben cumplir los siguientes criterios cualitativos y cuantitativos:

- **Objetividad.** Los productos de inteligencia en el mantenimiento de la paz deben estar basados en información de fuentes fiables y no contener ningún tipo de sesgo analítico, sea consciente o inconsciente.
- **Oportunidad.** Los productos de inteligencia en el mantenimiento de la paz no son de utilidad si el cliente los recibe tarde.
- **Precisión.** El personal de inteligencia en el mantenimiento de la paz debe aprovechar su pericia y su lógica para juzgar y evaluar la información con la que cuenta con la mayor precisión posible. Los analistas siempre deben informar a su Comandante sobre las carencias de información que encuentren. La célula de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz tiene la tarea de subsanar estas carencias añadiéndolas al plan de obtención de información o enviando solicitudes de información a las unidades que corresponda.
- **Pertinencia.** La célula de inteligencia militar debe entregar al Comandante evaluaciones de inteligencia que sean de utilidad para la misión o que mejoren la aplicación del mandato de proteger al personal de las Naciones Unidas y a la población civil.
- Los productos de inteligencia deben utilizar todas las fuentes de información a las que se tenga acceso. En la medida de lo posible, el juicio analítico no debe valerse de una única fuente de información. Véanse adelante ejemplos de inteligencia en el mantenimiento de la paz elaborados con una y varias fuentes.
- Las células de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz deben utilizar todos los instrumentos analíticos apropiados, como los descritos en este capítulo y en el capítulo 9.
- Los productos de inteligencia deben:

- Describir la calidad y la fiabilidad de todas las fuentes que aportaron la información
  - Advertir sobre las salvedades y manifestar las incertidumbres o la confianza en los juicios analíticos
  - Distinguir apropiadamente entre inteligencia fáctica básica y las presunciones y los juicios empleados para elaborar la conclusión
  - Considerar y explicar otras hipótesis posibles de la nueva información o los nuevos conjuntos de datos
  - Facilitar la comprensión clara de la información y el razonamiento que subyace a los juicios analíticos
  - Ser coherentes con los productos anteriores sobre el mismo tema o, si cambia el principal mensaje analítico, destacar el cambio y explicar sus fundamentos y sus implicaciones
- La célula de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz debe incorporar una perspectiva de género, lo que quiere decir que, para generar todos los productos de inteligencia, es preciso utilizar información obtenida de fuentes de los dos sexos. Lo ideal es que se desglose esta información en función del sexo en el transcurso de los procesos de obtención y recopilación. Esta práctica ha de garantizar que, al analizar el terreno humano, la célula constata la perspectiva de los hombres y de las mujeres, lo que puede ayudar a entender el entorno operacional más integralmente.

**El proceso (este apartado debe leerse junto con el capítulo 9 como referencia).** El análisis no es un proceso intuitivo, sino que, más bien, debe aplicar métodos auditables. A continuación se describen algunos de estos métodos.

**7.5.10 Visualización de los datos.** La mente humana no es capaz de procesar bien grandes volúmenes de datos. Por lo tanto, la célula de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz puede encontrar de utilidad presentar los datos con medios visuales u organizarlos antes de comenzar el análisis. Es habitual que esta representación visual permita al analista descubrir tendencias y patrones que, de lo contrario, habrían quedado ocultos. A continuación se presentan algunos instrumentos que pueden ser de utilidad en este sentido.

**Orden de la información:** El analista organiza los datos en un orden lógico por tipo o ilustrando los sucesos en un cuadro de evolución temporal. Los datos también se pueden organizar cronológicamente. En la figura 9 se presenta un modelo de evolución temporal.



**Figura 9: Ejemplo de evolución temporal**

- **Detección de patrones:** Los analistas pueden organizar los datos por fecha, lugar o tipo de suceso, lo que a menudo revela patrones interesantes. Los datos también pueden ilustrarse en una serie de calcos cartográficos. En el anexo E se describen otras técnicas para ilustrar este tipo de información en calcos cartográficos. Cabe señalar que es importante que el analista tenga la precaución de no “crear” patrones que no existen ni de vincular conjuntos de datos no relacionados.
- **Razonamiento:** La capacidad de razonar es la que permite a los seres humanos procesar información y dar sentido a las acciones y los sucesos observados. Hay cuatro tipos de razonamiento que utiliza el analista para transformar la información en inteligencia en el mantenimiento de la paz: inductivo, analógico, deductivo y abductivo. En el anexo C se definen estos cuatro tipos de razonamiento.

7.5.11 Algunas de las técnicas que ha de utilizar el analista son las siguientes:

- **Mapas conceptuales:** Son representaciones gráficas de los conceptos unidos con líneas para representar el tipo de conexión entre ideas (palabras o imágenes). Los mapas conceptuales ayudan a esclarecer o comunicar lo que piensa el analista acerca de un tema determinado. También permiten expresar con más claridad los asuntos o problemas complejos, de manera que constituyen un marco útil para guiar el informe de inteligencia en el mantenimiento de la paz. Además, pueden servir para detectar los puntos flacos de la argumentación del analista y desentrañan la lógica que no se puede explicar o las presunciones que el analista haya intuido pero no pueda expresar con claridad.
- **Diagramas de vínculos:** Es un instrumento que se emplea para comprender mejor las relaciones o conexiones entre distintas entidades (personas, organizaciones y actividades). Los diagramas se crean a partir de la información contenida en los archivos históricos de la unidad y la que se está informando en el nuevo proceso. Los analistas deben usar diagramas de vínculos toda vez que examinen información sobre personas, grupos, actividades de grupos o redes de procesos para obtener nuevas perspectivas. Cuanto más complejos son los datos y las redes, más necesarios son los diagramas de vínculos. En el capítulo 9 se describen el proceso y las convenciones que hay que seguir al crear diagramas de vínculos.

• **Análisis de patrones:** Es un gráfico que ilustra los patrones a lo largo del tiempo y la actividad y permite al analista reconocer si la amenaza suele estar asociada a tipos específicos de actividades. El gráfico en sí mismo es una matriz circular que contiene un calendario y está dividida en secciones temporales, generalmente horarias, a su vez subdivididas en anillos concéntricos que representan los días. Al utilizar este método, hay que colocar el símbolo tanto en la matriz temporal como en el calendario; se incluye una nota de pie de página debajo del calendario o en algún otro sitio próximo. La metodología para armar estos gráficos es la misma que la de las cronologías y las evoluciones temporales, pero también hay algunas técnicas específicas, que se detallan a continuación:

- Se utilizan símbolos diferentes para marcar cada tipo de incidente. Todos los símbolos deben figurar en la leyenda.
- Todos los incidentes se marcan en la matriz y en el calendario.
- Los sucesos notables pueden comentarse con notas de pie de página.

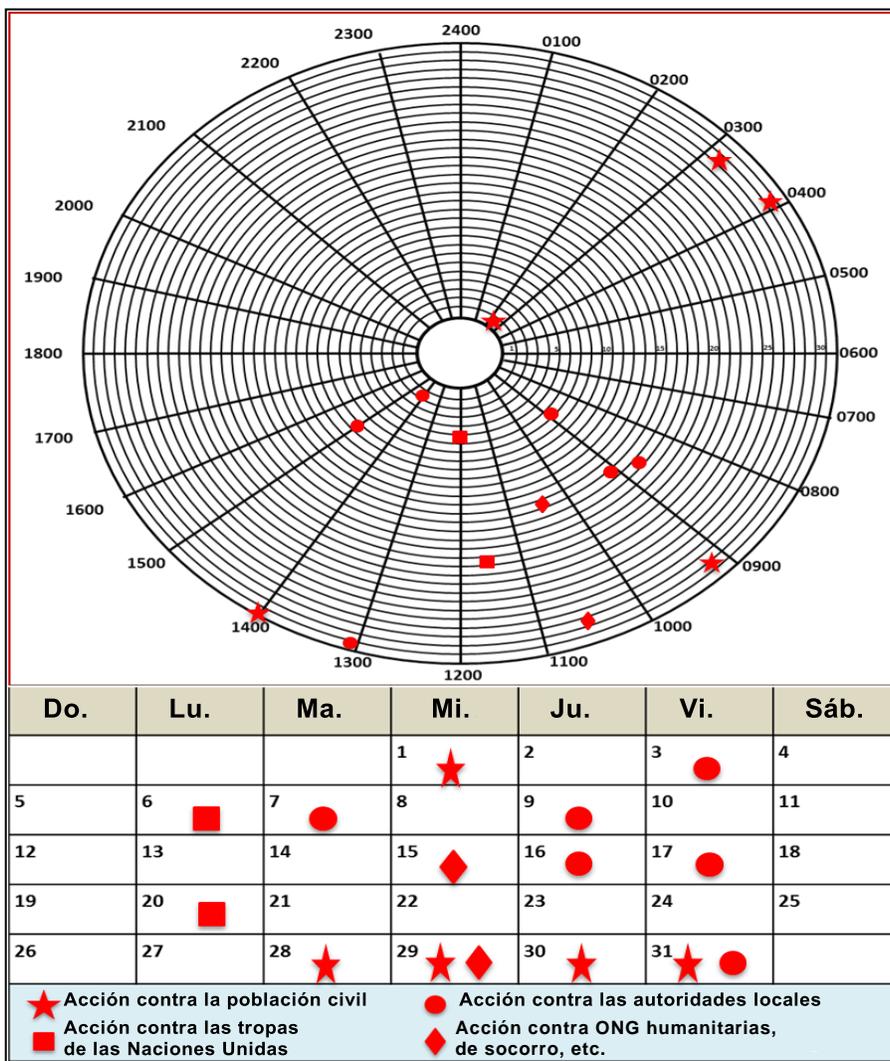


Figura 10: Ejemplo de análisis de patrones

- **Sesiones estructuradas de intercambio de ideas:** El intercambio de ideas se emplea para estimular nuevas perspectivas y puede tener lugar al inicio del proyecto para generar diversas hipótesis acerca de la principal pregunta de inteligencia en el mantenimiento de la paz. Para que sea productivo, es fundamental que el intercambio esté muy estructurado y que haya un presidente que lo coordine. El proceso abarca una fase de pensamiento divergente cuyo propósito es generar y reunir nuevas ideas y perspectivas, a la que sigue una fase de convergencia en la que se agrupan y organizan las ideas acerca de los principales conceptos.
- **Análisis de hipótesis opuestas:** En este proceso, se valoran las distintas hipótesis generadas en la sesión de intercambio de ideas a la luz de los datos disponibles que son pertinentes. Es importante incluir al principio del proceso todas las hipótesis creíbles pero, una vez analizadas y descartadas aquellas que tienen menos datos que las sustenten, el analista debería quedarse con unas cuatro o cinco hipótesis de trabajo. Cada hipótesis puede representarse en una columna de una hoja de cálculo y se pueden ubicar en filas todos los datos que la sustenten. Si algún dato sustenta una hipótesis en particular, cabe añadir una “C” para indicar que hay información o inteligencia (en adelante, “datos justificativos”) que sustenta esa hipótesis en particular. Asimismo, se puede emplear la letra “I” para indicar que un determinado dato justificativo es incoherente con una hipótesis particular. Los datos que ni sustentan ni son incoherentes con una hipótesis se rotulan con la expresión “no se aplica” o NA.

La hipótesis que lleve más marcas C es la más creíble según la información con la que se cuenta. Es importante señalar que esta técnica sirve para responder preguntas muy importantes de inteligencia en el mantenimiento de la paz y que la lista de datos justificativos puede ser bastante larga.

7.5.12 El documento elaborado a partir del análisis de hipótesis opuestas es dinámico, de manera que, a medida que va surgiendo nueva información, puede suceder que vayan cambiando las hipótesis “más creíbles”. También es importante destacar que las hipótesis de trabajo pueden aportar al plan de obtención de información. El analista puede emplear cada hipótesis de trabajo para generar un conjunto de indicadores y advertencias de los que se deriven nuevas solicitudes de información. El analista debe preguntarse “¿qué cabe esperar que suceda si esta hipótesis fuera cierta?”.

Datos justificativos	Hipótesis 1	Hipótesis 2	Hipótesis 3	Hipótesis 4
Elemento A	C	I	C	I
Informe B de la fuente	C	I	C	I
Informe E	C	C	C	I
Presunción A	I	C	C	I
INTREP C	NA	I	I	I
<b>Total</b>	<b>3 C</b>	<b>2 C</b>	<b>4 C</b>	<b>0 C</b>

INTREP, informe de inteligencia en el mantenimiento de la paz

#### Cuadro 6: Ejemplo de hipótesis opuestas

7.5.13 En este ejemplo, a partir de la información con la que se cuenta, la hipótesis 3 es la más creíble y la hipótesis 4 es la que menos se condice con los datos recabados. En un caso así, se presentarían las tres primeras hipótesis para continuar analizándolas, aunque no es conveniente descartar la cuarta.

- 
- **Indicadores y advertencias.** Los indicadores son comportamientos o sucesos observables que apuntan a un resultado o acontecimiento o, en este contexto, una hipótesis o explicación posible de los datos que está considerando el analista.
  - Los indicadores son observables en todos los niveles, desde el estratégico hasta el táctico. En el plano estratégico de nivel nacional, algunos indicadores podrían ser un cambio hacia una economía de guerra, un cambio en el uso de la infraestructura nacional y la apropiación de capacidades estratégicas de transporte aéreo. En el plano operacional, algunos indicadores podrían ser los movimientos de la población local, la acumulación de combustible o municiones por parte de un determinado grupo y la presencia o ausencia de mujeres, niños y ancianos en un determinado lugar, como una aldea o un mercado.
  - El analista genera los indicadores a partir de su experiencia (lo que sabe acerca de las tácticas, técnicas y procedimientos del grupo generador de amenazas), una acción ineludible vinculada a un suceso particular, como los disparos de prueba o el movimiento de grandes números de vehículos de un lugar a otro (a través de un río), o a partir de lo que ha sucedido antes (análisis de tendencias).
  - Como se describe en el capítulo 5, los indicadores relacionados con el sexo también pueden generar alertas tempranas acerca de nuevas situaciones de tensión, violencia de género y violencia sexual relacionada con los conflictos.
  - Cuando se genera un indicador, solo resulta de utilidad para la alerta temprana si se le da seguimiento. Por tanto, es buena práctica incluir estos indicadores en el plan de obtención de información, vincularlos a un área de interés denominada y encomendar a los recursos encargados de obtener información que envíen informes al respecto. De esta forma, la operación de mantenimiento de la paz no recibirá sorpresas y la célula de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz puede enviar al Comandante una alerta temprana acerca de un suceso en particular (véase en la sección dedicada a la dirección un ejemplo de un indicador vinculado a un área de interés denominada). La célula de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz también puede vigilar si hay cambios que puedan dar mayor credibilidad a una hipótesis por sobre las demás.
  - **Análisis del entorno operativo.** En el capítulo 9 se describen detalladamente otros instrumentos analíticos, como el análisis de los terrenos físico, humano e informativo y los efectos de los factores meteorológicos en el terreno. El proceso que emplea el analista para evaluar y registrar la información que corresponde a estos aspectos, valiéndose de metodologías centradas en el análisis factorial, deductivo y de tareas, aumenta considerablemente su comprensión acerca del entorno operacional y es fundamental para ayudar al Comandante en los procesos decisorios. Es importante que la célula de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz visualice todos los datos acerca del entorno operativo en una serie de calcos cartográficos (véase el capítulo 9). Una vez más, la visualización de estos datos permite a la célula entender la forma en que el entorno influye en la operación de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas y otros agentes pertinentes.
  - **Métodos convencionales.** Los métodos convencionales para evaluar a un agente generador de amenazas consisten en obtener información sobre la orden de batalla, así como sobre la disposición, la composición, la fuerza, la doctrina, las tácticas, las técnicas y los procedimientos, las armas, la logística, el entrenamiento y la eficacia en combate. Esta información se utiliza para integrar la amenaza en el entorno operativo y suele representarse en un calco cartográfico específico. Si bien este método sigue siendo de utilidad en algunas

operaciones de mantenimiento de la paz, las células de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz deben centrarse en las técnicas de integración de sistemas, como se describe en el capítulo 9.

- **Evaluación de los agentes.** En el capítulo 9 se describen otras técnicas que aumentan la comprensión de la dimensión humana, en particular de aquellos agentes que probablemente tengan una influencia importante en el entorno operativo: análisis de las ventajas, desventajas, oportunidades y riesgos (SWOT); análisis del centro de gravedad; análisis de las posiciones, los intereses y las necesidades; e instrumentos para evaluar a los agentes, como la elaboración de perfiles y la construcción de matrices de relaciones. Reviste suma importancia que la célula de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz examine y evalúe a todos los agentes importantes del entorno operativo y no solo a los grupos generadores de amenazas, dado que ello aumenta su entendimiento sobre el entorno operativo y le permite contribuir al proceso decisorio del Comandante de forma continua y significativa.

**7.5.14 Escollos del análisis de inteligencia en el mantenimiento de la paz.** Hay varios escollos que pueden socavar la precisión de los productos de inteligencia en el mantenimiento de la paz, entre los que cabe mencionar los siguientes: sustentar una evaluación en presunciones deficientes o no comprobadas; no combinar la información de todas las fuentes; hacer la evaluación a partir de una sola fuente; caer en el efecto de rebaño; no reconocer el sesgo analítico; no reconocer el sesgo respecto de las fuentes; “enamorar” de una conclusión concreta y no aceptar nueva información contradictoria que pueda refutarla; y buscar la perfección en lo atinente a los datos disponibles, lo que ralentiza y dificulta el proceso analítico. El sesgo es uno de los escollos analíticos más frecuentes y se describe más detalladamente a continuación.

- **Sesgo personal.** El sesgo personal abarca el racismo, el sexismo y los sentimientos de superioridad (o inferioridad) respecto del nivel educativo, el cargo, el tipo de trabajo, etc. También puede incluir la preferencia del analista por una fuente concreta, por ejemplo. Todos los analistas adolecen, en mayor o menor medida, de sesgo personal, pero este solo se convierte en un problema si pasa inadvertido.
- **Sesgo institucional.** Por lo general, está vinculado a la percepción institucional respecto de una persona o un grupo. Este tipo de sesgo puede ser difícil de superar para el analista, es complejo de contrarrestar con críticas objetivas o constructivas y puede cegar parcialmente al analista en su examen de los sucesos. Además, inhibe la imaginación, aspecto esencial del análisis.
- **Sesgo cultural.** Suele obedecer al pensamiento de que la propia cultura es superior (o inferior) a otra. También puede entrañar un malentendido o la falta de comprensión acerca de los motivos por los que otra cultura se comporta de una forma determinada. En consecuencia, en algunos campos, la falta de conocimiento o experiencia sobre el tema puede entorpecer el análisis. A fin de superar el sesgo cultural, el analista debe tratar de entender al grupo cultural que está evaluando o empatizar con este, lo que puede lograrse ampliando el entendimiento sobre el terreno humano de la célula de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz, como ya se describió.

**7.5.15 Estrategias para prevenir los escollos.** Es posible prevenir muchos de los escollos descritos con las estrategias que se detallan a continuación.

- **Comprobación de las principales presunciones.** El analista o la sección analítica elabora una lista de todas sus presunciones en un solo documento y las discute para definir si son creíbles. Si alguna de las presunciones de un producto de inteligencia en el mantenimiento de la paz no es creíble, es necesario modificar el producto para que refleje esta circunstancia. También es importante destacar que si una presunción cambia con el correr del tiempo, es preciso modificar los productos de inteligencia que estén basados en ella para reflejar ese cambio. Asimismo, hay que recordar la necesidad de informar de las presunciones sobre las que se basa el producto de inteligencia a su destinatario, aclarando que la evaluación quizá cambie si se modifican las presunciones en las que se basa.
- **Equipo A contra Equipo B.** Casi todas las evaluaciones o presunciones de inteligencia en el mantenimiento de la paz pueden cuestionarse enfrentando a dos equipos de analistas o a dos analistas, uno contra el otro. Uno de los equipos debe atacar el juicio analítico y el otro, defenderlo. Esta estrategia permite descubrir los problemas que pueda tener el producto.
- **Abogado del diablo.** La función de esta persona es cuestionar la evaluación efectuada en un producto de inteligencia. Al forzar al analista a defender sus conclusiones o evaluaciones, se ponen en evidencia las flaquezas de su lógica.
- **Equipo rojo.** Esta estrategia consiste en armar un equipo de analistas que actúen y piensen como lo haría un agente generador de amenazas, cuestionando activamente su juicio. También permite descubrir las presunciones deficientes y todos los datos que quizá haya pasado por alto la célula de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz. Por otra parte, añade la dimensión humana del agente generador de amenazas y puede lograr que la célula entienda que lucha contra una entidad “pensante” que puede modificar su accionar con el correr del tiempo.
- Métodos analíticos como el **análisis de hipótesis opuestas**, que se describió anteriormente.

## 7.7 Integración

7.7.1 La integración consiste en detectar un patrón seleccionando y combinando elementos de la información analizada, de preferencia proveniente de distintas fuentes, para elaborar un panorama de inteligencia en el mantenimiento de la paz. La información evaluada se convierte en inteligencia solo después de que fue integrada o combinada con la demás información disponible sobre la amenaza o el entorno. Durante el proceso de integración o combinación, la inteligencia básica se torna central porque aporta el contexto local indispensable para evaluar la nueva información con más facilidad. La integración entraña combinar los datos seleccionados para darles sentido. En esencia, el analista integra los datos nuevos para entender lo que sucede, los motivos y lo que quizá suceda más adelante. Es importante que las perspectivas obtenidas de una sola fuente se combinen correctamente y que se les dé la importancia que les corresponda. Esta tarea es responsabilidad del encargado de gestionar este proceso.

## 7.8 Interpretación

7.8.1 Una vez recopilada, evaluada, analizada e integrada la información, es preciso interpretarla para culminar con el proceso de convertirla en inteligencia. La interpretación consiste en:

- **Dar sentido a la información.** Este proceso consiste en entender con claridad lo que quiere decir la información de una manera que la haga más concreta y acorde a los diversos aspectos de los agentes generadores de amenazas.
- **Visualizar la información.** Este proceso permite al analista representar la fuerza contraria y determinar las repercusiones de esa nueva información sobre lo que ya se sabe.
- **Extrapolar los datos.** Hay que extremar la atención para derivar criterios que permitan confirmar o añadir información a las hipótesis planteadas, a partir de los indicios más sutiles de que hubo algún cambio en el comportamiento o la postura de un agente generador de amenazas.

7.8.2 La interpretación consiste en utilizar los resultados del análisis y la integración para elaborar una predicción. Se recibió la información y se la transformó en inteligencia militar en el mantenimiento de la paz; ¿qué importancia tiene esa inteligencia para el Comandante, su requerimiento de inteligencia, sus planes y la misión? En particular, ¿de qué manera puede ayudar a predecir lo que sucederá? La célula de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz debe recordar que un buen producto de inteligencia no solo debe informar al Comandante lo que está sucediendo, sino los motivos y lo que sucederá después, dónde es probable que suceda y cómo es probable que se manifieste.

7.8.3 La palabra clave del párrafo anterior es “probable”, expresión de probabilidad que siempre debe utilizarse de forma coherente en todos los productos que se envían a las instancias decisorias. El siguiente apartado se adentra más detalladamente en este concepto.

## 7.9 Formas de comunicar la incertidumbre

7.9.1 Los analistas deben tener presente que las conclusiones analíticas lógicas y razonadas no son necesariamente hechos. Al presentar las conclusiones, el personal de inteligencia en el mantenimiento de la paz debe indicar el grado de confianza que tiene en sus conclusiones y todo problema de peso que plantee el análisis. Este nivel de confianza suele definirse teniendo en cuenta la capacidad del recurso que obtuvo la información, los criterios de evaluación, la confianza en los datos obtenidos y la pericia y la experiencia del analista. La comunicación precisa de la incertidumbre es uno de los elementos más importantes de toda buena evaluación en materia de inteligencia en el mantenimiento de la paz. Al considerar un determinado curso de acción, los Comandantes deben contrastar los beneficios probables con los costos probables: si no tienen una idea clara acerca de la probabilidad de diversos resultados, corren el riesgo de tomar una decisión incorrecta.

7.9.2 Al expresar la probabilidad y la incertidumbre, el analista de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz tiene que considerar los dos retos principales que están asociados a esta tarea:

7.9.3 **Interpretación errónea.** Dada la variedad de experiencias y antecedentes, la interpretación del término “probable” puede presentar una variabilidad de entre el 25 % y el 90 % respecto de la probabilidad de que un suceso tenga lugar. Esta amplia variabilidad supone un serio riesgo de que los receptores de las evaluaciones de inteligencia en el mantenimiento de la paz las interpreten erróneamente.

7.9.4 **Información errónea.** A falta de una definición consensuada, quienes reciben la evaluación de inteligencia pueden volver a redactar o expresar la evaluación (por ejemplo, para abreviarla para los escalones superiores o, de hecho, el público) y perder o transmitir erróneamente el sentido de la

evaluación original. Teniendo en cuenta estos retos, el analista utiliza criterios de incertidumbre que permiten expresar la probabilidad y la incertidumbre (cuadro 3).

Declaración cualitativa	Margen de probabilidad asociado
Muy improbable o probabilidad muy remota	Menos del 10 %
Improbable	15 % a 20 %
Posibilidad realista	25 % a 50 %
Probable	55 % a 70 %
Muy probable	75 % a 85 %
Casi certera	Más del 90 %

**Cuadro 6: Criterios de incertidumbre**

7.9.5 También es importante informar al cliente del producto de inteligencia de:

- **Las presunciones.** Es indispensable declarar todas las presunciones al principio de todos los productos o informes escritos de inteligencia en el mantenimiento de la paz. El cliente debe estar al tanto de que la evaluación quizá cambie si se demuestra que las presunciones son falsas.
- **La credibilidad de la información y la fiabilidad de las fuentes.** Es muy importante informar al cliente sobre la credibilidad de los datos contenidos en el producto de inteligencia. Si la evaluación utilizó fuentes de categorías C a E o información de categorías C4 a E4, será menos fiable que la basada en fuentes de categorías A a B e información de categorías A1 a B1. Hay que dejar bien claras estas circunstancias al cliente. De hecho, si un dato es esencial para la evaluación o tiene valor diagnóstico, el cliente debe estar al tanto de su credibilidad y de la fiabilidad de la fuente de la cual provino. El producto podría expresar, por ejemplo, “Los informes de la fuente (B3) indican que el grupo generador de amenazas A tiene intenciones de impedir que los convoyes de las Naciones Unidas lleguen a la ciudad B”.

## 7.10 Estado final

7.10.1 Una vez finalizado el proceso analítico, hay que elaborar la predicción de inteligencia para responder a uno de los requerimientos prioritarios del Comandante. Esta evaluación tiene que tener asociada una declaración calificativa que destaque la probabilidad de que el suceso evaluado tenga lugar. El personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz debe ser capaz de facilitar al Comandante, si este lo solicita, la información original y el análisis a partir de los cuales se elaboró la evaluación, la clasificación de credibilidad y fiabilidad que se asignó al material original y las técnicas analíticas utilizadas para elaborar la evaluación. En este punto hay que reiterar la importancia de que todo producto analítico sea auditable y reproducible y esté exento de sesgos y de que se puedan objetar sus presunciones.

## 7.11 Anexos

- Documentos de trabajo para el análisis de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz
- Definiciones del análisis de inteligencia en el mantenimiento de la paz

## DOCUMENTOS DE TRABAJO PARA EL ANÁLISIS DE INTELIGENCIA MILITAR EN EL MANTENIMIENTO DE LA PAZ

La hoja de cálculo de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz y los mapas anotados sirven para delimitar las zonas problemáticas e ilustrar relaciones entre los datos obtenidos. No obstante, se necesita un amplio material de investigación para analizar estas zonas problemáticas.

Probablemente sea necesario crear y mantener actualizados documentos de trabajo extensos, como planillas de análisis de amenazas, documentos sobre las amenazas inminentes, de propaganda actual, sobre personalidades y organizaciones, sobre ámbitos de estudio y de referencias.

**Matriz de actividades.** Se utiliza para determinar las conexiones o asociaciones entre una persona y organizaciones, sucesos, lugares o actividades (no otras personas).

**Mapas anotados.** Según el escalón de responsabilidad, la actividad de los agentes generadores de amenazas en la zona y su grado de conocimiento, para efectuar el análisis de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz se necesitan al menos dos mapas anotados: el **mapa de incidentes** y el **mapa de la situación de riesgo**. Estos elementos de registro generalmente son calcos cartográficos que constan de un mapa topográfico de la zona a gran escala.

A diferencia del **cuadernillo de inteligencia en el mantenimiento de la paz**, que es de uso personal, los mapas de la situación de riesgo son una guía rápida para informar al Comandante, las autoridades superiores de las Naciones Unidas o, de ser necesario, otras partes interesadas.

Si hay limitaciones a la actividad en una zona, se evalúa la posibilidad de combinar los dos mapas. Hay otros mapas anotados que son de utilidad para registrar información, según las necesidades de la zona de responsabilidad táctica del cuartel general. Estos calcos cartográficos especiales permiten registrar, entre otros datos, la siguiente información:

- Incidentes con minas y armas trampa
- Nombres de principales agentes generadores de amenazas y códigos que representan características del terreno, como aldeas, zonas, senderos, etc.
- Intentos de asesinar a agentes generadores de amenazas o de obtener recursos
- Toda otra actividad de importancia

A veces es necesario ampliar, con bastante detalle, determinadas zonas de interés, ya sea dibujando porciones del mapa a mayor escala o armando un mosaico a partir de fotos tomadas desde el aire. Además, hay que ilustrar con claridad la actividad pasada, presente y posible de los agentes generadores de amenazas teniendo en cuenta todos los detalles del entorno. La comparación entre varios mapas anotados a menudo ayuda al analista a estimar las intenciones y capacidades de los agentes generadores de amenazas o a calcular tendencias.

**Mapa de incidentes.** El mapa o calco cartográfico de incidentes ofrece información histórica acumulada sobre las tendencias y los patrones de actividad de los agentes generadores de amenazas. Si se mantiene como corresponde, las entradas permiten al analista juzgar la naturaleza

y la ubicación de los objetivos de los agentes, la intensidad relativa de su interés en zonas específicas, su control de la población y el apoyo que recibe de esta, y su posible zona de responsabilidad operativa. Los juicios acerca de las operaciones de los agentes generadores de amenazas también exigen conocer los factores del terreno y las limitaciones de dichos agentes.

**Mapa de situación.** En el contexto del mantenimiento de la paz, el mapa o calco cartográfico de situación se prepara cuando se delimita la zona de responsabilidad operativa (capítulo 9) y se modifica cuando es necesario con la información del mapa de incidentes. En este contexto, resulta más difícil identificar las instalaciones y distribuciones de estos agentes con el mismo grado de confianza que en una situación táctica convencional. Los agentes generadores de amenazas no convencionales pueden desplazarse sin mucha anticipación, lo que desactualiza el informe antes de que se confirme. Si bien el mapa de situación presenta un panorama incierto e hipotético, conformado más por informes de objetivos, estimaciones y abstracciones de carácter efímero que información certera, demuestra gráficamente las tendencias o los patrones que se elaboraron a partir del mapa de incidentes. Sobre la base de este mapa, el analista de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz puede mejorar la economía y la eficacia del esfuerzo de reconocimiento y vigilancia.

**Mapa de trampas.** En el contexto del mantenimiento de la paz, el mapa o calco cartográfico de trampas se utiliza cuando los agentes generadores de amenazas tienen capacidad para organizar sabotajes o actos terroristas. Los datos deben anotarse directamente en el mapa en el que se coloca el calco de situación o pueden mantenerse por separado. Este mapa muestra lugares que resultan especialmente atractivos a los agentes generadores de amenazas para organizar sabotajes o actos terroristas, como instalaciones de las Naciones Unidas, campamentos de refugiados o desplazados internos, puentes de carreteras y ferrocarriles, y lugares donde el terreno favorece las emboscadas y las incursiones. Es preciso reconocer estos sitios y analizarlos al estudiar la zona, así como marcarlos con claridad en el mapa prestando atención a las vías de acceso y escape que puedan tener los agentes generadores de amenazas. Además, se puede complementar con fotografías.

**Mapa del estado de la población.** Es un calco cartográfico que se coloca sobre el mapa de situación. En esencia, ilustra la actitud de la población frente a las fuerzas de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas y los agentes generadores de amenazas. Se han de emplear distintos colores para señalar estas condiciones.

**Mapa de personalidades y contactos.** La primera información con la que se cuenta sobre la situación de los agentes generadores de amenazas corresponde sobre todo a las ubicaciones y actividades de los dirigentes, los cómplices, las organizaciones y los enlaces más importantes. Las apariciones, los movimientos, las reuniones y las desapariciones de estas personas se registran en un mapa o calco de personalidades y contactos, que debe ser a gran escala (de las calles de la ciudad o el pueblo si se trata de una zona urbana). Este mapa permite detectar las desviaciones de los patrones regulares de movimiento de las personalidades y contactos.

Según el número de personas que se estén vigilando, de la regularidad de sus hábitos y de la variedad de informes obtenidos o recibidos sobre ellas, será necesario llevar un calco por persona. Los calcos antiguos se archivan para compararlos con los actuales. La ruta de cada agente se representa en un color diferente y las rutas que cada agente recorre con regularidad se distinguen de las nuevas. Se registra la fecha de cada observación y se marcan los incidentes con un símbolo. Según el grado de actividad, este mapa se combina con el mapa de incidentes.

**Documentos de estudio sobre la zona.** Los documentos de estudio sobre la zona contienen datos geográficos, políticos, sociológicos, económicos y culturales pertinentes y actualizados y pueden tener el formato de un documento PMERSCHII-PT amplio. En las operaciones de mantenimiento de la paz, los comandantes tácticos y operacionales, en particular cuando están a cargo de la misma zona operacional general durante períodos prolongados, tienen una necesidad evidente de esa información.

**Registro de coordenadas.** El registro de coordenadas es un valioso instrumento analítico y un método para almacenar información durante las operaciones de mantenimiento de la paz. En él se ilustra la actividad que tiene lugar en una zona durante un período determinado. Cada página representa una zona geográfica o ciudad específica determinada por la célula S2, G2 o U2. El registro de coordenadas tiene dos tipos de páginas. Uno contiene entradas escritas para registrar las actividades de amenaza y espacio para que las células añadan comentarios.

**Documento de operaciones de carácter civil-militar.** Los documentos de operaciones de carácter civil-militar reúnen todo el material y la información referente a esas operaciones, sus resultados, su efectividad y cualquier contramedida que tomen los agentes generadores de amenazas.

**Documento de información actual sobre la operación.** Si este documento es uno de los más importantes sobre la actividad de los agentes generadores de amenazas en la zona de responsabilidad operativa de la misión, el documento de contramedidas actuales debe contener la totalidad de la bibliografía pertinente, el material de apoyo y los análisis, copias de los discursos de dichos agentes y análisis de las quejas locales de las que bebe su discurso.

**Documento sobre las amenazas inminentes** (en inglés, *hot file*). Es el documento de trabajo más importante, puesto que reúne todo el material de que se dispone acerca de un incidente o grupos de incidentes quizá relacionados que son de interés en ese momento. Este documento contiene material sobre personas o lugares que probablemente estén involucrados en actividades que se oponen al mandato de la fuerza de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, además de material sobre agentes o sospechosos que pueden estar implicados. Por ejemplo, un presunto ataque a un campamento de refugiados o de desplazados internos podría iniciar un documento de este tipo. El documento sobre las amenazas inminentes permanece activo hasta que se refuta el informe, el incidente tiene lugar, se desvía la atención del grupo armado o de la milicia o se resuelven las condiciones que posibilitaron ese ataque.

**Documentos de personalidades y organizaciones.** Se mantiene un documento local sobre cada uno de los dirigentes más importantes de los agentes generadores de amenazas. Si la vigilancia está a cargo de la policía local, los oficiales de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz pueden buscar información biográfica básica para identificarlos y transferirla de los expedientes policiales a un archivo de tarjetas. Este archivo de tarjetas ayuda a entrenar la vigilancia amistosa para reconocer a las personalidades más importantes que están a la vista. La sección de este archivo sobre las organizaciones incluye información sobre los antecedentes y las actividades de quienes integran el organigrama de cada agente generador de amenazas, otros grupos sospechosos y sus dirigentes, las direcciones superpuestas, sus integrantes y el vínculo entre estas organizaciones.

**Diagrama de vínculos.** Este diagrama, que ilustra las conexiones entre las personas, las organizaciones y las actividades, se crea a partir de la información contenida en los archivos históricos y la que se está informando en el nuevo proceso. Los analistas deben usar diagramas de vínculos toda vez que examinen información sobre personas, grupos, actividades de grupos o redes de procesos para obtener nuevas perspectivas. Cuanto más complejos son los datos y las redes, más necesarios son los diagramas de vínculos.

Por lo tanto, en el nivel de la unidad y del personal, el analista de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz tiene que poder acceder con facilidad a esos datos. Los archivos sobre sucesos y actividades de importancia continua se clasifican por temas. Así, por ejemplo, si el alimento básico de una economía es el arroz o el trigo, el desglose temático contiene documentos sobre su producción, distribución y comercialización, los niveles de precios y las actividades de mercado negro y hurto. Dado que este indicador económico clave ejerce una continua influencia en las fuerzas y milicias locales que dependen de este elemento básico para sobrevivir, el análisis minucioso de estos datos a lo largo de un período determinado permite observar patrones que permiten anticipar las acciones del agente generador de amenazas y predecir sus capacidades.

**Material de referencia.** Se mantiene una biblioteca de publicaciones de referencia, tales como manuales de doctrina, tácticas y métodos; libros sobre la zona y sobre los agentes generadores de amenazas que operan en la zona de responsabilidad operativa; archivos de recortes de periódicos y revistas; y cualquier otro material que sea de utilidad. Este material se mantiene en una biblioteca central a la que pueda acceder el personal del batallón o del sector o la fuerza, y está al servicio del analista de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz.

**Planilla de análisis de amenazas.** La planilla de análisis de amenazas ayuda a identificar la información y la inteligencia en el mantenimiento de la paz que son necesarias para responder al requerimiento prioritario de inteligencia y al requerimiento de inteligencia. También guía el análisis del entorno de la misión de mantenimiento de la paz (véase el modelo).

**El segundo tipo de registro de coordenadas es visual.** Las entradas se trazan en las casillas del calco tal y como aparecen en el mapa de incidentes. El registro de coordenadas es de utilidad para analizar las tendencias y los patrones y constituye una buena forma de almacenar datos, en un formato fácil de recuperar, durante largos períodos. El registro escrito permite evaluar con facilidad la actividad de los agentes generadores de amenazas por tipo de acción, mientras que el registro visual permite comparar rápidamente la actividad entre varios períodos.

**DEFINICIONES DEL ANÁLISIS DE INTELIGENCIA EN EL MANTENIMIENTO DE LA PAZ****Razonamiento abductivo**

Es el proceso de pensamiento que acompaña a la perspicacia o intuición. Cuando la información no coincide con lo que se espera, el analista debe determinar el motivo, lo que genera una nueva hipótesis que explica los motivos por los que los datos con los que cuenta no permiten arribar a una explicación conocida con rapidez. El razonamiento abductivo obliga al analista a analizar la situación y preguntarse por qué ha cambiado la dinámica, así como elaborar y someter a prueba posibles explicaciones.

**Razonamiento analógico**

Método de procesamiento de la información que analiza las similitudes entre nuevos conceptos y conceptos ya conocidos para comprender los nuevos conceptos.

**Razonamiento deductivo**

Consiste en sacar conclusiones aplicando reglas generales a problemas específicos. Los analistas se basan en un conjunto de reglas para interpretar la información. El argumento deductivo es sólido si sus premisas son ciertas. Sin embargo, que el razonamiento deductivo sea correcto no garantiza que las conclusiones sean ciertas. La deducción no siempre es eficaz para predecir el comportamiento humano.

**Razonamiento inductivo**

Es un proceso que permite sacar conclusiones a partir de los hechos observados, en el que el analista descubre relaciones entre los sucesos que está observando o estudiando. Lo habitual es que la inducción preceda a la deducción, de modo que es el tipo de razonamiento que los analistas deben aplicar con mayor frecuencia. Este tipo de razonamiento exige objetividad y la ausencia de prejuicios y preconceptos. El primer paso del razonamiento inductivo consiste en llegar a una conclusión formulada a partir de hechos observados directamente. El razonamiento inductivo depende de que la observación y la estadística sean precisas. Como los datos contaminados pueden malograr el resultado del razonamiento inductivo, este no genera verdades absolutas, sino probabilidades muy altas.

---

## CAPÍTULO OCHO

### DIFUSIÓN

#### 8.1 Difusión: la fase final

8.1.1 La fase final del ciclo de inteligencia en el mantenimiento de la paz es la difusión. Una inteligencia en el mantenimiento de la paz que no se difunde carece de valor. Del mismo modo, difundir inteligencia sobre el mantenimiento de la paz carece de valor si esa información no puede entenderse. En la difusión de información hay que velar por que la inteligencia en el mantenimiento de la paz se presente en el momento oportuno a las personas adecuadas y en la cantidad y calidad pertinentes.

- **Oportunidad de la información.** La inteligencia en el mantenimiento de la paz debe proporcionarse de manera oportuna, a fin de que los planificadores y los encargados de la adopción de decisiones puedan reaccionar, asegurándose así de conservar la iniciativa. Algunos recursos con los que se obtienen datos e información pueden enviar información a la célula de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz en tiempo real o casi en tiempo real, lo que incrementa enormemente su utilidad.
- **Pertinencia.** La pertinencia se determina a partir de las necesidades de los destinatarios, como se define en la fase de dirección del ciclo de inteligencia en el mantenimiento de la paz.
- **Brevedad.** Los informes deben ser lo más breves posible, pero al mismo tiempo incluir todo lo que el beneficiario deba saber. Los comandantes rara vez tienen tiempo para leer a fondo documentos extensos o escuchar farragosas presentaciones orales. Debería hacerse pleno uso de los calcos, los anexos y los procesos de facsímil para incluir detalles adicionales.
- **Inteligencia.** En la medida de lo posible, será necesario evaluar correctamente todos los hechos e interpretar su importancia antes de difundirlos. En todos los informes de inteligencia en el mantenimiento de la paz se debe mantener una distinción clara entre los hechos probados y las deducciones, las hipótesis y las evaluaciones realizadas a partir de ellos.
- **Estandarización.** Los informes se entienden más rápidamente si se presentan siguiendo una secuencia lógica con encabezamientos convenientemente estandarizados que utilicen un mismo lenguaje de probabilidad. Ese formato debería tratarse en los procedimientos operativos estándares.
- **Destinatarios.** La distribución se basa en un conocimiento profundo de los requerimientos de inteligencia de las unidades, los planificadores y los encargados de la adopción de decisiones. Estos conocimientos se basan en los planes de adquisición de información y las solicitudes de información.
  - **Necesidad de saber.** El acceso a información clasificada de mantenimiento de la paz debe limitarse estrictamente a quienes necesitan esa información para desarrollar su labor;
  - **Necesidad de compartir.** Las entidades de las Naciones Unidas pueden compartir la información sobre el mantenimiento de la paz entre sí y con entidades

ajenas a la Organización ateniéndose al procedimiento operativo estándar para el intercambio de inteligencia (incluida la inteligencia en el mantenimiento de la paz) con entidades ajenas a las misiones y a las Naciones Unidas<sup>4</sup>, así como a las políticas pertinentes de la Misión. Entre las cuestiones fundamentales que deben tenerse en cuenta está la necesidad de proteger las fuentes, así como la posible necesidad de expurgar determinados productos de inteligencia en las operaciones de mantenimiento de la paz con ese fin.

La información sobre el mantenimiento de la paz que no se divulga a quienes deben tener conocimiento de ella carece de valor.

## 8.2 Formatos de difusión

8.2.1 La difusión abarca conceptos tanto proactivos como reactivos. El concepto reactivo permite a los mandos superiores transmitir inteligencia sobre el mantenimiento de la paz a los niveles inferiores de mando. El concepto proactivo conlleva el acceso directo por medios electrónicos a páginas web, bases de datos, archivos de inteligencia sobre el mantenimiento de la paz u otros repositorios (cuando procede). La inteligencia sobre el mantenimiento de la paz debe proporcionarse en un formato que pueda utilizarse inmediatamente y que el destinatario entienda fácilmente.

- **Oral.** La presentación oral de la información resulta útil por oportuna y porque permite poner de relieve cuestiones de especial importancia, además de ofrecer al ponente reacciones y observaciones inmediatas y posibles instrucciones adicionales. Una exposición oral puede organizarse y complementarse con un resumen gráfico de la inteligencia en el mantenimiento de la paz (PICINTSUM) (véase el anexo C). A la hora de preparar exposiciones informativas orales, deberán tenerse presentes los siguientes elementos:
  - El idioma que hablan los destinatarios de la exposición;
  - El nivel de la autorización de seguridad del grupo;
  - El nivel de conocimiento que tiene el grupo sobre la cuestión. Con ello se determinará el grado de detalle y la información de antecedentes que habrá que aportar;
  - El tiempo asignado a la exposición. Es fundamental que el mensaje se difunda en el menor tiempo posible, y que no se supere el tiempo asignado. De no hacerse así, es posible que el comandante o el destinatario decidan no volver a pedirle que presente información. Transmita al destinatario solo lo que necesite saber;
  - Anticipe las preguntas que puedan plantearse y tenga respuestas preparadas. Esto debe basarse en el conocimiento que se tenga de las necesidades de la comandancia;
  - Qué ayudas visuales serán necesarias en la presentación; y
  - ¿Es la presentación compatible con la tecnología de la sala de reuniones?
- **Por escrito.** La difusión por escrito comprende los informes de inteligencia en el mantenimiento de la paz (INTREP), los resúmenes de la inteligencia en el mantenimiento de la paz (INTSUM) y los informes temáticos. Los resúmenes de la inteligencia en el mantenimiento de la paz deberán difundirse a intervalos regulares en relación con la situación. Los materiales que tienen plazos concretos se difunden a través de INTREP.

<sup>4</sup> Aún en fase de desarrollo en marzo de 2019.  
19-09285 (S)

- **Gráficos.** Los productos de inteligencia en el mantenimiento, como PICINTSUMS (véase el anexo C), fotografías aéreas, croquis, calcos cartográficos físicos, humanos y de información (véase el capítulo 9), información complementaria sobre integración de sistemas (véase el capítulo 9), mapas conceptuales y esquemas de conexiones, resultan muy útiles para ayudar a la comandancia a asimilar nuevas y complicadas informaciones e inteligencia en el mantenimiento de la paz. En la medida de lo posible, el personal de inteligencia en el mantenimiento de la paz deberá siempre hacer el máximo uso posible de los productos gráficos.

Es preciso transmitir inmediatamente la inteligencia en el mantenimiento de la paz cuando se considera que indica una amenaza inminente de muerte. Cuando resulte necesario, cabe omitir o proteger las fuentes, así como cualquier información clasificada, pero las amenazas para la vida deben ser comunicadas por la vía más rápida.

### 8.3 Claridad

8.3.1 Tanto las reuniones informativas como los informes deben caracterizarse por su claridad y brevedad. La inteligencia en el mantenimiento de la paz debe presentarse de forma inequívoca y distinguir claramente entre hechos y evaluaciones. El iniciador deberá cerciorarse de que ha ordenado sus reflexiones antes de informar sobre ellas o ponerlas por escrito. Las reuniones informativas y los informes deben tener un formato estandarizado. El uso de ayudas visuales, mapas, dibujos y diagramas mejorará las presentaciones orales y aportará claridad a la inteligencia en el mantenimiento de la paz que esté siendo examinada. La precisión y la brevedad son fundamentales para la correcta difusión de la inteligencia en el mantenimiento de la paz. Una buena presentación (tanto oral como escrita) es aquella que contiene la mayor cantidad de información en el menor número posible de palabras.

### 8.4 Formatos de presentación de informes de las Naciones Unidas

8.4.1 Las Naciones Unidas utilizan formatos estandarizados en sus informes, a fin de garantizar la interoperabilidad multinacional.

8.4.2 **Informe de inteligencia en el mantenimiento de la paz (INTREP).** Un INTREP puede generarse a todos los niveles de mando y es un informe no ordinario que se envía siempre que se considera que la información en él contenida precisa la atención urgente de las unidades, los mandos o el personal a los que se dirige. Un INTREP debe incluir las deducciones pertinentes efectuadas en el tiempo disponible. La difusión de un INTREP debe ajustarse a las instrucciones explícitas establecidas en cada nivel de mando. En el anexo B se ofrece un ejemplo de formato para un INTREP.

8.4.3 **Resumen de inteligencia en el mantenimiento de la paz (INTSUM)** Un INTSUM es un resumen periódico de la inteligencia en el mantenimiento de la paz relativa a la situación actual en la zona de responsabilidad en materia de inteligencia en el mantenimiento de la paz de una comandancia. Tiene por objeto actualizar las evaluaciones presentes de la inteligencia en el mantenimiento de la paz y poner de relieve los acontecimientos importantes ocurridos durante el período sobre el que se informa. Debe difundirse entre todas aquellas personas cuyas responsabilidades e intereses puedan verse afectados por el contenido. Los INTSUM pueden presentarse en forma de texto o de gráficos (PICINTSUM). En el anexo C se ofrecen ejemplos de formatos de un INTSUM.

**8.4.4 Informes temáticos.** En los informes temáticos se tratan los aspectos pertinentes del entorno operativo, como una región o ciudad, un movimiento político o religioso o una organización, abarcando en ocasiones períodos de tiempo más extensos. Los informes temáticos no tienen un formato establecido. Normalmente comprenden varios epígrafes principales: situación, comentario, evaluación.

En la difusión de información hay que velar por que la inteligencia en el mantenimiento de la paz se presente en el momento oportuno a las personas adecuadas y en la cantidad y calidad pertinentes.

## 8.5 Resumen

Será necesario difundir tanto los hechos no evaluados (es decir, la información) como las evaluaciones realizadas a partir de estos (es decir, la inteligencia en el mantenimiento de la paz), pero deberá ponerse sumo cuidado en distinguir entre unos y otras. Incluso la inteligencia en el mantenimiento de la paz más precisa y fiable es inútil si se recibe demasiado tarde. Debe indicarse siempre de forma totalmente inequívoca. La información urgente debe transmitirse inmediatamente, y tiene que haber resúmenes periódicos de la situación de la inteligencia en el mantenimiento de la paz. La presentación de información, ya sea por vía oral o escrita, debe ser clara, concisa y pertinente; cuanto más breves sean los mensajes y exposiciones, más fácil resultará recordarlos. En el registro de la inteligencia en el mantenimiento de la paz debe quedar constancia de toda difusión escrita u oral, tanto formal como improvisada.

## 8.6 Anexos

- A. INTREP
- B. INTSUM
- C. PICINTSUM

## Anexo A del capítulo 8 del Manual de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas

### INFORME DE INTELIGENCIA EN EL MANTENIMIENTO DE LA PAZ (INTREP)

#### Propósito

Se utiliza para comunicar la información. El INTREP debe proporcionar información relativa a incidentes o acontecimientos que pueden influir sobre las operaciones actuales o pendientes. A pesar de su nombre, no siempre es un producto de inteligencia en el mantenimiento de la paz; la información solo pasa a ser inteligencia en el mantenimiento de la paz cuando se combina con otros datos durante la fase de análisis.

#### Periodicidad

Los INTREP no se envían con arreglo a un calendario específico, sino que se recurre a ellos cuando se considera que la inteligencia en el mantenimiento de la paz que contiene debe ser señalada urgentemente a la atención del comandante destinatario o su personal.

#### Contenido

Un INTREP es una presentación de incidentes o acontecimientos que se publica tan pronto es posible después de que estos se produzcan. Debe incluir todo dato que pueda ser pertinente para las necesidades de información de todo comandante a quien se presente. Debe incluir también la deducción a la que llegue el analista de inteligencia en el mantenimiento de la paz que lo presente respecto de la importancia de la información.

#### Clasificación (marcas de protección)

Los INTREP se clasifican en función de su contenido, bien como CONFIDENCIAL NACIONES UNIDAS o como Estrictamente Confidencial Naciones Unidas.

#### Formato

El informe debería contener, como mínimo, la siguiente información:

- ¿En qué consiste?
- ¿Dónde?
- ¿Cuándo?
- ¿Por qué y cómo?
- Curso de acción o respuesta propios

<b>Clasificación:</b> CONFIDENCIAL NACIONES UNIDAS		<b>Precedencia:</b> inmediata.
<b>Asunto:</b> INTREP 001/00 241200 C DIC 17		
1	DETALLES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué consiste?</li> <li>• ¿Dónde?</li> <li>• ¿Cuándo?</li> <li>• ¿Por qué y cómo?</li> <li>• Curso de acción o respuesta propios</li> </ul>
2	COMENTARIO	La deducción que hace el analista de la inteligencia en el mantenimiento de la paz sobre las consecuencias del incidente o acontecimiento.
<b>INICIADOR:</b> célula U2/Misión XX.		
<b>Oficial que lo publica:</b>		

#### Cuadro 7: Ejemplo de INTREP

**Dos observaciones adicionales:**

1. La prueba de envío no constituye prueba de recepción. Los INTREP se utilizan para transmitir inteligencia en el mantenimiento de la paz importante y urgente, y por lo tanto corresponde al iniciador asegurarse de que los destinatarios saben de la existencia de un INTREP que deben leer.
2. Cuando existe una amenaza real para la vida con plazos concretos, es necesario transmitir lo antes posible y por cualquier medio las medidas de mitigación que deben tomarse para evitar la amenaza. Por lo tanto, se puede utilizar un teléfono móvil para ordenar a una persona que no lleve a cabo una medida X. Los detalles sobre el porqué, las fuentes y el análisis no deben comunicarse a través de medios no seguros, pero sí las medidas que cabe adoptar.

## Anexo B del capítulo 8 del Manual de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas

### RESUMEN DE INTELIGENCIA EN EL MANTENIMIENTO DE LA PAZ (INTSUM)

#### Propósito

Se utiliza para informar periódicamente a la plana mayor y las unidades sobre las evaluaciones de la inteligencia en el mantenimiento de la paz de carácter militar, de seguridad, humanitario y económico que indican cambios en las capacidades, las actividades y las intenciones.

#### Periodicidad

Cuando proceda.

#### Contenido

Debe incluir todo dato que pueda ser pertinente para las necesidades de información de la comandancia a la que se presente. Debe incluir una evaluación de los acontecimientos probables o de las posibles intenciones de los agentes generadores de amenazas.

#### Clasificación (marcas de protección)

Los INTSUM se clasifican en función de su contenido, bien como CONFIDENCIAL NACIONES UNIDAS o como Estrictamente Confidencial Naciones Unidas.

#### Formato

<b>Clasificación:</b> confidencial Naciones Unidas		<b>Precedencia:</b> inmediata.
<b>ASUNTO:</b>	<b>UN INTSUM 001/00 DESDE 241200A 17 DIC A 2812281200A 17 DIC</b>	
1	ASPECTOS DESTACADOS	Un resumen de los acontecimientos importantes en la zona de responsabilidad en materia de inteligencia en el mantenimiento de la paz durante el período de que se informa.
2	AGENTES GENERADORES DE AMENAZAS	Se describen las actividades de los agentes generadores de amenazas o se proporciona información actualizada para los registros del orden de batalla relativo a los agentes generadores de amenazas.
3	PROTECCIÓN DE LA FUERZA	Un resumen de los acontecimientos que afecten o puedan afectar a la fuerza de protección de la UNAMID. En él se incluirán los acontecimientos relacionados con incidentes críticos.
4	OPOSICIÓN AL ACUERDO DE CESE DE LAS HOSTILIDADES	Un resumen de los hechos que demuestran oposición a la aplicación del acuerdo de cese de las hostilidades, ya sea intencional o accidental.
5	ASUNTOS DIVERSOS	Una descripción de los hechos o incidentes que afectan a otros factores, como la situación humanitaria, etc.
6	POLÍTICA	Una descripción de los acontecimientos políticos que pueden afectar a la misión.
7	PRÓXIMAS ACTIVIDADES	Acontecimientos importantes en un futuro próximo (por ejemplo, días festivos)
8	EVALUACIÓN	Un resumen de las preocupaciones relacionadas con la inteligencia en el mantenimiento de la paz y una evaluación general.
<b>INICIADOR:</b> célula U2/Misión XX.		
<b>Oficial que lo publica:</b>		

#### Cuadro 8: Ejemplo de INTSUM

---

**Anexo C del capítulo 8 del Manual de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas****RESUMEN GRÁFICO DE LA INTELIGENCIA EN EL MANTENIMIENTO DE LA PAZ (PICINTSUM)****Propósito**

Se utiliza para comunicar oralmente elementos esenciales de información procesados ya para conformar un producto de inteligencia en el mantenimiento de la paz. El PICINTSUM aporta inteligencia oportuna en el mantenimiento de la paz relativa a incidentes o acontecimientos que pueden influir sobre las operaciones actuales o pendientes.

**Periodicidad**

La exposición oral de un PICINTSUM no tiene en cuenta un calendario específico, sino que se recurre a ella cuando se considera que la inteligencia en el mantenimiento de la paz que contiene debe ser señalada urgentemente a la atención del comandante destinatario o su personal.

**Contenido**

Un PICINTSUM es una presentación de incidentes o acontecimientos que se publica tan pronto es posible después de que estos se produzcan. Debe incluir todo dato que pueda ser pertinente para las necesidades prioritarias de información y la información de importancia crítica de todo comandante a quien se presente. Debe incluir también la deducción a la que llegue el analista de inteligencia en el mantenimiento de la paz que lo presente respecto de la importancia de la información.

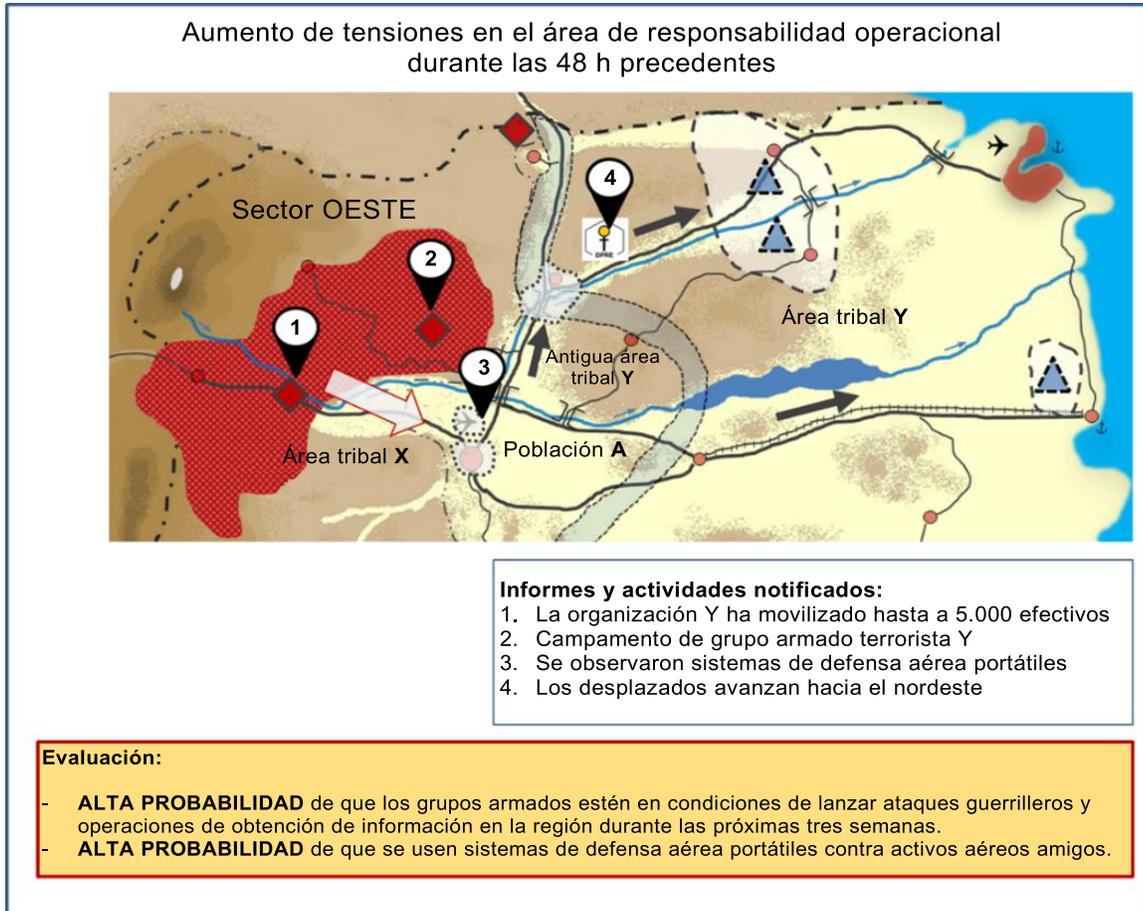
**Clasificación (marcas de protección)**

Los PICINTSUM se clasifican en función de su contenido, bien como CONFIDENCIAL NACIONES UNIDAS o como Estrictamente Confidencial Naciones Unidas.

**Formato**

El PICINTSUM deberá contener:

- Un mapa
- Inteligencia en el mantenimiento de la paz presentada en relación con el mapa
- Una evaluación de la inteligencia en el mantenimiento de la paz



**Figura 11: Ejemplo de PICINTSUM**

---

## CAPÍTULO NUEVE

### ANÁLISIS DEL ENTORNO OPERATIVO

#### 9.1 Aportar comprensión

9.1.1 El análisis del entorno operativo es el método principal para reforzar la comprensión del entorno operativo. Se utiliza para apoyar el proceso de adopción de decisiones de la misión de las Naciones Unidas (véase el capítulo 10). El análisis del entorno operativo es un enfoque amplio que concede especial importancia al factor humano y analiza el modo en que las personas interactúan con su entorno. Lo que es más importante, proporciona una evaluación sobre la forma en que esos factores influyen en la protección del personal de las Naciones Unidas y la población civil.

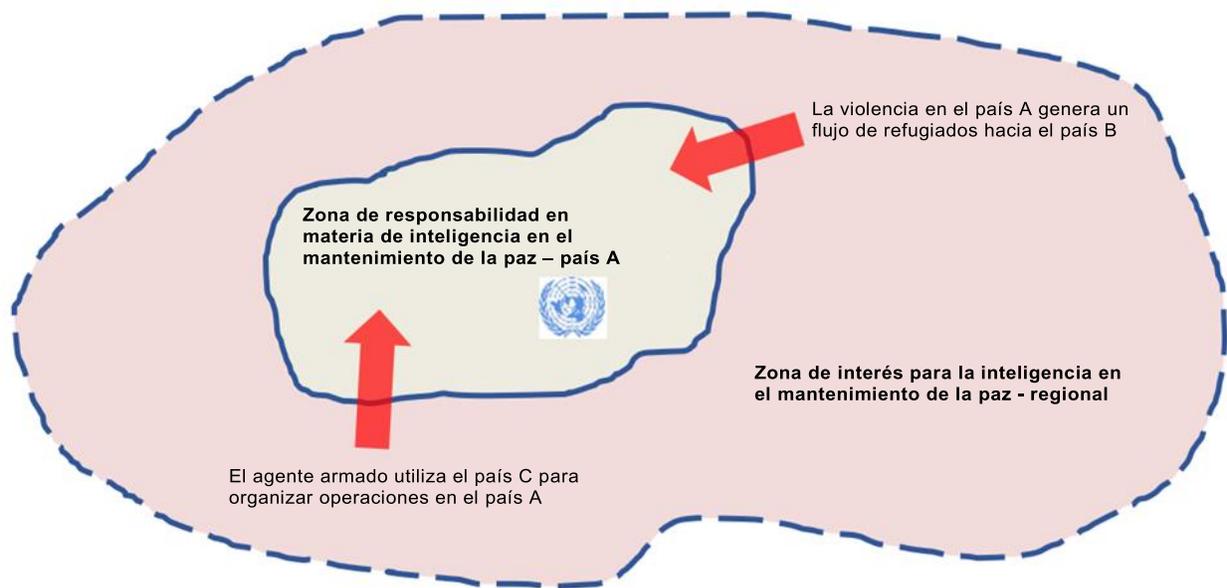
9.1.2 El análisis del entorno operativo permite comprender a los distintos grupos de población y tratar con ellos; algunos de ellos pertenecen a diferentes grupos étnicos, tribales o religiosos y, en consecuencia, sus actitudes o percepciones pueden diferir de las de las Naciones Unidas. Con todo ello se pretende mejorar la forma en que se abordan los complejos, peligrosos y acelerados conflictos actuales y facilitar una comprensión más profunda del entorno operativo que mejore la protección de las fuerzas y la planificación de las misiones. Es importante señalar que el análisis del entorno operativo es un proceso continuo, y que el personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz debe ser consciente de que el “ojo” de la inteligencia en el mantenimiento no debe “parpadear” nunca ni perder de vista el entorno operativo.

#### 9.2 Definir el entorno operativo

9.2.1 El entorno operativo es el área geográfica (incluidos los elementos físicos, el entorno de información y los agentes) que se ha asignado a un comandante para que este desarrolle una misión en el contexto de un mandato de las Naciones Unidas. El personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz debe identificar y comprender sus responsabilidades y los aspectos del entorno operativo en los que deben concentrarse. Esta información les será transmitida una vez se hayan definido la zona de responsabilidad en materia de inteligencia en el mantenimiento de la paz y la zona de interés para la inteligencia en el mantenimiento de la paz.

9.2.2 **Zona de responsabilidad en materia de inteligencia en el mantenimiento de la paz.** Esta es la zona asignada a una comandancia y en la que esta es responsable de generar y proporcionar inteligencia en el mantenimiento de la paz y la comprensión de esa inteligencia.

9.2.3 **Zona de interés para la inteligencia en el mantenimiento de la paz.** Esta es una zona que escapa al control de una comandancia, situada fuera de su zona de responsabilidad en materia de inteligencia en el mantenimiento de la paz, pero que resulta relevante para el cumplimiento de la misión de la comandancia y que, por consiguiente, es preciso considerar y evaluar.



**Figura 12. Visualización de la zona de responsabilidad en materia de inteligencia en el mantenimiento de la paz y la zona de interés para la inteligencia en el mantenimiento de la paz**

### 9.3 Análisis del entorno operativo

9.3.1 **Realización del análisis del entorno operativo.** En los párrafos siguientes se describe la forma de llevar a cabo el análisis del entorno operativo y se destacan los productos mínimos necesarios, a los que a menudo se hace referencia como “productos dorados” (debido a su importancia como apoyo para comprender la inteligencia en el mantenimiento de la paz y como fundamento para los encargados de adoptar decisiones).

9.3.2. **Primera fase: evaluación del entorno operativo.** Esta fase comprende tres etapas independientes pero interconectadas. Esas etapas son:

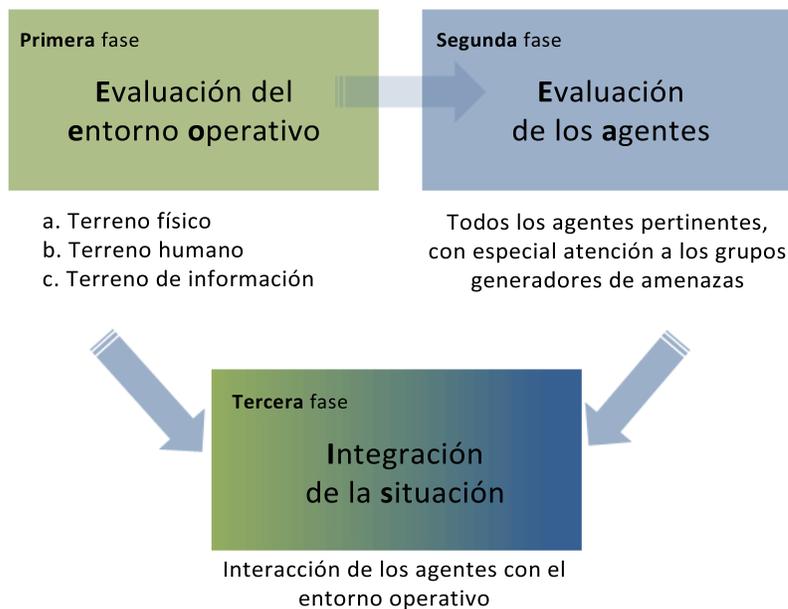
- Fase 1a: análisis del terreno físico;
- Fase 1b: análisis del terreno humano;
- Fase 1c: análisis del terreno informativo.

9.3.3. Estas fases se centran en la zona de responsabilidad definida en materia de inteligencia en el mantenimiento de la paz y en la zona de interés más amplia para la inteligencia en el mantenimiento de la paz: el personal de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz llevará a cabo evaluaciones por separado del entorno operativo específico de las misiones a todos los niveles (sector, batallón y compañía) o cuando se asigne un mandato.

9.3.4. **Segunda fase: evaluación de los agentes.** En la primera fase se identifican los agentes principales. La evaluación de los agentes consiste en un análisis detallado de estos, tanto hombres como mujeres. Para ello es necesario comprender la intención de los agentes, sus capacidades, fortalezas y debilidades, y qué factores fundamentales precisan para llevar a cabo sus actividades.

9.3.5. **Tercera fase: integración de la situación/generación de hipótesis con integración de los agentes.** Una vez que dispone de una comprensión detallada tanto del entorno operativo (primera fase) como de los agentes que operan en él (segunda fase), el personal de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz puede llevar a cabo una evaluación fundamentada y predictiva de la forma en que los agentes podrían afectar a los distintos elementos de la misión o las fuerzas de la comandancia, así como a otros agentes en el entorno operativo (como grupos tribales o facciones de la población diferentes). Sobre la base de esta integración de la situación/generación de hipótesis con integración de los agentes, una comandancia puede planificar sus misiones y tareas y comprender mejor el efecto de sus acciones.

## Análisis del entorno operativo



**Figura 13: Las tres fases del análisis del entorno operativo**

### 9.4 Fase 1a: análisis del terreno físico

9.4.1 **Mapeo.** El trazado de mapas precisos y actualizados es un requisito esencial para el análisis del terreno físico. Habrá ciertas circunstancias en las que no será posible disponer inmediatamente de tales mapas, y el personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz, junto con otras secciones (como la geoespacial y la de operaciones), deberá asegurarse de que se obtienen mapas precisos de la zona de operaciones. Los mapas deberán ser a escala 1:50.000 o 1:100.000 cuando se trate de evaluar el conjunto de la zona de operaciones, pero cuando se lleve a cabo la evaluación de un entorno operativo para una misión específica podrán ser de tamaño tan reducido como una fotografía aérea.

9.4.2 **Calcos cartográficos.** El personal de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz no debe dibujar directamente sobre los mapas. En lugar de ello, deberán trazarse por separado calcos cartográficos sobre una lámina fina de plástico (posteriormente se ofrecerán más detalles al respecto); de este modo será posible retirar algunos de esos calcos para facilitar la presentación de

---

información y nuevos análisis. Los calcos cartográficos deben limitarse a un tema específico o conexo, a fin de evitar imágenes congestionadas y confusas.

9.4.3 Es necesario actualizar constantemente los calcos cartográficos a medida que la situación evoluciona. Con ese fin, los calcos deben etiquetarse con la siguiente información:

- Grupo fecha-hora indicando cuándo se elaboró el calco o cuándo fue actualizado por última vez;
- Título de lo representado en el calco;
- Indicación de norte para orientar correctamente el calco sobre el mapa;
- La edición y la serie del mapa, para superponer el calco sobre el documento correcto;
- Al menos dos crucetas indicando el norte y el este, a fin de cuadrar correctamente el calco sobre el mapa.

9.4.4 **Métodos de análisis del terreno.** Cabe señalar que el análisis del terreno no es responsabilidad exclusiva del personal de inteligencia en el mantenimiento de la paz. El personal de ingeniería se encuentra también en disposición de contribuir al análisis del terreno, por ejemplo, mediante la evaluación de los efectos de los factores meteorológicos sobre el terreno, las rutas probables y la infraestructura esencial.

9.4.5 El mejor método de análisis del terreno se basa en el reconocimiento del territorio, que el personal de la plana mayor puede complementar posteriormente con nuevos análisis. El personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz puede recurrir a diversos encabezamientos para centrar la atención de aquellos en determinados elementos del terreno, y es preciso examinar la información tanto desde el punto de vista de las fuerzas de las Naciones Unidas como desde el de los agentes (generadores de amenazas). Como mínimo, el personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz debe intentar proporcionar un análisis detallado de los elementos siguientes y crear los calcos cartográficos necesarios:

- **Rutas.** Es necesario identificar todas las rutas del entorno operativo, incluidas carreteras, pistas y probables rutas de tránsito empleadas por las fuerzas de las Naciones Unidas y otros agentes. La identificación se llevará a cabo sobre la base de criterios como tipo de vehículo (por ejemplo, los desplazamientos a pie se califican de modo diferente al movimiento con vehículos de oruga). Este calco recibe el nombre de calco de pasillos de movilidad:

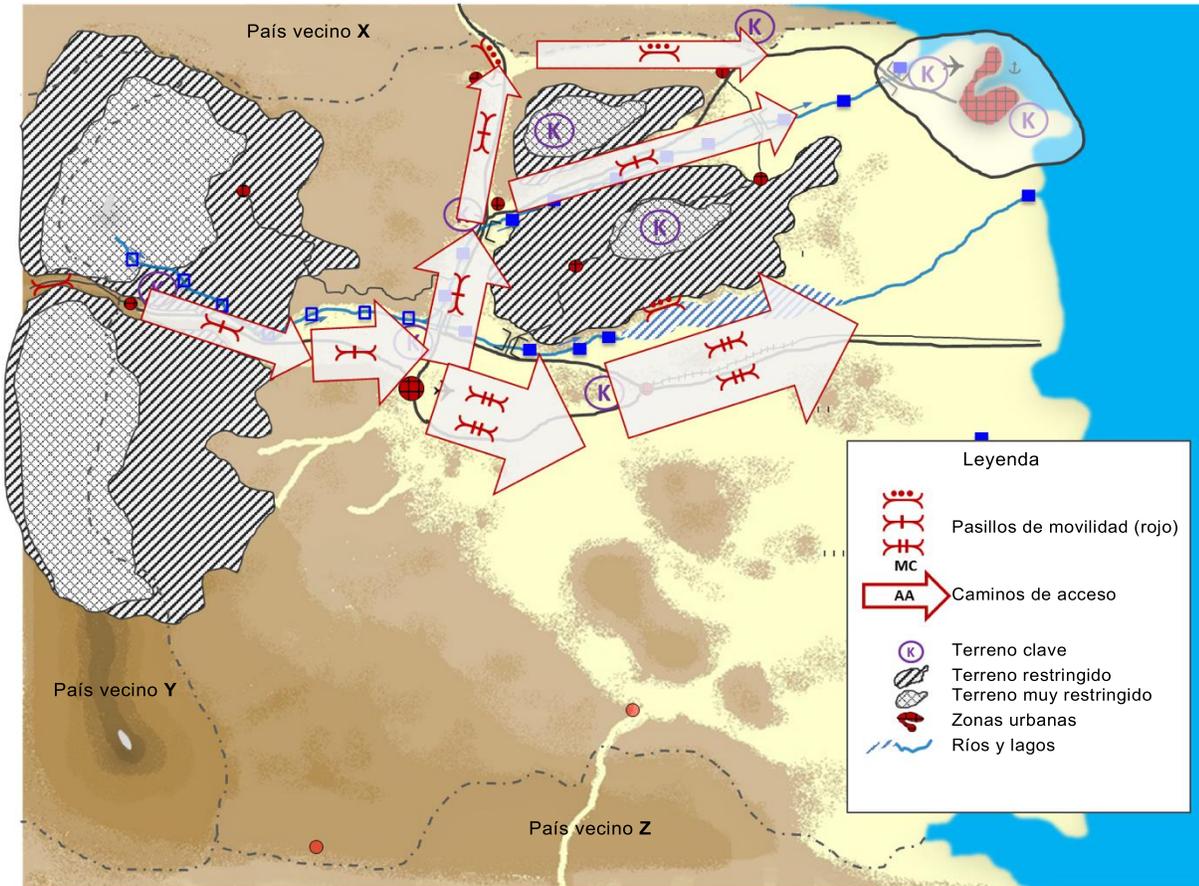
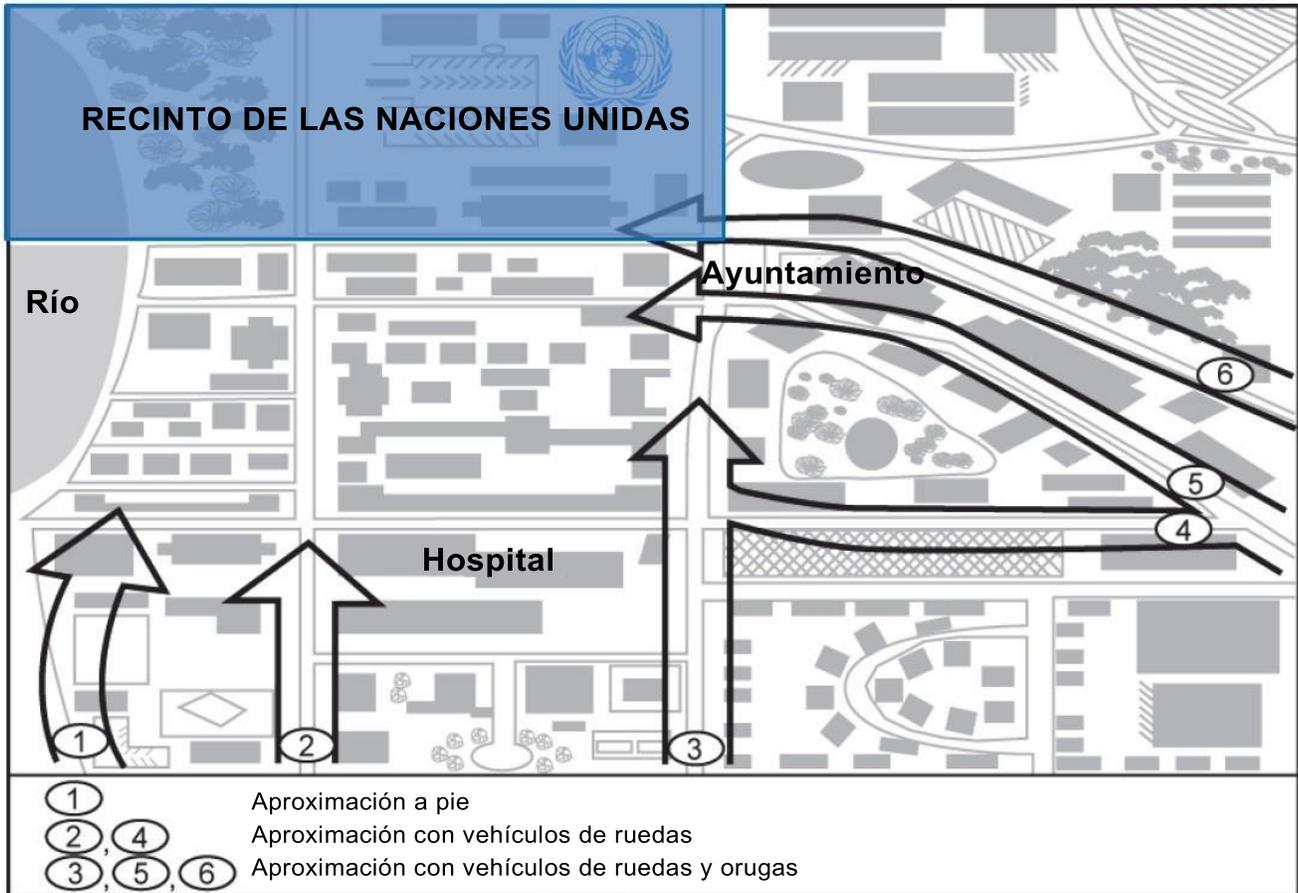


Figura 14: Calco de pasillos de movilidad: convencionales



**Figura 15: Calco de pasillos de movilidad: terreno urbano**

• **Obstáculos.** Un obstáculo es cualquier impedimento natural o artificial diseñado o utilizado para interrumpir, fijar, desviar o bloquear el tránsito de un grupo (adversario). Algunos ejemplos de obstáculos a la movilidad terrestre pueden ser edificios, montañas, laderas escarpadas, bosques frondosos, ríos, lagos o áreas urbanizadas. Al analizar conjuntamente las rutas y los obstáculos, puede evaluarse el terreno como:

- **NO RESTRINGIDO:** terrenos sobre los que los movimientos de las fuerzas de las Naciones Unidas o los grupos de agentes (como grupos armados adversarios o refugiados) no se ven afectados por el suelo, la vegetación o los obstáculos naturales o artificiales;
- **RESTRINGIDO:** terrenos sobre el que el movimiento de las fuerzas de las Naciones Unidas o los grupos de agentes solo es posible a velocidad restringida, o está canalizado, o solo es posible con la ayuda de otros elementos no orgánicos como puentes improvisados (por ejemplo, terreno escarpado, pantanos/cauces, etc.).
- **MUY RESTRINGIDO:** terreno sobre el cual se considera inviable el movimiento de las fuerzas de las Naciones Unidas o los grupos de agentes, como ríos que no pueden cruzarse ni vadearse o campos minados conocidos.

---

- **Zonas de cobertura.** En este calco se definen las zonas en las que las fuerzas de las Naciones Unidas y los agentes (generadores de amenazas) pueden utilizar el terreno para ocultarse o protegerse de observaciones. Esto es particularmente útil a la hora de identificar posibles vías de aproximación, puestos de observación/posiciones de reconocimiento o probables posiciones de tiro.

- **Infraestructura.** Es necesario identificar y comprender la infraestructura importante en el entorno operativo. Es necesario prestar atención a los siguientes elementos:

- Saneamiento (incluido alcantarillado);
- Suministro de agua (incluidas las plantas de desalinización y depuración de agua);
- Suministro de energía;
- Lugares de importancia religiosa;
- Lugares de estudio académico;
- Campamentos de refugiados o zonas clave de facilitación de las organizaciones no gubernamentales;
- Instalaciones sanitarias y médicas;
- Infraestructura de seguridad (cárceles).

- **Terreno clave** es cualquier zona o localidad que ofrezca una ventaja a las fuerzas de las Naciones Unidas o las fuerzas adversarias. En un terreno natural dominado por características restrictivas, el terreno elevado puede ser un terreno clave, ya que desde él se domina una zona con buena observación y campos de tiro. En un entorno abierto o árido, una cañada o un torrente pueden ser un terreno clave, ya que ofrecen buena cobertura y encubrimiento. En los entornos urbanos, las infraestructuras (como puentes, instalaciones médicas, puntos de embotellamiento, intersecciones, complejos industriales) pueden considerarse terrenos clave.

- **Terreno vital.** Se trata de un terreno de una importancia tal que es necesario conservarlo o controlarlo para el éxito de la misión.

- **Calcos meteorológicos/estacionales.** En función de la época del año (estación húmeda o seca), las condiciones meteorológicas y estacionales afectarán a las rutas, los cursos fluviales y las zonas de cobertura (como la maleza) y harán necesario que se reevalúen todos los epígrafes mencionados anteriormente. Deberán producirse calcos adicionales en los que se tengan en cuenta esos cambios estacionales, y se conservará copia de ellos a fin de contar con un registro de las condiciones estacionales conocidas, como inundaciones, crecidas de los ríos, pérdida y aumento de la vegetación, etc.

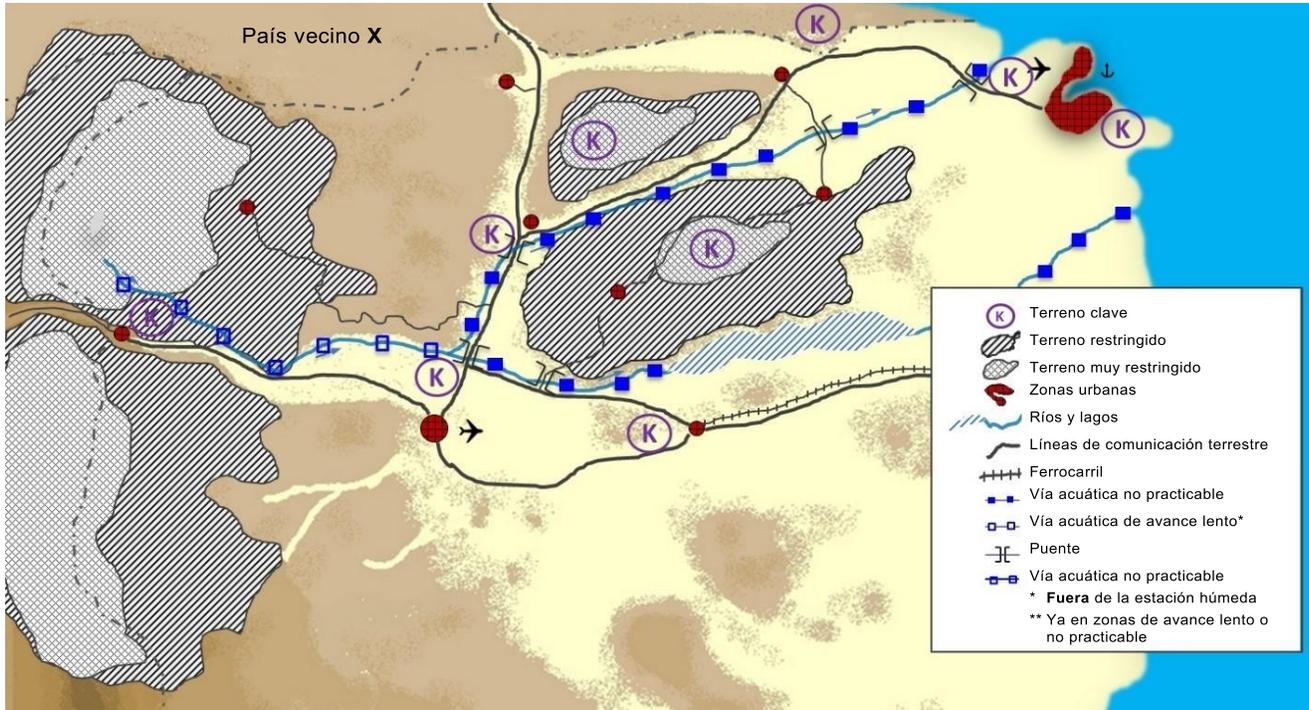


Figura 16: Ejemplo de calco de terreno

Fecha	Sáb 17 ago 2019	Dom 18 ago 2019	Lun 19 ago 2019	Mar 20 ago 2019	Mié 21 ago 2019
Condición meteorológica					
Temp máx. °C/°F	44 °C/111 °F	40 °C/104 °F	36 °C/97 °F	31 °C/88 °F	32 °C/90 °F
Temp mín. °C/°F	27 °C/81 °F	24 °C/75 °F	20 °C/68 °F	17 °C/63 °F	17 °C/63 °F
Nubosidad	Despejado	Leve	Nublado	Nublado – lluvia	Nublado – lluvia
Precipitaciones	0-15 mm	0-15 mm	0-15 mm	225-290 mm	250-300 mm
Humedad	25 %	25 %	60 %	75 %	75 %
Dirección del viento	SO 	SO 	SE 	E 	E 
Salida/puesta de sol	06.07 /18.58 hora local	06.08 /18.59 hora local	06.09 /19.00 hora local	06.10 /19.01 hora local	06.11 /19.02 hora local
Salida/puesta de luna	20.26 /07.47 hora local	21.04 /08.33 hora local	21.37 /09.19 hora local	22.17 /10.04 hora local	22.57 /10.51 hora local
Iluminación nocturna	Iluminación 88,5 %	Iluminación 81,6 %	Iluminación 73,4 %	Iluminación 64,1 %	Iluminación 53,9 %
Matriz de efectos meteorológicos					
Fecha	Sáb 17 ago 2019	Dom 18 ago 2019	Lun 19 ago 2019	Mar 20 ago 2019	Mié 21 ago 2019
Personal ONU	Insolación			Lluvias fuertes	Lluvias fuertes
Material ONU	Temperatura			Lluvias fuertes	Lluvias fuertes
Rotores y buques a motor	Temperatura			Visibilidad	Visibilidad
Ala fija – transporte				Visibilidad y viento	Visibilidad
Vehículos aéreos no tripulados				Visibilidad y viento	Visibilidad y viento
Movimientos (carretera)				Riesgo de inundación	Riesgo de inundación
Movimientos (campo a través)					Estado e inundación
Comunicaciones	Reducción de distancias			Reducción de distancias	Reducción de distancias
Efectos específicos del entorno operativo de la ONU	Desplazados/escasez de agua	Nada importante de qué informar	Nada importante de qué informar	Desplazados internos/inundaciones	Desplazados internos/riesgo de inundaciones
Leyenda	Nada importante de qué informar	Favorable	Marginal	Desfavorable	

**Figura 17: Ejemplo de análisis meteorológico**

## 9.5 Fase 1b: análisis del terreno humano

9.5.1 Los agentes no pueden separarse del entorno físico y es sumamente importante comprender la población en cuyo seno operan las fuerzas de las Naciones Unidas. Esto pasa, entre otras cosas, por incluir una perspectiva de género en la planificación, a fin de proporcionar un enfoque más holístico y fundamentado a la interpretación del entorno operativo. Con ello se ayudará a los comandantes y el personal a mejorar su conocimiento sobre los hombres, las mujeres, las niñas y los niños locales y así evitar lagunas en la información y suposiciones erróneas y ayudar a destinar los recursos adecuados a la misión. Un análisis inclusivo ofrece un conocimiento más amplio del entorno de amenazas, así como de los requisitos específicos de protección de todos los miembros de la población local. Los datos necesarios son, entre otros, los siguientes:

- Grupos de población específicos (étnicos, tribales, sistemas de creencias y facciones religiosas) y hábitat, y también las dimensiones de esos grupos, sus actitudes hacia las Naciones Unidas, sus vínculos con otros grupos y sus principales dirigentes;

- 
- Grupos armados y organizaciones militares y sus ubicaciones, junto con sus capacidades, estructuras y propósitos, sus actitudes hacia las Naciones Unidas, sus vínculos con otros grupos y sus principales dirigentes;
  - Es importante analizar las intenciones, algo que será necesario más adelante para avanzar hacia la segunda fase (evaluación de los agentes) del análisis del entorno operativo. Por ejemplo, un grupo armado puede respetar o no respetar la resolución de las Naciones Unidas que legitima la misión de la Organización en el entorno operativo. Esto es importante para las evaluaciones posteriores de los agentes y las amenazas en el proceso de análisis del entorno operativo;
  - Los grupos terroristas y su hábitat, zonas de influencia, intenciones, vínculos con otros grupos y dirigentes principales;
  - Las fuerzas de seguridad e instituciones del Estado receptor;
  - Delincuencia organizada; áreas de actividad, objetivos, vínculos con otros grupos y principales dirigentes;
  - Otros agentes pertinentes, como organizaciones no gubernamentales;
  - Refugiados y desplazados internos;
  - Organizaciones políticas y líderes principales;
  - Economía;
  - Estructuras sociales, organizaciones y líderes principales.

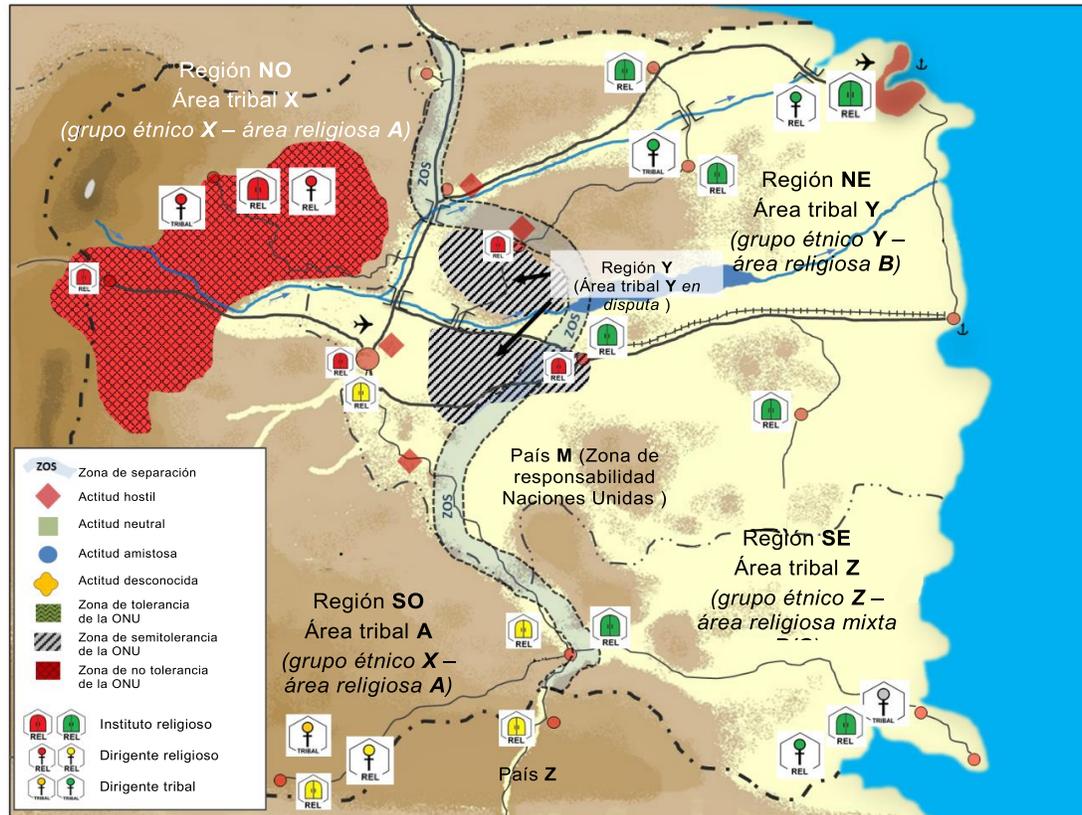
9.5.2 **Análisis del terreno humano.** Este es el proceso de fomento de la comprensión mediante el análisis de los factores y agentes humanos. Se trata de un proceso que puede ser largo y laborioso; por lo tanto, se aconseja que la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz concentre su actividad en el uso de los siguientes cinco instrumentos de análisis del terreno humano y sus correspondientes productos. La perspectiva de género debe incluirse en todo análisis. Con el análisis de género, para el que se ofrecen instrucciones específicas en este mismo capítulo, será posible obtener los datos que pueden integrarse a través de las restantes herramientas de análisis del terreno humano:

- La matriz ASCOPE–PMERSCHII;
- El mapeo del terreno humano;
- El análisis de vínculos;
- El análisis de género;
- Los elementos de la lista de mayor importancia.

**9.5.3 Una matriz ASCOPE-PMERSCHII (descrita en el capítulo 5)** constituye una guía útil sobre los tipos de agentes y factores que deben incluirse en el análisis del terreno humano. Las intersecciones ayudarán al personal de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz a completar sus deducciones, además de poner de relieve deficiencias y fortalezas. El uso de estas herramientas da pie a la obtención de otros resultados importantes: por ejemplo, estimula la etapa de dirección al identificar deficiencias pertinentes de la inteligencia en el mantenimiento de la paz y sus requerimientos de inteligencia, y potencia el diálogo sobre inteligencia en el mantenimiento de la paz entre el personal de inteligencia militar y la comandancia. En el anexo A de este capítulo se incluye un ejemplo de matriz.

**9.5.4 Mapeo del terreno humano.** El mapeo del terreno humano es una forma de representar a los principales agentes en el entorno operativo que contribuye a generar una comprensión común de la situación. A fin de comprender las características demográficas de los agentes, es importante que se establezcan sus vínculos con el territorio, utilizando calcos cartográficos para ello. La lista no es exhaustiva, pero el personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz debe generar calcos cartográficos que ilustren los siguientes aspectos:

- Distribución de los grupos tribales. Esto debe incluir la ubicación de los principales dirigentes;
- Distribución de las etnias;
- Distribución de las creencias religiosas, incluidos los emplazamientos de los lugares religiosos y los principales dirigentes;
- Afiliación política, en particular la ubicación de los centros de votación (si procede) y de los principales dirigentes;
- Densidades de población (cuando se conozcan, a fin de determinar dónde vive la mayoría de la población). Esto incluye:
  - Zonas de privación social (división entre ingresos bajos y altos);
  - Distribución de las edades y los géneros en las zonas.
- Información específica de género, como las relaciones de poder, y acceso a los recursos, en particular la salud, la educación y el empleo;
- Ubicación de los desplazados internos y los campamentos de refugiados;
- Ubicación de las fuerzas del Estado receptor (ejército y policía) y de los agentes generadores de amenazas.



**Figura 18: Análisis del terreno humano: calco cartográfico tribal y religioso**

**9.5.5 Análisis de vínculos.** A través de este análisis se ofrece una comprensión de la forma en que los diversos agentes están vinculados entre sí y se describe la naturaleza de esos vínculos. Al entender cómo se establecen y facilitan esos vínculos, el personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz tiene la oportunidad de analizarlos y presentar opciones a la comandancia sobre cómo influir sobre ellos.

**9.5.6 Cómo realizar un análisis de vínculos.** Para poder llevar a cabo un análisis de vínculos, es preciso completar los pasos siguientes:

- Recopilar toda la información pertinente relacionada con el agente o grupo;
- Determinar todos los factores de interés (por ejemplo, personas, lugares, objetos, acontecimientos, creencias y calendarios, etc.);
- Determinar las asociaciones entre estos factores. Agrupar todos los factores pertinentes facilita esta tarea;
- Evaluar la naturaleza de las interacciones y las relaciones entre los factores, por ejemplo, asociaciones verificadas, asociaciones supuestas, controladas por el agente, supuestamente controladas por el agente ;

- Establecer una base de datos de relaciones (**véase la figura 19**). De este modo se dispondrá de una representación gráfica de todas las relaciones conocidas antes de incluirlas en el diagrama de vínculos. Es importante señalar que los nodos aparecen representados con círculos; las conexiones conocidas, con una línea continua; las conexiones supuestas, con una línea discontinua; y las organizaciones, con un rectángulo (**véase la figura 20**). Esos son los símbolos básicos, pero es posible entrar en mayor detalle en función de la información de que se dispone (**véase la figura 21**).

Vendedor Mercado negro		●			●	○		
Pastor	○	●			●		●	
Dirigente tribal Y	●				○		○	
Vendedor tel. móviles	●			●			○	●
◇ Carnicero			●				●	○
	Tienda telefonía móvil	Atentado mercado	Robo de ganado	Fábrica de artefactos explosivos improvisados	Organización X	Banda traficantes armas	Reclutamiento grupos armados terroristas	Tráfico de drogas – venta
●	Se conoce asociación		○	Se sospecha asociación		◇	La persona ha muerto	

**Figura 19: Matriz de relaciones**

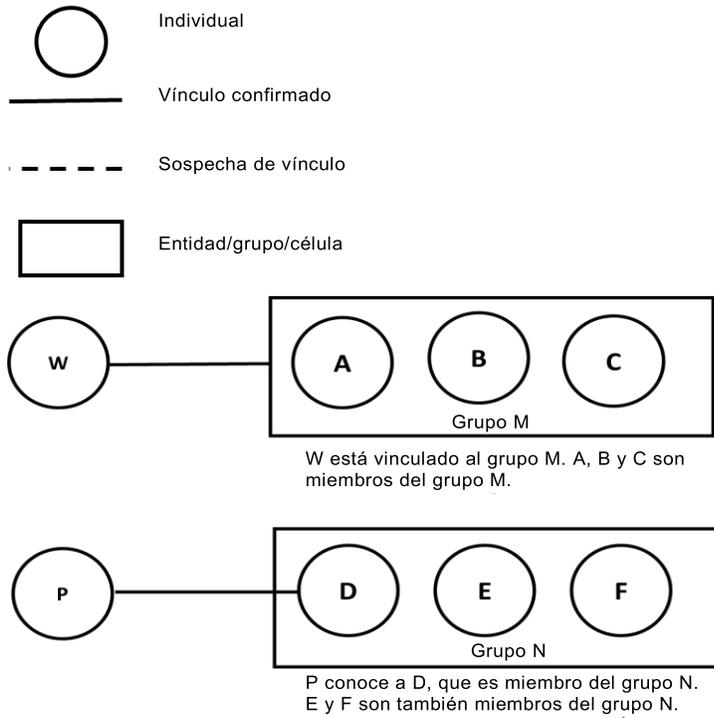


Figura 20: Símbolos de vínculos

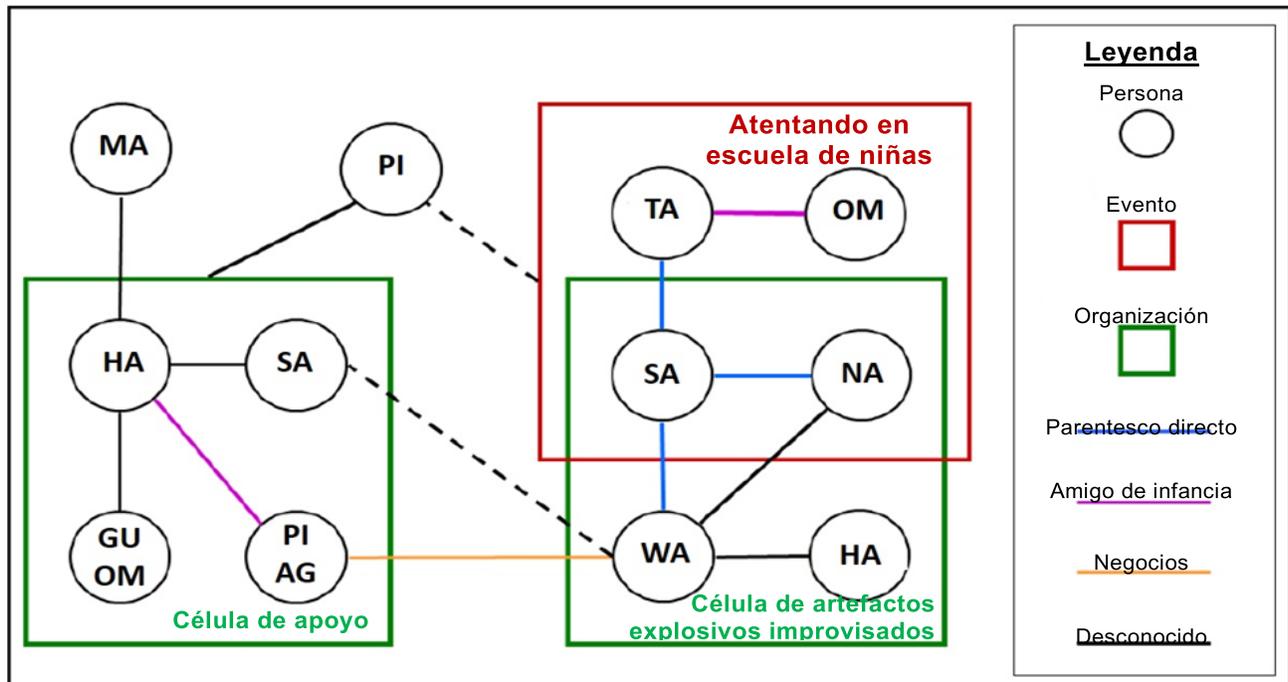


Figura 21: Diagrama de vínculos

**9.5.7 Análisis de género.** El análisis de género es un examen crítico de la forma en que las diferencias en los papeles, actividades, necesidades, oportunidades y derechos y prestaciones que se asignan a los géneros afectan a hombres, mujeres, niñas y niños en determinadas situaciones o contextos. El análisis de género examina las relaciones entre mujeres y los hombres, el acceso que unos y otros tienen a los recursos y su control sobre estos, así como las limitaciones que cada grupo experimenta en relación con el otro. El análisis de género debe integrarse en el análisis del entorno operativo para asegurar que no se exacerbaban las desigualdades e injusticias por razón de género y que, en la medida de lo posible, se promueve una mayor igualdad y justicia en las relaciones de género.

9.5.8 El análisis de género puede aplicarse tanto externamente a un entorno operacional como internamente a la organización militar. Por ejemplo, en las actividades de planificación de las operaciones militares deben examinarse las diferentes preocupaciones en materia de seguridad de los hombres, las mujeres, los niños y las niñas y la forma diferenciada en que les afectan las operaciones y misiones, así como la forma en que los papeles asignados al género pueden afectar a las operaciones y misiones. Además, se deben tener en cuenta las relaciones de poder en la comunidad a fin de velar por que los hombres y las mujeres tengan acceso por igual a la asistencia cuando el ejército participa en el apoyo a la asistencia humanitaria. Como ejemplos cabe mencionar también la comprensión de la forma en que los mecanismos habituales de solución de conflictos afectan a las mujeres y los hombres de manera diferente, y la forma en que su condición social puede cambiar como consecuencia de la guerra.

9.5.9 El análisis de género debe abordarse utilizando como guía las siguientes medidas:

- Trazar una composición de lugar inicial sobre dimensiones de género en una zona de interés;
- Realizar un análisis inicial sobre alertas tempranas, conflictos y riesgos y sobre los intereses de la amenaza.
- Examinar y actualizar todo análisis contextual o situacional de que se disponga;
- Identificar y examinar los mecanismos de alerta temprana relacionados con el género que guarden relación con el conflicto;
- Examinar los análisis del conflicto con una perspectiva de género;
- Integrar el análisis de género inicial en la planificación, en relación con la conciencia contextual o situacional;
- Determinar las necesidades a largo plazo y las evaluaciones iniciales sobre la perspectiva de género a nivel interno y externo;
- Examinar las necesidades de inteligencia en el mantenimiento de la paz y prestar asesoramiento al respecto en apoyo de una planificación posterior.

9.5.10 Una vez que se ha reunido información sobre indicadores de alerta temprana específicos de género, el siguiente paso consiste en observar las tendencias a lo largo del tiempo respecto de la base de referencia. A continuación, y sobre la base de las tendencias, será posible deducir lo que esto puede significar para los hombres, las mujeres, los niños y las niñas en el entorno operativo.

9.5.11 **Elementos de la lista de mayor importancia.** Se trata de una recopilación de elementos (que incluyen personas, equipos e infraestructura) que se han identificado como importantes tanto para los agentes (generadores de amenazas) como para las fuerzas de las Naciones Unidas y que resultan necesarios para el cumplimiento de sus respectivas misiones. Es también un método para determinar cuáles de esos elementos contribuyen de forma determinante a la posibilidad de que los agentes (generadores de amenazas) o las fuerzas de las Naciones Unidas alcancen sus objetivos, y cuáles de ellos deben ser cancelados o protegidos: por ejemplo, el suministro de agua para un campamento de desplazados internos.

<b>Agente (generador de amenazas)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema principal de armamento</li> <li>- Nodo principal de comunicación: por ejemplo, medios de comunicación del Estado, torre de telefonía móvil</li> </ul>
<b>Misión de las Naciones Unidas o propia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suministro de agua del campamento de desplazados internos (protección de civiles)</li> </ul>

#### Cuadro 8: Ejemplo de lista de mayor importancia

### 9.6 Fase 1c: análisis del terreno informativo

9.6.1 El terreno informativo comprende todos los factores que rigen la forma en que los agentes se comunican entre sí, en particular la forma en que intercambian información y el modo en que se influye sobre sus actitudes y puntos de vista.

9.6.2 Es importante describir todos los factores del terreno informativo que afecten al entorno operativo específico. El inventario, la evaluación y los análisis del terreno informativo dependen de los resultados de las fases 1a y 1b. Esos factores pueden subdividirse en **comunicaciones de persona a persona** y **métodos de comunicación con grupos**. Esas comunicaciones pueden ser directas o indirectas:

- **Comunicación de persona a persona** (redes de telefonía fija o móvil, sistemas de megafonía, reuniones). Medios sociales (Facebook, Twitter, etc.) y cobertura de redes de Internet/disponibilidad de redes inalámbricas;
- **Métodos de comunicación con grupos:** radio, y el grado de cobertura/quié dispone de receptores; televisión y cobertura de red; medios impresos y disponibilidad de estos; alfabetización de la población local; cobertura de la red de Internet/disponibilidad de acceso a redes inalámbricas; reuniones y foros.

9.6.3 El personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz debe considerar la posibilidad de elaborar los siguientes calcos cartográficos:

- Infraestructura de telecomunicaciones (red de telefonía móvil, antenas de radio y televisión);
- Zonas sin cobertura de red; zonas sin conectividad a Internet;
- Ubicación de las zonas de reunión de grupos;
- Medios de comunicación favorables a las Naciones Unidas, y alcance de su cobertura;

- Medios de comunicación opuestos a las Naciones Unidas, y alcance de su cobertura;
- Uso del espectro electromagnético y resumen general.

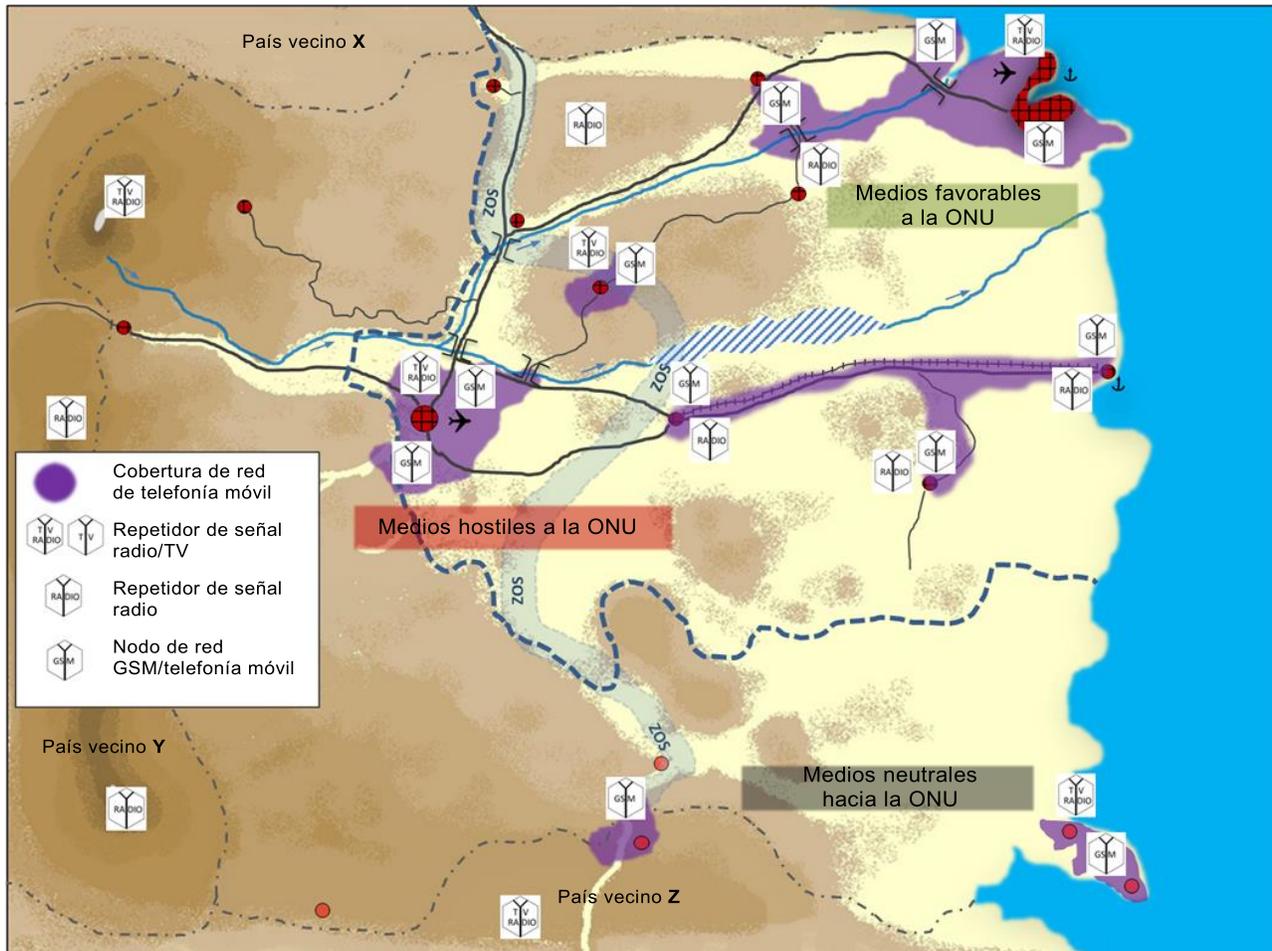


Figura 22: Ejemplo de calco cartográfico del terreno informativo

## 9.7 Segunda fase: evaluación de los agentes

9.7.1 La evaluación de los agentes tiene un doble propósito. En primer lugar, abunda en la información sobre aquellos agentes y grupos que probablemente afectarán (de forma significativa) a las operaciones de las Naciones Unidas y el propio entorno operativo. En segundo lugar, permite un análisis de las amenazas que resulta fundamental para la tercera fase de integración de los sistemas.

9.7.2 **El flujo de la primera fase.** Durante la segunda fase del proceso de análisis del entorno operativo, la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz realiza análisis adicionales sobre los agentes identificados durante el análisis del terreno humano. La evaluación de los agentes determinará la forma en que estos pueden desarrollar sus actividades para alcanzar los que se creen que serían sus objetivos o su resultado deseado.

9.7.3 En el transcurso de evaluación de los agentes, la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz debe generar los siguientes productos:

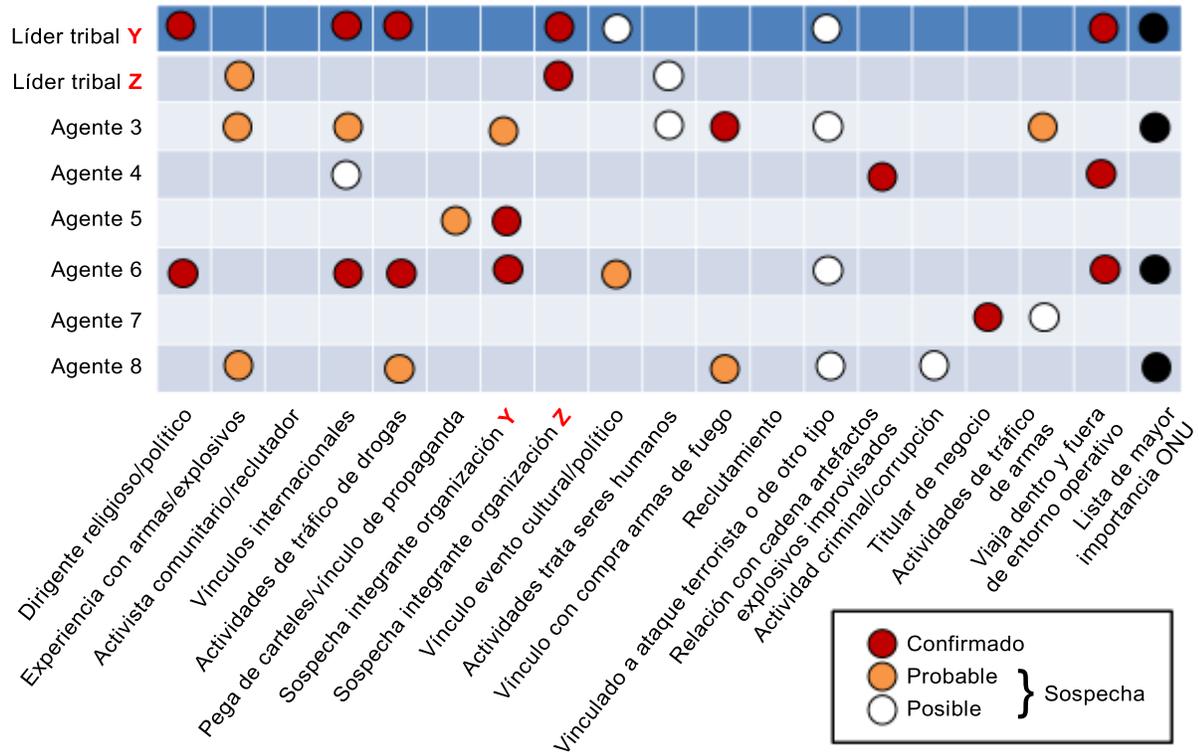
- Tablas jerárquicas de los agentes y grupos conocidos, en los que se incluyan los números de efectivos conocidos, los líderes y las estructuras de los grupos, en particular la distribución de géneros y edades;
- La capacidad conocida de los agentes (generadores de amenazas) en materia de equipamiento, en particular vehículos, equipos de comunicaciones, armas, vínculos con agentes estatales o no estatales y ascendente sobre estos, actividad informativa, logística, financiación y finanzas;
- Técnicas y tácticas conocidas de los agentes (generadores de amenazas). Es probable que estas se basen en sus actividades recientes y pretéritas;
- Análisis de las fortalezas y debilidades de los agentes generadores de amenazas, y análisis del centro de gravedad;
- Actitud conocida del agente (generador de amenazas) respecto de las Naciones Unidas. La célula de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz debe considerar si la percepción de ese agente puede ser una ayuda, un perjuicio o un estorbo para las Naciones Unidas;
- Ideología conocida del agente (generador de amenazas). Este elemento servirá a la célula de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz para evaluar sus intenciones.

9.7.4 La célula o los analistas de inteligencia en el mantenimiento de la paz registran por separado la información procesada en relación con cada agente o grupo, recopilada en un expediente que lleva el nombre del agente o el grupo pertinentes.

## Grupos armados refractarios

Grupo	Categoría	Etnia	Zona de responsabilidad	Ideología	Propósito	Objetivo final	Centro de gravedad	Necesidades clave	Capacidades y vulnerabilidades críticas
Grupo 1	Grupo terrorista armado	X	Sector OESTE y regiones NORTE y SUR del país X	Religión conservadora X	Imposición gradual de una teocracia	Estado y ley X de base religiosa en la parte OCCIDENTAL del continente	Apoyo popular y legitimidad religiosa	Mantenimiento de buenas relaciones con los dirigentes locales y la comunidad	Capacidades libertad de circulación, financiación, reclutas, apoyo moral. Vulnerabilidades: obligación de participar en ataques con un gran número de víctimas. Métodos terroristas.
Grupo 2	Grupo terrorista armado	Y	Región NORTE de la zona de responsabilidad en materia de inteligencia en el mantenimiento de la paz	Nacionalista	Autogobierno o autonomía	Autogobierno del pueblo Y	Apoyo popular	Mantenimiento de buenas relaciones con los dirigentes locales y la comunidad	Capacidades: libertad de circulación, financiación, reclutas, apoyo moral. Vulnerabilidades: obligación de participar en ataques con un gran número de víctimas. Métodos terroristas.
Grupo 3	Grupo terrorista armado	Combinación de A y B	Regiones MERIDIONALES	Religión radical X	Imposición de una teocracia	Un entorno operativo independiente bajo una ley religiosa X	Apoyo popular y legitimidad religiosa	Mantenimiento de buenas relaciones con los dirigentes locales y la comunidad	Capacidades: libertad de circulación, financiación, reclutas, apoyo moral. Vulnerabilidades: obligación de participar en ataques con un gran número de víctimas. Métodos terroristas.

**Cuadro 9: Ejemplo de diagrama de evaluación de los agentes**



**Figura 23: Cuadro de relación agentes/actividades**

**9.7.5 Análisis de fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas.** El análisis de fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas es un método para identificar los puntos fuertes y débiles de un grupo, así como las oportunidades y amenazas que se derivan de estos. Al igual que el análisis del centro de gravedad, es una forma útil de diseccionar las características de una organización de forma que la operación de mantenimiento de la paz pueda aprovecharse de sus deficiencias o amenazas, en el caso de un agente generador de amenazas, o apoyar los puntos fuertes y las oportunidades de un agente amigo o neutral; todo esto debe llevarse a cabo de conformidad con el mandato de la misión y con los principios básicos del mantenimiento de la paz.

<p><b>Puntos fuertes (interno)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar capacidades que aportan ventajas</li> <li>• Identificar características que aportan ventajas</li> <li>• Identificar la forma en que el objeto puede utilizar esas capacidades y ventajas</li> </ul>	<p><b>Puntos débiles (interno)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar capacidades que generan desventajas</li> <li>• Identificar características que generan desventajas</li> <li>• Identificar la forma de aprovecharlas</li> </ul>
<p><b>Oportunidades (externo)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar condiciones externas disponibles y útiles para el objeto</li> <li>• Identificar de qué forma se pueden potenciar o anular esas oportunidades</li> </ul>	<p><b>Amenazas (externo)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar condiciones externas que pueden perjudicar al objeto</li> <li>• Identificar la forma de potenciar o reducir esas amenazas</li> </ul>

**Figura 24: Modelo de análisis de fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas para el análisis de agentes**

**9.7.6 Análisis del centro de gravedad.** Este método puede tener aplicabilidad siempre que se haya identificado un centro de gravedad. El principal resultado del análisis del centro de gravedad es la identificación de vulnerabilidades, que pueden ser explotadas (con un adversario), protegidas (con amigos) o ambas cosas (civiles). Deben considerarse los efectos, riesgos y oportunidades para hombres, mujeres, niños y niñas en relación con cada centro de gravedad:

- Determinar las capacidades clave;
- Determinar las necesidades clave;
- Determinar las vulnerabilidades clave.

<p><b>Centro de gravedad</b></p> <p>Las capacidades de las que un agente deriva sus libertades y la capacidad para actuar</p>	<p><b>Capacidades clave</b></p> <p>¿Qué le permite hacer al agente el centro de gravedad?</p>
<p><b>Vulnerabilidades clave</b></p> <p>¿Cuáles son las principales debilidades del agente, aquellas que pueden afectar de forma fundamental al centro de gravedad?</p>	<p><b>Necesidades clave</b></p> <p>¿Cuáles son las condiciones, los recursos o las libertades que pueden hacer que sea un centro de gravedad eficaz?</p>

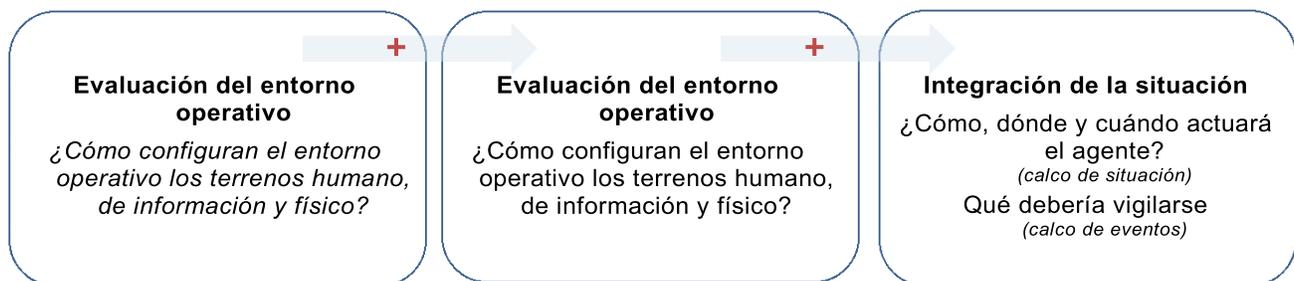
**Cuadro 10: Modelo de análisis del centro de gravedad para el análisis de agentes**

## 9.8 Tercera fase: integración de la situación/generación de hipótesis con integración de los agentes

**9.8.1** La tercera fase del análisis del entorno operativo combina los resultados de la evaluación del entorno operativo y la evaluación de los agentes de las fases 1 y 2, respectivamente. Con ella se pretende determinar la forma en que el entorno operativo moldeará las capacidades de los agentes

(generadores de amenazas) y los grupos y las tácticas, técnicas y procedimientos, y aprovechar de forma eficaz esa información, identificando posibles hipótesis integradas y cursos de acción de agentes, en particular los más probables y los más peligrosos. Estos cumplen un propósito predictivo con el que se presta apoyo a misiones y operaciones, y sirven como modelos de indicadores y alertas durante la ejecución de la misión o de la operación. Los principales resultados de la integración de la situación/generación de hipótesis con integración de los agentes son:

- Calco cartográfico de la situación;
- Calco cartográfico de eventos;
- Hipótesis de cursos de acción de agentes (más probables y más peligrosos) para todos los agentes pertinentes dentro del entorno operativo;
- Cursos de acción de agentes consolidados;
- Declaración de los cursos de acción de agentes.



**Figura 25: Fusión de los resultados de la evaluación del entorno operativo y la evaluación de los agentes en la integración de la situación**

9.8.2 El propósito de una hipótesis integrada como resultado de la integración de la situación es el de incorporar a todos los agentes y factores del entorno operativo en una “historia” explicativa y predictiva. En el complejo entorno de una misión de las Naciones Unidas no basta con gestionar los cursos de acción de los agentes sin mostrar la correlación y los efectos mutuos durante una operación de las Naciones Unidas o un período dado en el entorno operativo (representado en el calco cartográfico de la situación).

9.8.3. **El calco cartográfico de la situación.** Un calco cartográfico de la situación es un boceto del curso de acción de un agente en el que se visualiza la forma en que el agente va a desarrollar su curso de acción. La producción de un calco gráfico de situación sirve para visualizar los cursos de acción más probables y más peligrosos de los agentes a partir de los factores físicos y temporales y de las conclusiones de las evaluaciones de los agentes y del terreno.

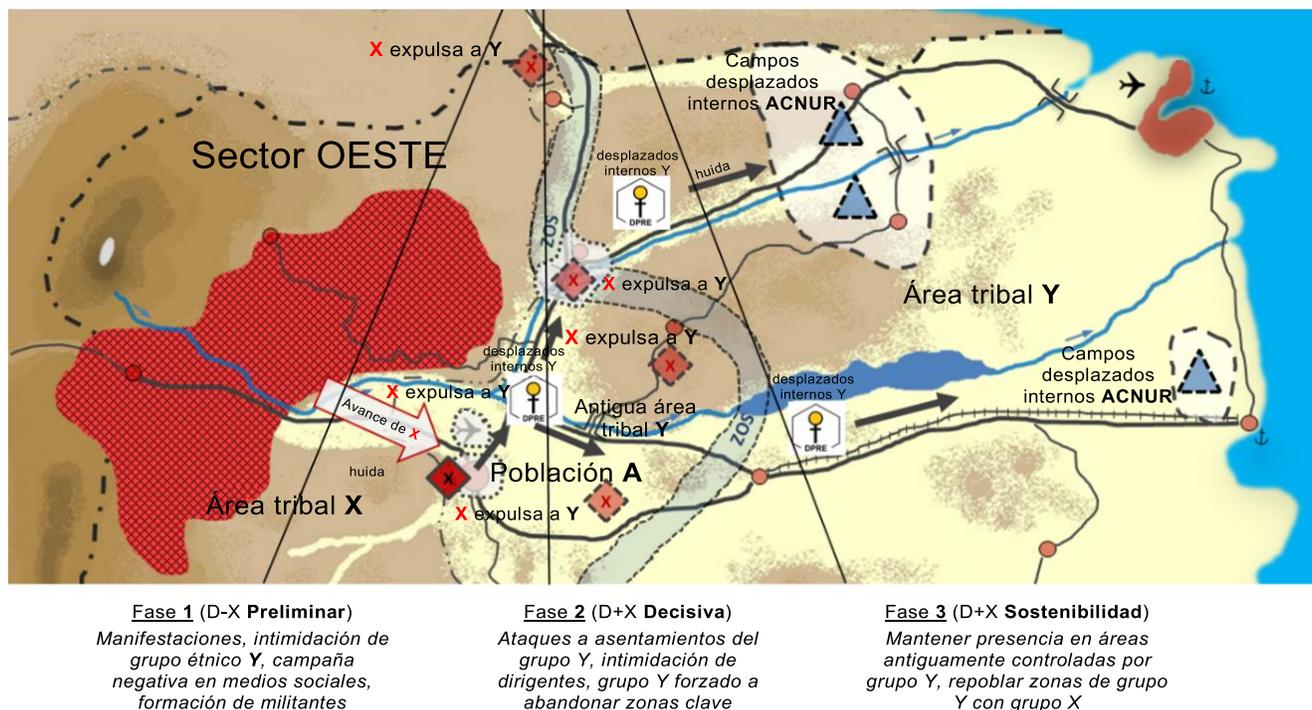
- Calco cartográfico de tácticas, técnicas y procedimientos en la zona de operaciones;
- Calcos cartográficos de situación generados para cada adversario;
- Debe mostrar los pasillos de movilidad de agentes y grupos sobre el terreno;

- Debe mostrar los objetivos y límites del agente y las líneas de tiempos y espacios críticas para él.

9.8.4. Como mínimo, cada borrador del curso de acción de un agente incluirá la siguiente información de los agentes o grupos generadores de amenazas pertinentes:

- Nombre;
- Caminos de acceso o pasillos de movilidad;
- Objetivos;
- Límites (área de operaciones de los agentes);
- Terrenos clave y decisivos;
- Probable ubicación de sus capacidades militares (fuego indirecto, antitanque, observadores de primera línea, etc.).

9.8.5. Cada curso de acción debe ser factible, aceptable, completo, exclusivo y apropiado para su agente o grupo correspondiente.



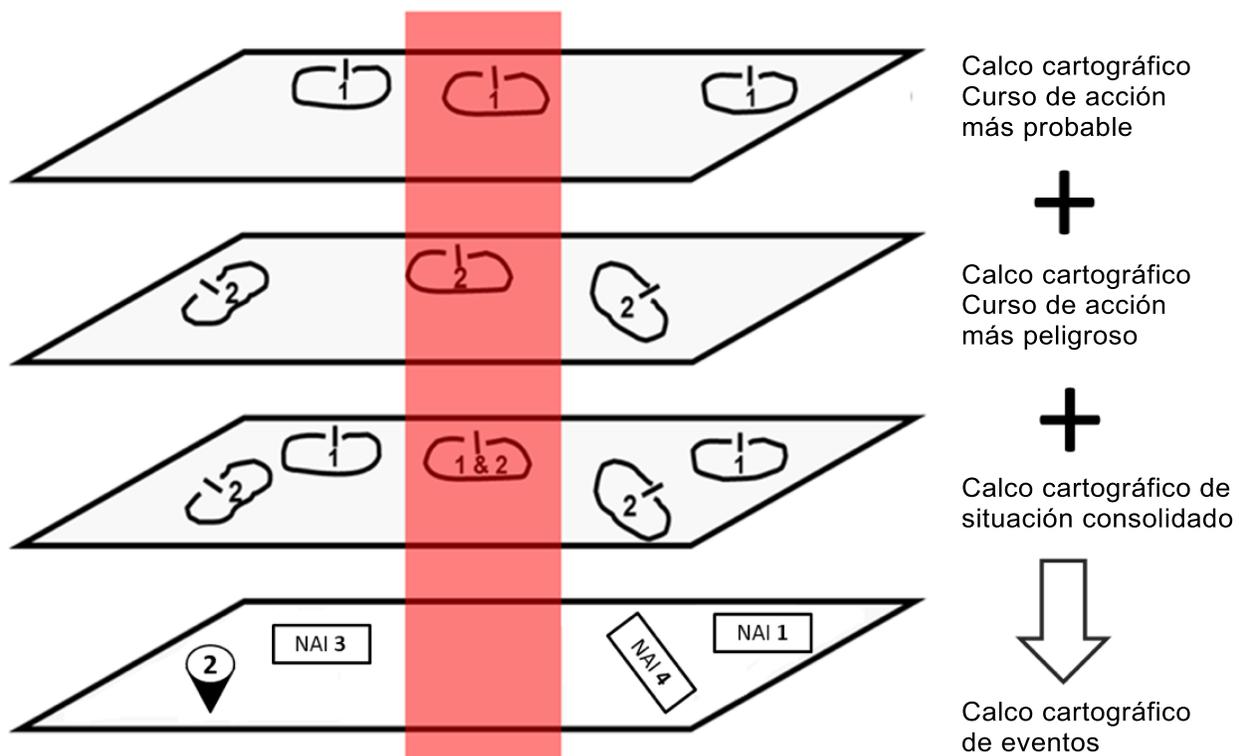
**Figura 26: Ejemplo de calco cartográfico de situación**

9.8.6 **El calco cartográfico de eventos.** El calco cartográfico de eventos es una representación gráfica de las esferas de interés para la adquisición, sobre la base del curso de acción más probable y el curso de acción más peligroso de los agentes del grupo generador de amenazas. El calco

cartográfico de eventos se utiliza para desarrollar operaciones de obtención de información y examinar eventos críticos o puestos de información. Se trata de una representación gráfica de los puntos donde es probable que se produzcan situaciones críticas (en el tiempo y en el espacio) y donde probablemente se ubicarán algunos objetivos clave.

9.8.7 Un calco cartográfico se compone de áreas de interés denominadas, es decir, zonas vigiladas a intervalos regulares en busca de indicadores, como la presencia de refugiados o la posición de artefactos explosivos improvisados en lugares conocidos. Las áreas de interés denominadas pueden ser zonas, puntos específicos o recintos individuales. Es cada vez más habitual el uso de "áreas de interés denominadas conceptuales", como por ejemplo el número de teléfono de una persona.

### Calco cartográfico de eventos

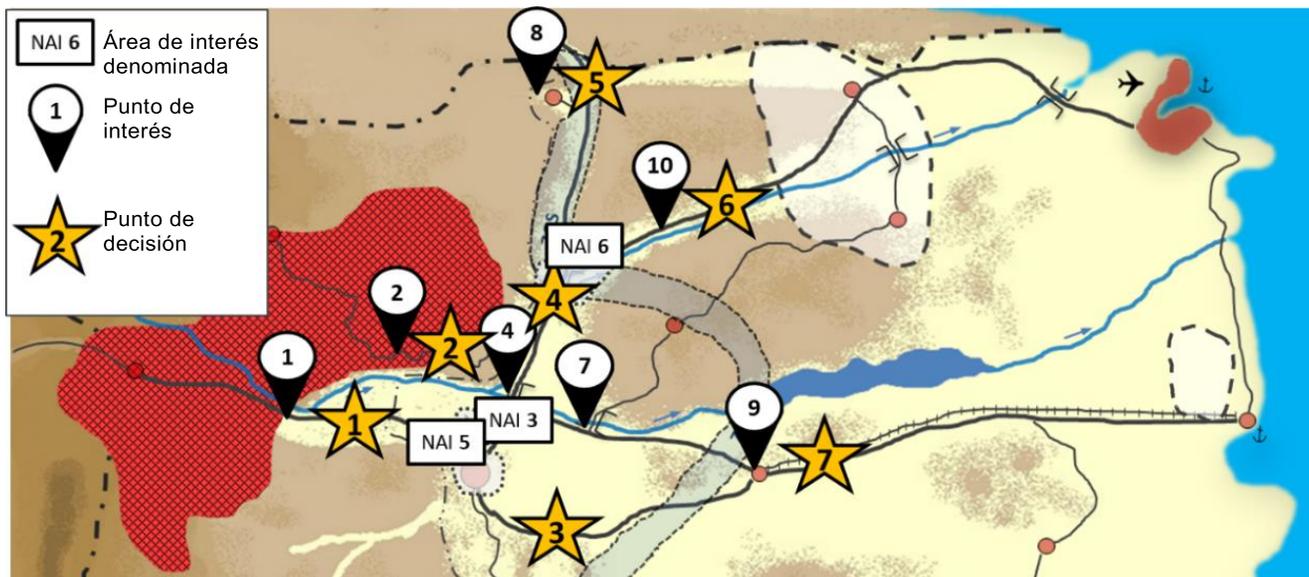


**Figura 27: Relación entre el calco cartográfico de eventos y los cursos de acción más probables y más peligrosos**

9.8.8 En la producción de un calco cartográfico de eventos se visualizan el área de interés denominada identificada y las posibles esferas de interés como objetivo:

- Área de interés denominada: una zona en la que se espera que un agente lleve a cabo acciones que potencialmente confirmarán o descartarán un posible curso de acción;

- Las áreas de interés denominadas deberán estar siempre bajo la supervisión de un activo de adquisición de información, al que debe encomendarse la tarea de forma adecuada en el plan de obtención de información (en la figura 28 puede verse una representación visual de un área de interés denominada);
- Los requerimientos (prioritarios) de inteligencia en el plan de adquisición de información están siempre vinculados a las áreas de interés denominadas;
- Áreas de interés como objetivo: zonas o emplazamientos en el entorno operativo desde los que influir en la interceptación del agente o adversario, a fin de inducir a este a abandonar o modificar su curso de acción (figura 28).



**Figura 28: Ejemplo de calco cartográfico de eventos**

9.8.9 La célula de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz debe identificar las necesidades de información detalladas para cada área de interés denominada. Estas necesidades de información deben servir para confirmar el curso de acción que ha tomado el agente o el grupo generador de amenazas. A menudo se alude a esas necesidades de información como indicadores y alertas. Por consiguiente, es fundamental que se vincule toda una serie de indicadores a los cursos de acción de los agentes, a partir de los cuales los analistas podrán identificar los eventos que probablemente se producirán. Los activos de las Naciones Unidas pueden vigilar las áreas de interés denominadas que se identifiquen, y en ese sentido, la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz debe cooperar estrechamente con la sección de operaciones.

9.8.10 **La elaboración de cursos de acción de los agentes.** Es importante señalar que la elaboración de cursos de acción de los agentes se lleva a cabo desde la perspectiva del agente pertinente (también en el caso de agentes generadores de amenazas). Este análisis incluye un esquema de su posible plan para cumplir su misión u objetivos y se basa en un análisis detallado de los agentes y en la forma en que la célula determina que el agente interactuará con los terrenos físico, humano y de información. Para cada agente (generador de amenazas) pertinente, el personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz debe elaborar un curso de acción más probable

y un curso de acción más peligroso. El curso de acción más peligroso del agente se utiliza junto con su indicador y sus alertas para observar si el grupo o agente adversario mantiene el curso de acción más probable. Si los indicadores muestran que el adversario o la situación viran hacia el curso de acción más peligroso, darán suficiente tiempo a la Comandancia para adaptarse y activar los planes de contingencia necesarios para hacer frente a la situación.

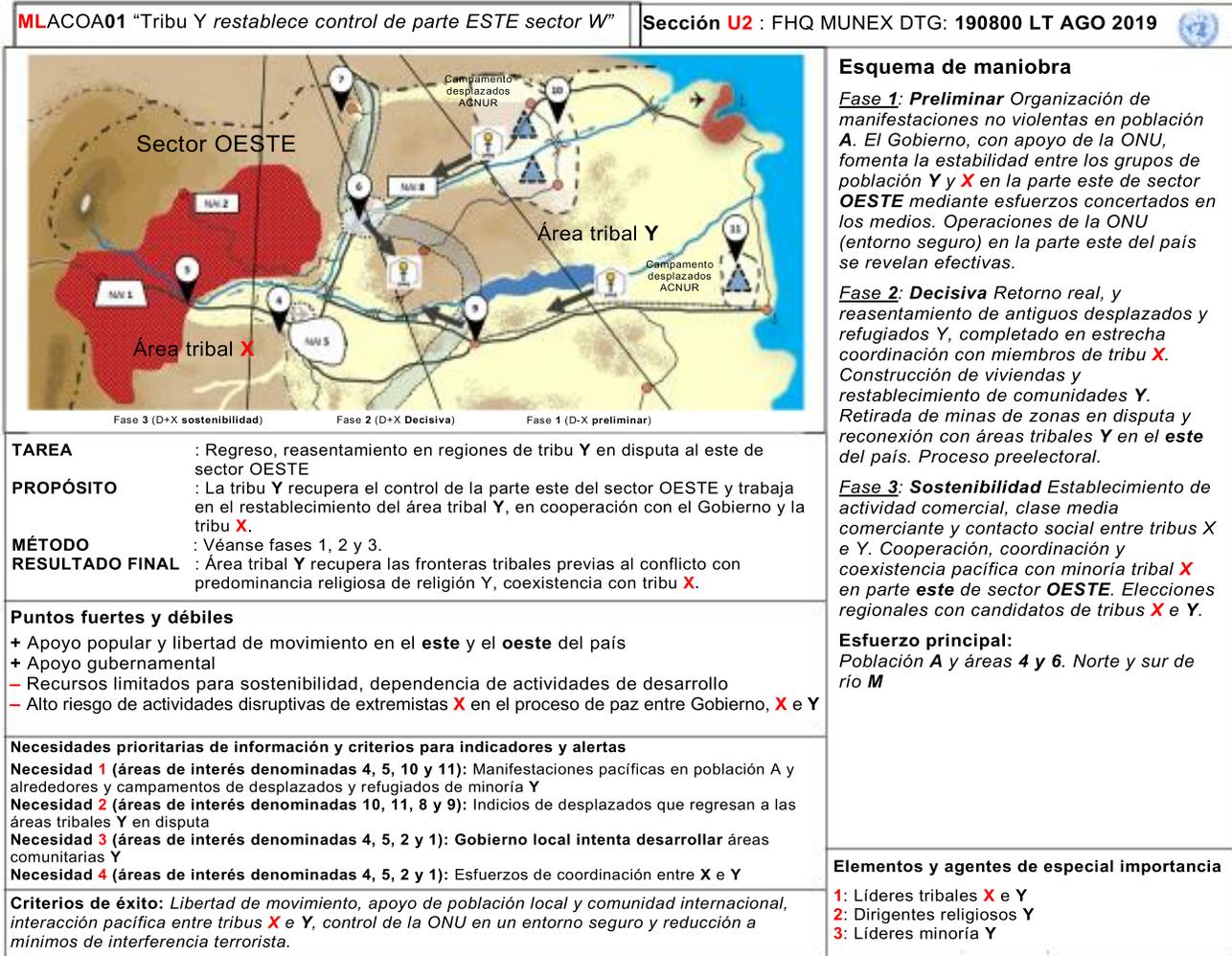
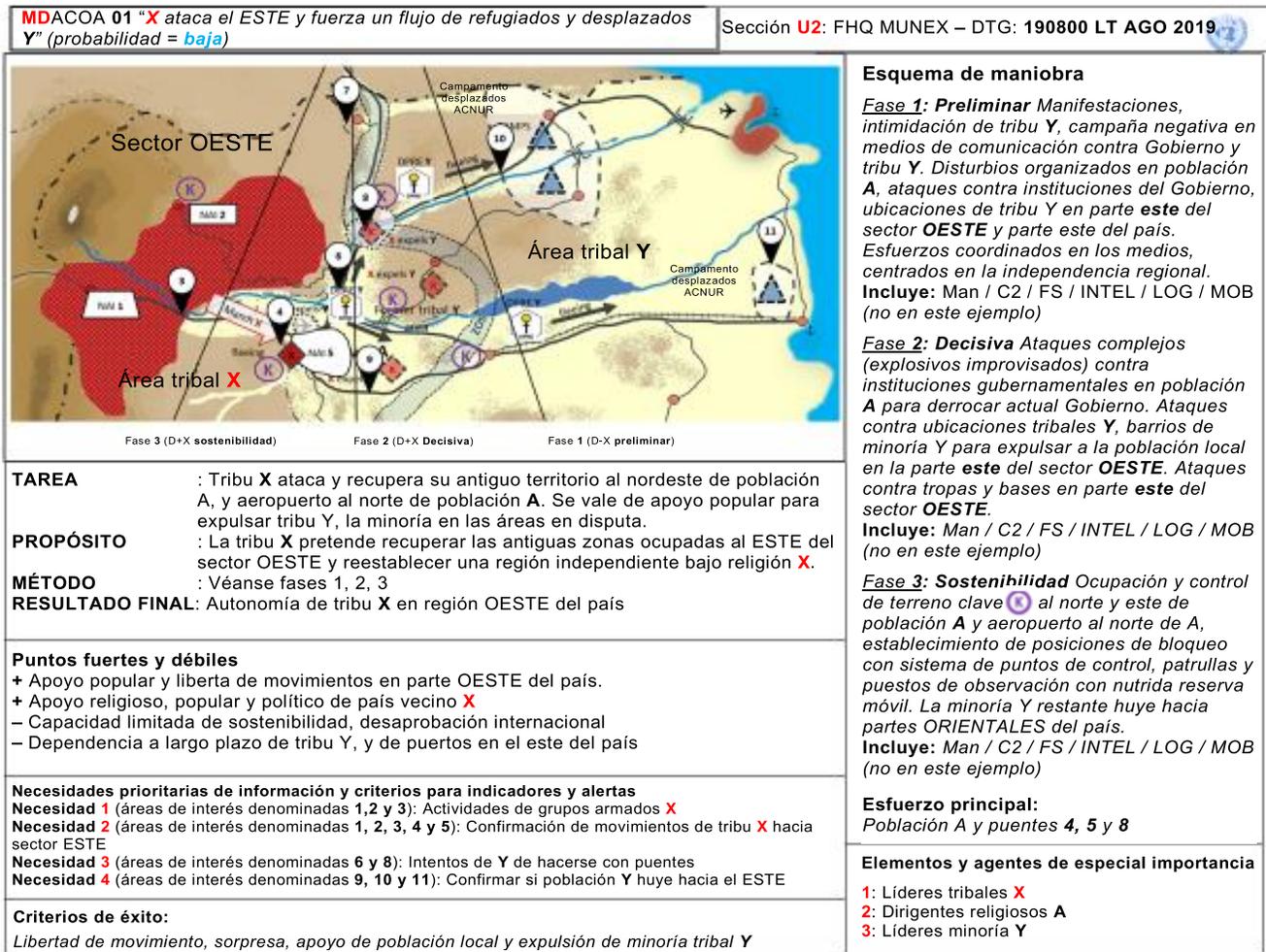


Figura 29: Ejemplo de curso de acción más probable de un agente



**Figura 30: Ejemplo de curso de acción más peligroso de un agente**

9.8.11 **Declaración de los cursos de acción de los agentes.** La declaración de los cursos de acción de un agente contempla **QUÉ** (tipo de maniobra, defensa, demora, disturbios, etc.) intentará hacer el agente o grupo generador de amenazas pertinente, y las tareas tácticas que comporta en relación con las Naciones Unidas y las distintas formas de terreno, **CUÁNDO** (es más probable que actúe el agente o grupo generador de amenazas), **DÓNDE** (la referencia geográfica clave e inherente a la Misión que puede ser un terreno clave o decisivo para el agente generador de amenazas, según lo determinado en el análisis de la misión), **COMO** (qué capacidades utilizará el agente o grupo generador de amenazas pertinente) y **POR QUÉ** (las intenciones de la misión del agente o grupo generador de amenazas). La declaración de los cursos de acción de los agentes también incluirá un conjunto de indicadores: qué medidas o comportamiento podrán ver las Naciones Unidas que sean indicativas para esta declaración (véase el apartado 9.11 sobre indicadores).

9.8.12 Cada agente o grupo generador de amenazas en la declaración de los cursos de acción de los agentes presentada debe superar los siguientes criterios: ¿es la declaración de los cursos de acción de los agentes *factible*, *aceptable* (en términos de riesgos y pérdidas para el agente o grupo generador de amenazas), *completa*, *exclusiva* (diferente de otros cursos de acción) y *apropiada* (cumplirá objetivos pertinentes del agente o el grupo generador de amenazas)?

### 9.8.13 Ejemplo de declaración de los cursos de acción de agentes:

*(QUIÉN) El grupo generador de amenazas X (QUÉ) ejecutará un ataque complejo contra la base de avanzada Clara de las Naciones Unidas, combinando enfoques asimétricos y convencionales. (CUÁNDO) Este ataque se producirá con la primera luz del día, y durante la estación seca, ya que el grupo puede beneficiarse de mayor movilidad. (DÓNDE) Es probable que el grupo lance su ataque asimétrico contra la entrada principal, mientras que el ataque armado convencional llegará del este, donde la aproximación a la base de avanzada Clara queda oculta a la vista y a posibles líneas de tiro. (CÓMO) El Grupo seguramente desplegará un artefacto explosivo improvisado colocado en un vehículo y artefactos explosivos improvisados personales como parte del ataque asimétrico, y utilizará armas pequeñas y ametralladoras pesadas, así como su capacidad de fuego indirecto, como parte del ataque convencional. (POR QUÉ) El grupo generador de amenazas X lanzará este ataque para poner freno a una mayor presencia de las Naciones Unidas en su zona de operaciones e influencia.*

9.8.14 Una manera fácil de describir los cursos de acción de los agentes es utilizar el formato de “tareas, propósito, método y resultado final” en paralelo a un calco cartográfico de la situación. El calco debe diseñarse de forma que permita ver las proporciones temporales, espaciales y de fuerza, así como los puntos fuertes y los puntos débiles de la alternativa. Cuando resulten pertinentes, los diferentes recursos que asisten al agente (como maniobras, mando y control, artillería de apoyo, uso de la información, inteligencia en el mantenimiento de la paz y logística) podrán incorporarse al calco cartográfico del curso de acción del agente. En el ejemplo que figura a continuación se indica la forma de utilizar el formato de tareas, propósito, método y estado final con el que se describe el curso de acción del agente. Esto contribuirá al diseño de un calco cartográfico de la situación relativo al curso de acción del agente en el que se tendrán en cuenta los distintos factores y los recursos utilizados en el curso de acción del agente.

<b>Curso de acción del grupo generador de amenazas en el ataque a una base de avanzada</b>	<b>Descripción</b>
Tarea	Ataque a la base de avanzada Clara de las Naciones Unidas
Propósito	Impedir que las Naciones Unidas sigan avanzando en el área de operaciones del grupo generador de amenazas X y ejerzan su influencia
Método	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una combinación de artefactos explosivos improvisados colocados en vehículos y artefactos explosivos improvisados personales dirigidos contra la VERJA.</li> <li>• Ataques complejos desde el este hacia la base de avanzada, usando una fuerza armada convencional apoyada por ametralladoras y fuego indirecto.</li> </ul>
Resultado final	Las Naciones Unidas abandonan la base de operaciones de avanzada Clara o, como mínimo, cesan en sus operaciones fuera de la base de operaciones de avanzada.
<b>Recursos</b>	
Maniobra	Primero: se llevará el artefacto explosivo improvisado colocado en un vehículo hasta la puerta y se detonará para abrir una brecha, por la que las personas armadas con artefactos explosivos improvisados podrán acceder a la base y detonar sus artefactos para causar una gran cantidad de víctimas y atraer el esfuerzo defensivo de la ONU hacia la verja.

	Segundo: La fuerza convencional se aproximará desde el este para aprovechar la cobertura y el camuflaje mientras se acercan a la base de operaciones de avanzada. Cuando se detonen los artefactos explosivos improvisados, lanzarán un asalto contra el perímetro este e intentarán penetrar en él. Para ello contarán con el apoyo de ametralladoras y fuego indirecto.
Mando y control	La coordinación y dirección de los ataques probablemente se llevará a cabo desde la pequeña colina al este de la base de operaciones de avanzada, desde la que existe una línea directa de visión hasta la verja. (Área A en el calco).
Fuego de apoyo	Las ametralladoras ligeras y pesadas se desplegarán muy probablemente en el Área B, desde la que puede cubrirse la mayor parte de la base de avanzada.
Uso de la información	En las dos semanas previas al ataque, aproximadamente, es probable que el agente envíe mensajes a las aldeas cercanas a la base de operaciones de avanzada para indicar que solo el agente A puede proporcionar seguridad y estabilidad en la zona.
Defensa aérea	Es muy probable que el agente A carezca de armas para enfrentarse a helicópteros o aeronaves y que utilice el follaje para ocultarse. Si son detectados o atacados desde el aire, usarán armas pequeñas para disuadir a los medios aéreos.
Inteligencia en el mantenimiento de la paz	Entre seis y ocho semanas antes del ataque, el agente A comenzará a controlar los movimientos de las Naciones Unidas fuera de la base de operaciones de avanzada. También intentará que algunos de los integrantes del grupo que trabajan dentro de la base de avanzada obtengan información sobre su configuración específica. Una o dos semanas antes del ataque, llevará a cabo un estrecho reconocimiento de las rutas por las que transcurrirán las diferentes partes del ataque.
Logística	Es probable que el vehículo bomba y los artefactos explosivos improvisados que se colocarán en personas se lleven a una aldea cercana, donde un partidario del agente A se hará cargo de ellos durante los días previos del ataque. Cerca de las zonas de partida de la fuerza convencional se almacenarán de antemano municiones y alimentos.
Movilidad/contramovilidad	Se utilizarán artefactos explosivos improvisados o minas visibles para evitar que la fuerza de las Naciones Unidas abandone el campamento y contraataque.

### Cuadro 11: Formato de “tareas, propósito, método y resultado final” (borrador)

9.8.15 A continuación se enumeran ejemplos de los indicadores que la fuerza de la ONU puede intentar detectar en caso de que se materialice este curso de acción: reconocimiento de la base de avanzada de las Naciones Unidas; personas que toman fotos o graban videos de la base de las Naciones Unidas; puesta a prueba de los sistemas defensivos de las Naciones Unidas (con medios cinéticos o no cinéticos); las Naciones Unidas pueden contar con recibir informes sobre preparativos del artefactos explosivos improvisados en vehículos; puede que en los días previos al ataque haya una congregación poco habitual de fuerzas al este de la base de avanzada; y es posible que en toda la zona de responsabilidad haya unos niveles de actividad desacostumbrados; cabe la posibilidad de que las mujeres y los niñas desaparezcan de la zona; puede que la actitud local hacia las Naciones Unidas cambie; y puede que aumente la propaganda contraria a las Naciones Unidas. Una vez desarrollados, estos cursos de acción de los agentes pasan a ser son elementos de la estimación de inteligencia en el mantenimiento de la paz, y se incorporan a otros productos de la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz.

## 9.9 Productos del análisis del entorno operativo

9.9.1 Como se ha señalado anteriormente, el análisis del entorno operativo es una tarea continua. A lo largo del proceso se generan una serie de productos en paralelo a la constante actualización de los productos y calcos cartográficos definidos en párrafos anteriores. Los principales productos del análisis del entorno operativo son:

- La identificación de indicadores y advertencias que confirmarán o descartarán el supuesto curso de acción de un agente;
- La actualización del plan de obtención de información, que debería vincular las áreas de interés denominadas con las necesidades de información y los activos de adquisición;
- El proceso de adopción de decisiones militares: resumen de la primera fase (detallada en el capítulo 10);
- La estimación breve de inteligencia en el mantenimiento de la paz.

9.9.2 **El desarrollo de indicadores y advertencias.** Un indicador es un comportamiento o evento (o la ausencia de un comportamiento o evento) observable: por ejemplo, “la ausencia de población local en la carretera” puede ser un indicador de un ataque inminente, o de la presencia de un artefacto explosivo improvisado en la carretera, que apunta a un resultado o evento o, en este contexto, a una hipótesis o posible explicación para los datos que el analista está valorando. Los indicadores son observables en todos los niveles, desde el estratégico hasta el táctico. A nivel operacional, un indicador puede incluir los movimientos de la población local o el acopio de combustible o municiones por parte de un determinado grupo.

9.9.3 El analista genera los indicadores a partir de su experiencia (lo que sabe acerca de las tácticas, técnicas y procedimientos del grupo generador de amenazas), una acción ineludible vinculada a un suceso particular, como los disparos de prueba o el movimiento de grandes números de vehículos de un lugar a otro (a través de un río), o a partir de lo que ha sucedido en el pasado (análisis de tendencias). Hay diversos tipos de indicadores:

- Indicador de alerta o advertencia.
- Indicador táctico o de combate;
- Indicador de identificación;
- Dimensión temporal;
- Inminente;
- Indicadores de medio plazo;
- Indicadores a largo plazo.

9.9.4 Puesto que estos tipos de indicadores son observables, se han incorporado al plan de obtención de información, de forma que las unidades y los activos puedan utilizarlos. La información adquirida debe ayudar al analista a determinar el curso de acción del grupo generador de amenazas

**9.9.5 Actualizar el plan de obtención de información.** A medida que el personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz realice el análisis del entorno operativo, habrá una identificación constante de inteligencia para el mantenimiento de la paz y de lagunas en la adquisición de información. Estos déficits deben anotarse en el plan de obtención de información y deben dar pie a la producción de solicitudes y necesidades de información (como se detalla en los capítulos anteriores).

**9.9.6 Proceso de adopción de decisiones militares: resumen de la primera fase.** El informe de la primera fase sirve para orientar al personal de planificación al comienzo del proceso de adopción de decisiones militares. Se trata de un resumen lógico del análisis que se deriva del análisis del entorno operativo (capítulo 10 y capítulo 1, párr. 10.3.3).

## 9.10 La estimación de inteligencia en el mantenimiento de la paz

**9.10.1** La estimación de inteligencia en el mantenimiento de la paz es una herramienta que proporciona una base para el análisis. No ayuda a ejecutar una misión, pero permite identificar deducciones y resultados clave para aumentar la comprensión y fundamentar el trabajo del personal de planificación y los responsables de adoptar decisiones. El método utilizado es el formato de tres columnas. Se trata del medio más fiable para asegurar que una estimación de inteligencia en el mantenimiento de la paz aporta un valor añadido al proporcionar resultados útiles en lugar de limitarse a enunciar hechos u ofrecer observaciones.

Factor	Deducción	Resultado
Indicar factor o pregunta	Proceso de análisis (¿qué repercusiones tiene?)	Resultados para personal
	<b>Ejemplo</b>	
Altas temperaturas y no llega la estación húmeda	Sequía, hambruna y aumento del flujo de refugiados	Preguntas específicas (Necesidades de información, solicitudes de información) Posibles medidas de las Naciones Unidas Tareas para las Naciones Unidas/equipo en el país Riesgos para población y misión de las Naciones Unidas

### Cuadro 12: Ejemplo de formato básico de tres columnas

**9.10.2** El análisis del entorno operativo y la estimación de inteligencia en el mantenimiento de la paz son actividades complementarias, y el personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz debe realizar una y otra si dispone de tiempo para ello. El análisis del entorno operativo es el mecanismo que apoya el proceso militar de adopción de decisiones, pero no proporciona el mismo rigor analítico que una estimación completa de inteligencia en el mantenimiento de la paz.

**9.10.3 La realización de estimaciones de inteligencia en el mantenimiento de la paz.** La estimación de inteligencia en el mantenimiento de la paz debe llevarse a cabo en caso de una misión nueva o compleja (especialmente cuando se accede a una nueva zona por primera vez). En el contexto del proceso militar de adopción de decisiones, el personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz suele ser el encargado de realizar las estimaciones de inteligencia en el

mantenimiento de la paz durante la segunda fase (análisis de la misión). El oficial superior de inteligencia en el mantenimiento de la paz es el responsable del proceso, que puede llevarse a cabo de forma aislada antes de solicitar la contribución de un grupo más amplio de personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz, o bien en forma colaborativa: en ese caso, el oficial superior de inteligencia en el mantenimiento de la paz preside la labor y recopila las ideas del personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz a su cargo.

**9.10.4 Resultados de la estimación de inteligencia en el mantenimiento de la paz.** El objetivo de los resultados de la estimación de inteligencia en el mantenimiento de la paz es proporcionar a la comandancia reflexiones (a veces operativas) en materia de inteligencia en el mantenimiento de la paz. Esas reflexiones pueden clasificarse en las siguientes categorías:

- Tarea. Una medida que debe ser llevada a cabo;
- Directrices de planificación. Un consejo sobre lo que cabe tener en cuenta durante el proceso de planificación;
- Requisitos de información. La necesidad de obtener una respuesta interna;
- Solicitudes de información. Petición de respuestas a una audiencia externa;
- Limitaciones. Un factor que impedirá disponer de libertad de acción en el transcurso de una misión;
- Libertad. Un factor que proporcionará un espacio físico o conceptual para la acción en el transcurso de una misión.

Factor	Deducción	Productos
Condiciones meteorológicas	La operación se llevará a cabo durante la estación húmeda y es probable que los niveles de los ríos sean más altos de lo normal.	<b>TAREA</b> - Los ingenieros deberán llevar a cabo el reconocimiento de los puntos de cruce actuales para comprobar si pueden seguir siendo utilizados.
Equipamiento de los agentes	El agente generador de amenazas no tiene capacidad de visión nocturna.	<b>DIRECTRICES DE PLANIFICACIÓN</b> - Es probable que las operaciones nocturnas proporcionen una ventaja a las fuerzas de las Naciones Unidas.
Afiliaciones religiosas	La inteligencia de mantenimiento de la paz actual no permite saber cuál es la afiliación religiosa de la aldea de WINFORNIA.	<b>Necesidad de información:</b> ¿Cuál es la afiliación religiosa de WINFORNIA y cómo afectará a las fuerzas de las Naciones Unidas?
Fuerzas limítrofes	Las fuerzas de seguridad del Estado receptor operan al este de nuestra zona de responsabilidad en materia de inteligencia en el mantenimiento de la paz. Se desconoce la naturaleza de sus operaciones.	<b>Solicitud de información:</b> ¿Qué operaciones está llevando a cabo las fuerzas de seguridad del Estado receptor al este de la zona de responsabilidad en materia de inteligencia en el mantenimiento de la paz?

Campamentos de desplazados internos	Los desplazados internos permanecen en la ZONA de operaciones, y los agentes generadores de amenazas los utilizan como tapadera.	<b>LIMITACIÓN:</b> La probabilidad de que se produzcan daños colaterales conllevará una limitación de movimientos y de las reglas de intervención en las operaciones contra los agentes generadores de amenazas.
Jefes de tribus locales	Hay constancia de que los líderes tribales locales y las mujeres de edad son fiables y partidarios de la presencia de las Naciones Unidas.	<b>LIBERTAD:</b> las fuerzas de las Naciones Unidas pueden colaborar con los dirigentes tribales y las mujeres de edad durante la misión y solicitar asesoramiento sin compromiso.

### Cuadro 13: Ejemplo de estimación de inteligencia en el mantenimiento de la paz

#### 9.11 La estimación breve de inteligencia en el mantenimiento de la paz

9.11.1 La estimación breve de inteligencia en el mantenimiento de la paz es un método de difusión del análisis del entorno operativo por escrito y en forma gráfica. La estimación breve de inteligencia en el mantenimiento de la paz utiliza el mismo proceso lógico que el análisis del entorno operativo y genera evaluaciones detalladas de los cursos de acción de los agentes. No es tan detallada como una estimación de inteligencia completa, pero su difusión resulta más sencilla. En ocasiones, el personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz no tendrá tiempo de realizar una estimación completa, y en esos casos la estimación breve resulta útil.

#### ESTIMACIÓN BREVE DE INTELIGENCIA EN EL MANTENIMIENTO DE LA PAZ

<b>La situación actual</b>
<i>(Párrafo de resumen)</i>
<b>Nuestra misión/objetivos</b>
<i>(Párrafo de resumen)</i>
<b>Situación del agente pertinente</b>
<i>(Párrafo de resumen)</i>
<b>Evaluaciones/deducciones principales</b>
<i>(Párrafo de resumen)</i>

#### ANÁLISIS DEL ENTORNO OPERATIVO

Factor	Deducción	Productos
Terreno físico		
Terreno humano		
Terreno informativo		
Efectos meteorológicos		
Evaluación de los agentes		

**Evaluación de las amenazas**

Objetivo y resultado final		
Objetivo de los agentes/agentes generadores de amenazas evaluados	<i>(Párrafo de resumen)</i>	
Resultado final de los agentes/agentes generadores de amenazas evaluados	<i>(Párrafo de resumen)</i>	
Factor	Deducción	Productos

**Integración de las amenazas**

Curso de acción más probable del agente pertinente		
Esquema del curso de acción más probable del agente	<i>(Párrafo de resumen)</i>	
Factor	Deducción	Productos
Curso de acción más peligroso del agente pertinente		
Esquema del curso de acción más peligroso del agente	<i>(Párrafo de resumen)</i>	
Factor	Deducción	Productos

**Tabla 14: Estimación breve de inteligencia en el mantenimiento de la paz**

9.11.2 **Explicación de la estimación breve de inteligencia en el mantenimiento de la paz.** Los encabezamientos pueden variar, en función de la operación y de los requisitos del comandante.

- **La situación actual.** Una indicación de los eventos dentro del área de interés que han llevado a la estimación. Puede incluir una breve descripción de los acontecimientos políticos, las relaciones nacionales, las relaciones diplomáticas, la situación regional y terceros agentes estatales y no estatales.
- **Nuestra misión/objetivos.** Esto incluye la misión y los comandantes. Pueden abordarse brevemente las disposiciones amistosas y los incidentes. También puede incluir a otras partes interesadas identificadas en la situación que no son adversarios directos ni fuerzas amigas. Puede incluir organizaciones no gubernamentales internacionales, organismos de ayuda, facciones políticas, etc.
- **Agente/ agente generador de amenazas.** Breve semblanza que describe la situación actual de los agentes relevantes o generadores de amenazas. Puede incluir los objetivos e intenciones de estos.
- **Evaluaciones/deducciones principales.** Enumeración de los puntos clave identificados en el proceso de estimación de inteligencia en el mantenimiento de la paz.

- **Análisis del entorno operativo.** Incluye elementos clave de los terrenos físico, humano e informativo. Algunos de los factores que pueden considerarse son: los aspectos geográficos e hidrográficos, las características sociopolíticas, la demografía, los grupos de interesados, las características e infraestructura económicas, la actividad económica, el transporte, la industria, la información y la salud. Se pueden hacer deducciones en cada área.
- Entre las herramientas que pueden utilizarse en apoyo del análisis del entorno operativo cabe destacar las de observación, cobertura y camuflaje, obstáculos, terreno clave, caminos de acceso y ASCOPE-PMERSCHII-PT. Otros ejemplos de factores que cabe considerar, si no están ya cubiertos en las herramientas anteriores, incluyen: terreno; zona urbana; infraestructura; marítimo/litoral; aeroespacial; cuestiones políticas e internacionales; demografía y bases de poder; peligros ambientales/cuestiones sanitarias; información; condiciones meteorológicas; e historia del terreno.
- **Evaluación de las amenazas.** Puede incluir varios factores, en función de la situación. Cualquier información detallada sobre disposiciones conocidas, actividades recientes, composición y mando y control es útil. Exploración detallada de la doctrina, el modus operandi o las tácticas, técnicas y procedimientos de los agentes o agentes generadores de amenazas, según corresponda. En la fase inicial de un conflicto, puede llevarse a cabo un examen de los ataques recientes, a fin de establecer tácticas, técnicas y procedimientos. Este puede incluir plantillas gráficas de cualquier doctrina, modus operandi o tácticas, técnicas y procedimientos.
- **Integración de las amenazas.** Una lista de los cursos de acción, en términos generales, de los que disponen los agentes o agentes generadores de amenazas. El curso de acción debe ser coherente (con la doctrina y la actividad del adversario), apropiado (para lograr el objetivo del adversario), exclusivo (diferente de un curso de acción a otro), aceptable (en términos políticos o de número de bajas) y factible (dentro de los límites de la probabilidad). El análisis de los cursos de acción debe comparar varios de ellos con un conjunto apropiado de criterios tales como los principios de guerra, el principio de operaciones ofensivas o defensivas, las funciones en combate, etc. Tras el análisis del curso de acción deberán haberse identificado tanto un curso de acción más probable como un curso de acción más peligroso de los agentes, y deberá presentarse una breve explicación de por qué un curso de acción específico ha sido identificado como el más probable o más peligroso. Llegados a ese punto deberán enumerarse los factores, deducciones y productos correspondientes a cada uno de los cursos de acción.

### Factores / deducciones / productos

<b>Factor</b> (Información factual clave que se haya identificado)	<b>Deducción</b> (Su análisis del factor)	<b>Productos</b> (Según se indica en el cuadro bajo estas líneas)
Ejemplo. El reloj del aula lleva una semana perdiendo cinco minutos al día.	1.1 - Es muy probable que las baterías del reloj se estén agotando. 1.2 - Es casi seguro que esto ha contribuido a que las clases no se impartan a tiempo.	1.1.1 Necesidades de información: ¿Cuántas baterías necesita el reloj? 1.1.2 Necesidades de información: ¿Qué tipo de baterías necesita el reloj? 1.1.3 Necesidades de información: ¿Dónde se pueden comprar las baterías?

<p>Ejemplo. El grupo de insurgentes en la zona de operaciones está compuesto por unas 7 u 8 personas.</p>	<p>2.1 - Es probable que su estructura sea similar a la de nuestras secciones; un comandante, un segundo comandante y varios combatientes.</p> <p>2.2 - Dado su tamaño, es probable que se limite a realizar ataques a salto de mata. Con casi total seguridad no tiene capacidad para llevar a cabo emboscadas cara a cara.</p>	<p>2.1.1 Necesidades de información: ¿Qué tipo de ataques han realizado anteriormente?</p> <p>2.1.2 Necesidades de información: ¿Qué nivel de experiencia tienen los combatientes?</p> <p>2.1.3 Necesidades de información: ¿Cómo se comunica el comandante con el resto de la sección?</p>
<p>Ejemplo. El cuartel general del batallón se encuentra en la ciudad de Elwood, en el sur de la zona de operaciones.</p>	<p>3.1 - El enemigo usará la población como protección y probablemente ubicará sus principales activos en áreas densamente pobladas, como escuelas.</p> <p>3.2 - Elwood es identificado como su terreno vital: el enemigo probablemente se valdrá de las infraestructuras y los recursos disponibles en la población como parte de sus esfuerzos de reabastecimiento.</p>	<p>3.1.1 Necesidades prioritarias de inteligencia: ¿Qué abarca el cuartel general?</p> <p>3.1.2 Necesidades de inteligencia: ¿Qué población tiene Elwood?</p> <p>3.2.1 Necesidades de inteligencia: Posibles daños colaterales</p> <p>3.2.2 - ¿De qué recursos dispone el enemigo en Elwood?</p>

#### Cuadro 14: Factores / deducciones / productos

#### 9.12 Anexos

- A. Ejemplo: matriz ASCOPE–PMERSCHII-PT
- B. Apoyo de la inteligencia en el mantenimiento de la paz a la protección de las bases: un ejemplo
- C. Apoyo de la inteligencia en el mantenimiento de la paz a las patrullas: un ejemplo

## Anexo A del capítulo 9 del Manual de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas

X (cruce) Factores PMERSCHII-T Aspectos ASCOPE	P Políticos	M Seguridad (militar) incluida policía	E Económicos	R Religiosos	S Sociales	C Culturales	H Históricos	I Infraestructuras	I Información, incl. ciberinformación	T Temporales (calendarios)
<b>A</b> Áreas	Áreas políticas (distrito, prov./lím. naturales, enclaves, zonas de afiliación partidaria), áreas de influencia de grupos armados/terroristas / gobierno en la sombra	Áreas (semi)militares (coalición /LN/ zona de responsabilidad, puntos habituales de emboscadas y minas improvisadas, áreas organizativas, áreas de grupos armados, bases y áreas de responsabilidad de ONU (y sus equipos en el país), áreas tribales.	Áreas económicas (bazares, tiendas, mercados, zonas ganaderas/industriales/mercados negro/mineras, rutas de comercio y contrabando)	Áreas religiosas (cementeros, camposantos, enclaves religiosos, terrenos sagrados)	Áreas sociales (campos de refugiados, enclaves étnicos/sociales/tribales/de clanes, barrios, límites de influencias, mercados, otros puntos de encuentro populares)	Áreas culturales (museos, terrenos, zonas de festival, ubicaciones)	Áreas históricas (espacios, conmemoraciones, terrenos, fronteras)	Áreas de infraestructura (comercial, industrial, residencial, rural, urbana, carreteras, red eléctrica, red de irrigación, acuíferos)	Áreas de información (zonas de cobertura de transmisión, transmisión oral, lugares de reunión, comunicaciones visuales y de audio)	Efectos temporales a corto, medio y largo plazo sobre zonas del entorno
<b>S</b> Estructuras	Estructuras políticas (provinciales, centros de distrito, salas, colegios electorales, juzgados, tribunales móviles y monumentos de importancia política)	Edificios militares/policiales/ de seguridad (ubicaciones de cuarteles generales militares y policiales), otras estructuras militares y de seguridad	Estructuras económicas (bancos, distribución de combustibles, plantas industriales, almacenes, mercados, instalaciones de almacenamiento/ganaderas/manufactureras)	Estructuras religiosas (tótems, espacios religiosos, iglesias, mezquitas, templos, estatuas, reliquias, ciudades, estructuras sagradas)	Estructuras sociales (clubs, cárceles, bibliotecas, escuelas/universidades, estadios, bares y teterías, espacios de encuentro social, restaurantes, cafeterías)	Estructuras culturales (estructuras, artefactos, museos, galerías, edificios históricos, expresiones artísticas)	Estructuras históricas (edificios históricos, infraestructuras, estatuas, estructuras naturales)	Infraestructuras (energía, medicina, edificios públicos, transporte, distribución de desechos, espacios en obras)	(Infra)estructuras informativas (comunicaciones, servicios de Internet y redes inalámbricas, red de telefonía móvil, servicios postales y paquetería, estaciones de radio y TV, medios impresos)	Efectos temporales a corto, medio y largo plazo sobre estructuras del entorno
<b>C</b> Capacidades	Capacidades políticas (administración pública, liderazgo ejecutivo local, relevancia de grupos armados y terroristas, capacidad judicial)	Capacidades militares/de seguridad (postura de seguridad, poder decisivo, fortalezas y debilidades)	Capacidades económicas (energía, importación/exportación, apoyo exterior, cuestiones alimentarias, precios de mercado, materias primas, inflación, mercados negros)	Capacidades religiosas (fortalezas y debilidades de influencia religiosa y eventos influyentes sobre otros PMERSCHII)	Capacidades sociales (médicas (tradicionales o modernas), redes sociales académicas, fortalezas y debilidades de estructuras tribales/de población, sistema judicial)	Capacidades culturales (estructuras tradicionales, influencias (inter)nacionales, patrimonio mundial, multimedia)	Capacidades históricas (herencia, fortaleza o debilidad de la historia nacional sobre eventos y comportamientos futuros)	(Construcción, agua potable, sistemas de comunicación, bomberos, medicina, sanidad, carreteras, presas, irrigación y alcantarillado, medio ambiente)	Capacidades informativas (disponibilidad, redes indígenas, acceso a Internet, servicios de inteligencia, impresión, mecanismos de propaganda, radio y TV, medios sociales)	Efectos temporales a corto, medio y largo plazo sobre el factor de capacidades del entorno
<b>O</b> Organizaciones y capacidades	Organizaciones políticas (partidos, grupos armados y terroristas, afiliaciones, org. gubernamentales/ no gubernamentales/ ONU y otros intermediarios, sistema judicial)	Organizaciones y capacidades militares/de seguridad (¿qué unidades, personal, material policial, militar, grupos armados están presentes?)	Organización económica y sus capacidades (bancos, negocios, unidades de labor, latifundistas, cooperativas, ONG)	Organizaciones y capacidades religiosas (núm. de seguidores, tamaño de organizaciones, medios/canales de comunicación, poder de influencia (forzosa)	Clanes, comunidades y consejos comunitarios, consejos escolares, organizaciones criminales, organizaciones familiares patrióticas/de servicio, tribus.	Literatura, artes visuales, comunitarias y escénicas, música, baile, artesanía locales, medios, patrimonio cultural	Militares, económicos, industriales, escuelas/universidades, organizaciones comerciales, clubs, institutos, asociaciones	Organizaciones de infraestructura (constructoras, obras públicas y licitadores)	(Org. y capacidades de información (grupos mediáticos, org. de noticias, medios de grupos armados (hostiles o no), grupos gubernamentales, agencias de RR.PP. y publicidad)	Efectos temporales a corto, medio y largo plazo sobre capacidades de agentes y factores en el entorno

X (cruce) Factores PMERSCHII-T Aspectos ASCOPE	P Políticos	M Seguridad (militar) incluida policía	E Económicos	R Religiosos	S Sociales	C Culturales	H Históricos	I Infraestructuras	I Información, incl. ciberinformación	T Temporales (calendarios)
<b>P</b> Personas	Políticos (gobernadores, consejos, líderes tribales, ancianos, clérigos, jueces, parlamentarios, fiscales, dirigentes clave ONU)	Personal militar y de seguridad (líderes principales de coalición, LN y grupos armados)	Personas en posiciones económicas relevantes (empleados/empleadores, patrones de consumo, tasa de desempleo, agentes principales, estraperlistas, líderes e integrantes de organizaciones criminales)	Líderes religiosos, clérigos, telepredicadores, creyentes/seguidores, partidarios/acólitos, mediadores humanos ante la divinidad, propagadores de falsedades	Líderes comunitarios, consejos e integrantes, educadores, personas de respeto, idioma/dialecto, poblaciones vulnerables, desplazados, familias, patrones de migración.	Artistas, curanderos, chamanes, líderes y grupos tribales, jefes de clanes familiares, narradores	Agentes nacionales históricos, historiadores, líderes históricos destacados y agentes nacionales con influencia	Constructores, licitadores de infraestructura, ingenieros, arquitectos, consejos locales de urbanismo	(Responsables de decisiones, personalidades de los medios, grupos mediáticos, org. de noticias, líderes comunitarios, ancianos, jefes de clanes familiares)	Efectos temporales a corto, medio y largo plazo sobre agentes del entorno (vivos y muertos y capacidad de cumplir objetivos a tiempo)
<b>I</b> Intenciones	Intenciones políticas (objetivos, metas y anhelos individuales, de partidos y generales, motivos ulteriores)	Intenciones militares y policiales (líderes individuales, partidos, objetivos, metas y anhelos generales, propósitos no declarados)	Intenciones de agentes clave (objetivos, propósitos y anhelos generales de interesados, partes y organizaciones, propósitos no declarados)	Intenciones religiosas (supremacía forzosa, orientación de población, ayuda, recuperación de esencias, dominio, control, falso abuso de terrenos religiosos)	Intenciones de líderes comunitarios, consejos, integrantes, educadores, personas de respeto, desplazados y refugiados, familias, patrones de migración	Intenciones culturales (diversidad, desarrollo, cambio de comportamiento, cambio de perspectiva, ampliación de miras)	Intenciones históricas que influyen sobre acontecimientos presentes y futuros (voluntaria o involuntariamente, efectos colaterales)	Intenciones relacionadas con las infraestructuras. Megalomanía constructora, destrucción de lo viejo por lo nuevo, apoyo de la gente a un edificio, crecimiento económico, mejora de LLC, ALC, SLC)	Intenciones relativas a información (objetiva o subjetiva, falsedades, revueltas, influencia a largo o corto plazo, denuncia (falsa), apoyo a revolución/rebeldes)	Efectos temporales a corto, medio y largo plazo sobre intenciones de agentes en el entorno
<b>E</b> Eventos Días Efemérides	Eventos políticos (elecciones, encuentros tribales, consejos provinciales, mítines)	Eventos militares/de seguridad (eventos cinéticos, temporadas de lucha, históricos, pérdida de líderes, operaciones)	Sequía, siega, cosecha, animales domésticos, ganadería, ciclos de mercado, cultivos ilegales (drogas), efectos de migración de trabajadores, días de mercado, pérdida de negocio.	Eventos religiosos (convocatorias, convenciones, encuentros, celebración de festividades, peregrinaciones, revueltas, festivales, ayunos)	Celebraciones, disturbios civiles, festividades nacionales y fiestas de guardar, bodas, aniversarios, funerales, eventos deportivos, encuentros familiares.	Eventos culturales (comedia, moda, museos, arte, exposiciones, festivales, días de puertas abiertas, patrimonio)	Eventos históricos (guerras, ataques, victorias, desastres naturales y causados por el ser humano, hitos culturales, revoluciones, consejos, festivales, programas, escándalos, crisis, actos heroicos)	Eventos relacionados con las infraestructuras (mantenimiento previsto de LLC, efectos de desastres naturales o causados por el ser humano, excavación de pozos, construcción)	Información relacionada con eventos (interrupción de servicios, censura, fechas de publicación, actividades de información e influencia, inauguración de proyectos)	Eventos temporales a corto, medio y largo plazo y efectos de estos sobre los mismos eventos del entorno
<b>T</b> Tiempo (calendarios)	Influencia política a corto y largo plazo, preparativos, campaña electoral y tiempos de puesta en práctica	Influencia militar y acontecimientos y preparativos de seguridad a corto y largo plazo, planificación de campañas de grupos armados	Influencia y eventos económicos a corto y largo plazo que afectan al entorno operativo <b>Véase también fase 3</b>	Los aspectos religiosos indígenas e históricos son factores a largo plazo sobre los que es difícil ejercer influencia. Los cambios a corto plazo son, a menudo, oportunistas.	Los aspectos sociales indígenas e históricos son factores temporales a medio y largo plazo. Los cambios a corto plazo se producen muy rápidamente a través de medios sociales.	Los aspectos culturales indígenas e históricos son factores que se desarrollan a corto, medio y largo plazo, pero a menudo en estos dos últimos.	Los acontecimientos históricos son factores a largo plazo que influyen sobre eventos y comportamientos futuros y constituyen indicadores y alertas para el análisis de tendencias.	Los factores de infraestructura a menudo son elementos a largo plazo, pero pueden ser destruidos o dañados en el corto plazo. La reconstrucción y planificación puede consumir mucho tiempo debido a esfuerzos y finanzas.	Factores de información son a corto plazo, debido a la rapidez de los cambios y a los ciclos de información e inteligencia. Los tiempos de la información guardan relación con el tema/sujeto.	<b>X</b>

## Anexo B del capítulo 9 del Manual de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas

### Apoyo de la inteligencia en el mantenimiento de la paz a las bases de operación de avanzada de las Naciones Unidas: un ejemplo

- Examinar la situación actual en el contexto de las posibles actividades militares operativas de las Naciones Unidas en el futuro.
- Realizar un análisis detallado del terreno, de acuerdo con las directrices del capítulo 9, para determinar los puntos fuertes y débiles de la seguridad en los campamentos. El personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz deberá centrarse en los aspectos siguientes:
  - Observación desde el campamento y hacia el este: ¿qué podemos ver, dónde están las zonas en ángulo muerto, qué puede ver el adversario?;
  - Cobertura y camuflaje;
  - Caminos de acceso;
  - Características del terreno clave
  - Seguridad física del campamento, incluidas vallas, muros, torres de guardia;
  - Seguridad de los puntos de acceso y salida de los campamentos, como las verjas;
  - Factores meteorológicos, en particular la visibilidad, la temperatura, primeras y últimas luces del día y fases lunares . También es necesario examinar de qué manera los factores meteorológicos afectan al terreno para que este sea más o menos transitable.
- Será también necesario un análisis detallado de la información del terreno:
  - ¿Dónde se ubican los puntos negros para las comunicaciones, y de qué forma afectan a las actividades de las Naciones Unidas y los agentes generadores de amenazas?;
  - ¿Cuáles son los mensajes de los agentes pertinentes en la zona de operaciones en relación con las Naciones Unidas?;
  - ¿Cuál es la actitud de los medios de comunicación hacia las Naciones Unidas: favorable, hostil o neutral?;
  - Mantener bajo observación todo lo anterior para detectar cambios;
  - En la época actual, la comunicación tiene una gran importancia y los agentes generadores de amenazas saben valerse de ella para cumplir su misión. Por consiguiente, es muy importante que el personal de inteligencia en el mantenimiento de la paz determine la forma en que se comunican los agentes generadores de amenazas y posteriormente colabore con la inteligencia del cuartel general de la fuerza y el Comandante de la Fuerza para determinar qué hacer con esa información.
- Evaluación de los agentes generadores de amenazas pertinentes y del terreno humano, prestando especial atención a los siguientes aspectos:
  - ¿Quién?:
    - Individuos y grupos que puedan amenazar la base;

- Prestar especial atención a la fortaleza, la capacidad y las intenciones de esos agentes;
- Determinar la forma en que esos agentes generadores de amenazas han actuado en el pasado;
  - ¿Cuáles son sus tácticas, técnicas y procedimientos, y cuándo son las Naciones Unidas vulnerables a ellos?;
  - Identificar a los dirigentes locales y los centros de poder de los agentes generadores de amenazas a los que el personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz debe prestar especial atención.
- Identificar la parte más vulnerable del campamento a través del contacto con otros miembros del personal, en particular de los componentes logístico y de operaciones.
- ¿Cómo se manifestarán las actividades de los agentes generadores de amenazas? Determinar los cursos de acción de los agentes generadores de amenazas, junto con la posibilidad de que se lleven a la práctica.
- Analizar los patrones de ataques pasados para identificar posibles pautas que permitan prever la naturaleza y los plazos de futuros ataques. Llevar a cabo análisis basados en el tiempo para evaluar posibles amenazas en relación con:
  - Efemérides: momento del año/mes/cosecha/aniversario, etc.
  - Momento determinado del día en que los agentes generadores de amenazas tienden a ser más activos (amanecer, anochecer, noche cerrada).
- Cabe señalar que, a menudo, los agentes generadores de amenazas actúan en días de actividades importantes y destacadas, como fechas conmemorativas, relevo de tropas, días nacionales, festivales religiosos y eventos señalados.
- No está de más recordar que, con el tiempo, la mayoría de los agentes generadores de amenazas evolucionan. Esto significa que lo que hoy es cierto acerca de sus capacidades no tiene por qué serlo en el futuro. La evaluación continua de los agentes, tal como se indica en el capítulo 9, es vital. Por ejemplo, puede que un agente generador de amenazas no utilice hoy terroristas suicidas, pero ¿seguirá siendo así dentro de seis meses? Esas son preguntas que hay que plantear.

## Anexo C del capítulo 9 del Manual de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas

### Apoyo de la inteligencia en el mantenimiento de la paz a las patrullas: un ejemplo

- Antes de que una patrulla salga de una base de las Naciones Unidas, el personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz deberá proporcionar a sus líderes la siguiente información:
  - Actividad reciente e importante en la zona de patrulla.
  - Nueva información relativa a la zona de patrulla, incluidos informes nuevos sobre inteligencia en el mantenimiento de la paz.
  - Informe detallado sobre el terreno, que incluirá los siguientes datos: obstáculos a la patrulla; caminos de acceso ideales para la zona objetivo; zonas de cobertura y camuflaje, y formas en que pueden utilizarlas los agentes amigos y los agentes generadores de amenazas; terrenos clave para agentes de las Naciones Unidas y agentes generadores de amenazas; observación: ¿cuáles son los límites de la observación de las Naciones Unidas, y qué significa eso?
    - ¿Qué repercusiones tiene? ¿Cuáles son las consecuencias para la patrulla de las Naciones Unidas? ¿Dónde es vulnerable, por dónde se canaliza? ¿Dónde se verá la patrulla obligada a moverse más despacio?
  - Informe detallado sobre el terreno humano: determinar la ubicación de los agentes de apoyo y los agentes generadores de amenazas; destacar las capacidades, la intención y las capacidades, técnicas y procedimientos de los agentes generadores de amenazas; determinar la ubicación de los principales dirigentes; determinar las zonas que puedan prestar apoyo o ser hostiles a las Naciones Unidas;
    - ¿Qué repercusiones tiene? Explicar a la patrulla lo que esto significa. ¿Dónde, cómo y cuándo es más probable que la patrulla sea blanco de ataques?
  - Informe detallado sobre el terreno informativo. ¿Dónde se ubican los puntos negros para las comunicaciones, y qué significa esto para la patrulla y los agentes generadores de amenazas?
  - Información detallada sobre el agente generador de amenazas específico. ¿Cómo será la posible reacción a la patrulla del agente generador de amenazas?
  - Sobre la base de lo que sabemos sobre el agente generador de amenazas, ¿cuáles serán sus cursos de acción más probables y peligrosos contra la patrulla de las Naciones Unidas?
- Atender a las preguntas del jefe de la patrulla.
- Esbozar las necesidades de información de la patrulla y determinar los principales dirigentes con los que la patrulla debe interactuar.
- Explicar a los jefes de patrulla que a su regreso de la patrulla deben comparecer ante el personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz para presentar sus informes.

## CAPÍTULO DIEZ

### APOYO AL PROCESO DE ADOPCIÓN DE DECISIONES MILITARES DE LAS NACIONES UNIDAS

#### 10.1 Adopción de decisiones sobre la base de inteligencia en el mantenimiento de la paz

10.1.1 Los encargados de la adopción de decisiones a todos los niveles necesitan comprender al detalle la zona de operaciones y deben disponer de evaluaciones de la inteligencia en el mantenimiento de la paz con visión de futuro para poder adoptar decisiones fundamentadas. El propósito de este capítulo es describir la forma en que la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz apoya la toma de decisiones militares de las Naciones Unidas, para lo que aporta un conocimiento de la situación, presta apoyo al personal de planificación y pone a prueba el plan para garantizar que se ha evaluado y considerado detalladamente cualquier posible contingencia y amenaza.

10.1.2 El proceso de adopción de decisiones militares de las Naciones Unidas se detalla en la figura 31 del párrafo 10.3 de este capítulo. Este proceso facilita la planificación y describe el apoyo en materia de inteligencia en el mantenimiento de la paz que se necesita en cada momento.

#### 10.2 Consideraciones de la inteligencia en el mantenimiento de la paz

10.2.1 La forma exacta en que se seguirá el proceso de planificación dependerá del tipo de cuartel general y de la experiencia del personal, el tiempo disponible y la complejidad y la naturaleza de la misión o misiones que se estén planificando. Estas son algunas consideraciones clave:

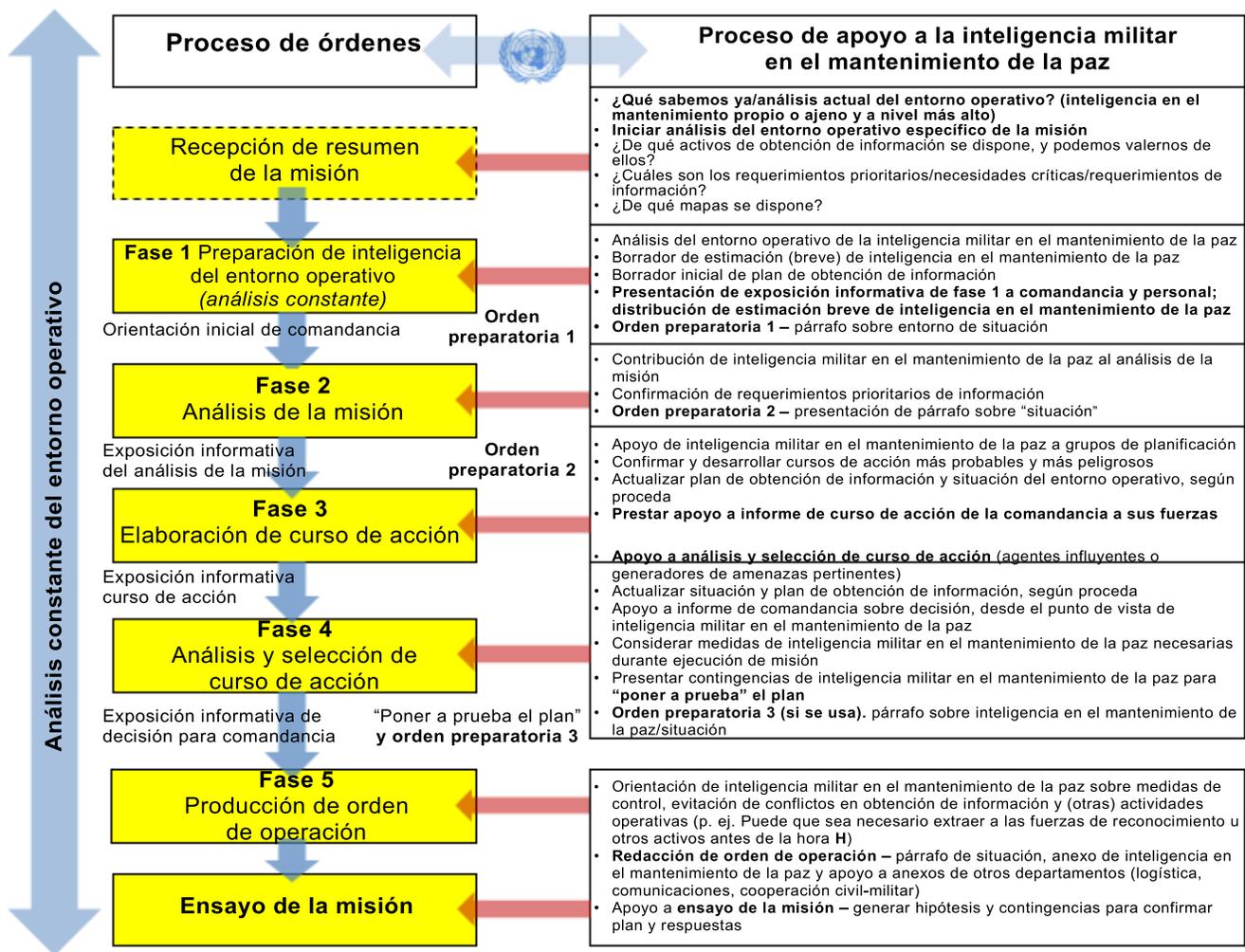
- **La célula de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz es responsable del proceso de inteligencia en el mantenimiento de la paz.** El personal de inteligencia en el mantenimiento de la paz debe asegurarse de que dirige y controla el proceso de inteligencia en el mantenimiento de la paz, así como de que se utilizan evaluaciones comunes en todo el proceso y en todos los niveles de la misión.
- **El Jefe de Estado Mayor establecerá los plazos de planificación.** Es imperativo que el personal de inteligencia en el mantenimiento de la paz cumpla con los plazos clave.
- **La actividad simultánea** es esencial para asegurar que se lleva a cabo una planificación coherente y constructiva. A ello puede contribuir una definición clara de las tareas del personal de inteligencia en el mantenimiento de la paz, y la garantía de que, en el proceso de planificación estipulado, se han entendido bien todas las funciones y responsabilidades.
- **El factor humano y el terreno humano deben ser un elemento clave del análisis del entorno operativo.** No basta con comprender a los agentes generadores de amenazas. El personal de inteligencia en el mantenimiento de la paz debe entender en detalle los factores humanos presentes en la zona de operaciones.
- **Utilizar productos simples y claros.** El uso excesivo de texto o imágenes sin explicación crea confusión. Hay que velar por que los productos de inteligencia en el mantenimiento de la paz sean claros y concisos y transmitan toda la información

pertinente necesaria; deben ser “independientes” y comprensibles para quienes disponen de un conocimiento limitado del tema expuesto.

- **Nombres y referencias.** Es preciso asegurarse de que todos los objetos, rutas, áreas, etc. están correctamente etiquetados y nombrados. Con ello se asegura la claridad de comprensión y se evitan confusiones (por ejemplo, la grafía correcta de topónimos y nombres de persona), además de contribuir a que la gestión de la información sea más eficaz (véase el capítulo 11).
- **El apoyo de inteligencia en el mantenimiento de la paz no termina con el resumen de la primera fase.** La participación del personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz es esencial en todas las etapas del proceso de planificación.
- **Comprensión de los productos que se necesitan.** El personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz debe revisar y examinar los productos que respaldan el proceso de adopción de decisiones militares. Esto incluirá:
  - Principales juicios y evaluaciones;
  - Calcos cartográficos del terreno humano;
  - Calcos cartográficos geográficos;
  - Cursos de acción de los agentes, tanto los más probables como los más peligrosos;
  - Plan de obtención de información y solicitudes y necesidades de información.
- **El análisis del entorno operativo no termina nunca.** A pesar del esfuerzo concertado en apoyo del proceso de adopción de decisiones militares, el equipo de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz debe ser consciente de la necesidad constante de comprender el entorno operativo a través de un análisis incesante, que va más allá de las tareas necesarias para prestar apoyo general.

### 10.3 El proceso de adopción de decisiones militares de las Naciones Unidas

10.3.1 El proceso de adopción de decisiones militares de las Naciones Unidas se describe en la Figura 31.



**Figura 31: Proceso de adopción de decisiones militares de las Naciones Unidas**

**10.3.2 Recepción del informe de la misión.** La recepción del informe de la misión se realiza al comienzo del proceso de adopción de decisiones militares y no debe durar más de 30 minutos. Es poco probable que el equipo de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz disponga de toda la información o de un análisis detallado; pese a ello, debe asesorar sobre la siguiente información fundamental:

- El entorno operativo en términos generales;
- El terreno humano en general;
- Los agentes generadores de amenazas en general;
- Los activos de adquisición disponibles;
- Las necesidades prioritarias de información iniciales;

- El foco actual de interés para el equipo de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz;
- El mapeo actualmente disponible para el personal de planificación (con la ayuda de sistemas geoespaciales).

**10.3.3 Primera fase: análisis del entorno operativo.** El personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz no debe confundir este esfuerzo con la labor más amplia de análisis del entorno operativo. El objetivo principal de la primera fase: análisis del entorno operativo se cifra en inteligencia en el mantenimiento de la paz **específica para la misión**. Esto conllevará el análisis de una zona más pequeña (por ejemplo, región, ciudad, pueblo, recinto, etc.) en la que se llevará a cabo la misión. La labor se presentará en forma de exposición informativa a la comandancia y su equipo de planificación. Este informe sienta las bases de la percepción de la comandancia y el Estado Mayor y sustenta todos los pasos del proceso de adopción de decisiones militares. En el anexo A del presente capítulo se recoge el formato del **resumen de la primera fase**. También se incluye la producción de una estimación de la inteligencia en el mantenimiento de la paz (véase 10.3.5).

**10.3.4** El análisis del entorno operativo asegura la producción de productos gráficos fundamentales en los que se representan los terrenos humano, físico y de la información (como se detalla en el capítulo 9).

**10.3.5 Estimación de la inteligencia en el mantenimiento de la paz.** La estimación de la inteligencia en el mantenimiento de la paz es una herramienta que proporciona una estructura para la realización de análisis. Proporciona deducciones clave a través del examen ponderado de todos los factores conocidos, y con ellas incrementa la comprensión de los responsables de la toma de decisiones, para lo que utiliza el formato de tres columnas. Siempre que hay tiempo, la estimación de la inteligencia en el mantenimiento de la paz se lleva a cabo junto con un análisis del entorno operativo, lo que aporta un mayor rigor analítico en ciertas áreas. Los resultados del análisis del entorno operativo y la estimación de la inteligencia en el mantenimiento de la paz aparecen combinados y explicados en el resumen de la primera fase.

<b>Factor</b>	<b>Deducción</b>	<b>Productos</b>
Ejemplo: clima estacional	La misión se desarrollará durante la estación húmeda y es posible que los caminos y ríos sean intransitables.	Solicitud de información: ¿Cuáles son los niveles históricos conocidos de los ríos en las estaciones húmedas precedentes, y cómo afectaron a los puentes y otros puntos de cruce?

**Cuadro 14: Ejemplo de formato de tres columnas**

**10.3.6 Borrador del plan de obtención de información inicial.** En el anexo B del capítulo 5 se detalla el plan de obtención de información.

**10.3.7 Orientación inicial de la comandancia.** Llegados a este punto, los comandantes ofrecerán una orientación inicial al personal de planificación. Es probable que el Jefe del Estado Mayor inicie la actividad de planificación subsiguiente, que incluirá la anotación del calendario de planificación enmendado y de los equipos de planificación (si la comandancia ha ordenado la creación de más de uno).

10.3.8 **Orden preparatoria 1.** La orden preparatoria permite a las unidades subordinadas iniciar sus procesos de planificación basándose en la información actual proporcionada por el cuartel general superior. La orden preparatoria 1 es la primera en el proceso de adopción de decisiones militares e incluye las instrucciones iniciales de la comandancia tras el análisis del entorno operativo, así como las órdenes que ha recibido. **El personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz aportará el párrafo sobre la situación.** En el anexo B de este capítulo se incluye el formato que tendrá la orden preparatoria.

10.3.9 **Segunda fase: análisis de la misión.** Esta es un área que compete a los comandantes y sus principales funcionarios de planificación, entre los que la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz debería estar representada. Para cada misión, la comandancia hará cuatro preguntas clave:

- **¿Cuál es la intención de mi comandante superior?** Esta pregunta centra la atención del cuartel general en la intención de los dos niveles superiores de mando y trata de comprender sus objetivos, resultados y principales esfuerzos a fin de garantizar que las medidas adoptadas en el propio nivel son coherentes con esa intención;
- **¿Cuáles son las tareas especificadas e implícitas?** Los comandantes y su personal de planificación identificarán las tareas especificadas e implícitas. Las tareas especificadas son las acciones o efectos que se le han encomendado a una comandancia. Las tareas implícitas son aquellas actividades no enunciadas que deben llevarse a cabo para completar las tareas especificadas;
- **¿Cuáles son mis libertades y limitaciones?** Un comandante debe asumir que dispone de libertad de acción a menos que se estipule que no debe hacer algo. Las libertades y limitaciones pueden incluir consideraciones de tiempo, espacio, cuestiones legales y recursos;
- **¿Ha cambiado la situación y, de ser así, influye eso en la misión?** Los comandantes deben evaluar si la situación ha cambiado lo suficiente como para tener que revisar su estimación.

10.3.10 Al realizar el análisis de la misión, los comandantes y su equipo de planificación determinarán los riesgos para el plan. Estos riesgos deben quedar registrados, de forma que la comandancia pueda mitigarlos o aceptarlos en una etapa posterior del proceso de adopción de decisiones militares.

10.3.11 **Orden preparatoria 2.** La orden preparatoria 2 proporciona una actualización a las unidades subordinadas y destaca cualquier cambio fundamental en sus misiones y tareas, así como en el concepto general de las operaciones asociadas y en las instrucciones de coordinación. Por lo general se trata de una versión actualizada de la orden preparatoria 1. **El personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz aportará el párrafo correspondiente a la situación y prestará apoyo al personal en general para que este complete sus secciones pertinentes.**

10.3.12 **Resumen del análisis táctico de misión de la comandancia.** La comandancia declarará ahora sus probables misiones y tareas. Esto permitirá al personal entender el planteamiento de la comandancia y posteriormente trabajar en equipos de planificación pertinentes para desarrollar posibles cursos de acción durante la tercera fase: elaboración de cursos de acción. **Durante esta fase se desarrollarán y perfeccionarán las necesidades prioritarias de información de la comandancia.**

**10.3.13 Tercera fase: elaboración de cursos de acción.** Los equipos de planificación respectivos (en caso de haber más de uno) trabajarán en la elaboración de posibles cursos de acción tras el resumen del análisis táctico de misión de la comandancia. El personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz proporcionará apoyo relacionado con la inteligencia en el mantenimiento de la paz a los grupos de planificación, lo que incluirá la confirmación de los cursos de acción de los agentes, y proporcionará actualizaciones en caso de que alguna de las necesidades prioritarias de información obtenga respuesta o si se producen cambios en la situación actual. Además, el personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz seguirá actualizando el plan de obtención de información y el análisis del entorno operativo según sea necesario. Esta imagen actualizada de la inteligencia en el mantenimiento de la paz, junto con la “puesta a prueba” de los posibles cursos de acción, será el fundamento de la planificación y dará forma al Informe de la comandancia sobre los cursos de acción.

**10.3.14 Cuarta fase: análisis y selección de los cursos de acción.** La comandancia, con el apoyo de su personal, analizará cada uno de los cursos de acción preparados por el personal de planificación. Puede que durante el análisis de los cursos de acción se requiera la asistencia del personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz para que proporcione valoraciones de las acciones de los agentes (incluidos los agentes generadores de amenazas). Deberá analizarse el impacto de cada curso de acción sobre hombres, mujeres, niños y niñas, a fin de contribuir a la selección de los cursos de acción. Esto, a su vez, ayudará a la comandancia a elegir el curso de acción más eficaz para el éxito de la misión.

**10.3.15 Informe de decisión de la comandancia.** Tras escuchar los informes sobre cursos de acción de los grupos de planificación respectivos, los comandantes decidirán qué curso de acción se elige. Es posible que combinen elementos de dos o más cursos de acción, en cuyo caso se reiniciará la elaboración del curso de acción, pero gran parte del trabajo de planificación estará ya hecho. El personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz debe tener presentes las actividades relativas a la inteligencia en el mantenimiento de la paz que serán necesarias para prestar apoyo al curso de acción elegido, y proporcionar orientación sobre inteligencia en el mantenimiento de la paz a fin de mitigar y planificar las contingencias. Llegados a este punto, se actualizará el plan de obtención de información.

**10.3.16 Orden preparatoria 3.** La orden preparatoria 3 es la última orden preparatoria para las unidades subordinadas, y en ella se subrayan los principales cambios respecto de la orden preparatoria 2. **El personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz aportará el párrafo correspondiente a la situación y prestará apoyo al personal en general para que este complete sus secciones pertinentes.**

**10.3.17 Quinta fase: producción de la orden operacional.** Además de proporcionar los párrafos sobre la situación, el terreno y los agentes y el anexo sobre inteligencia en el mantenimiento de la paz, el personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz debe proporcionar orientación a la comandancia y el personal de planificación en relación con las medidas de control y la evitación de conflictos en las actividades operacionales y de adquisición, como por ejemplo la extracción de un activo de adquisición en la hora H o antes de ella. También debe existir comunicación entre la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz y las funciones más amplias del personal a fin de prestar apoyo en la redacción de los párrafos sobre logística y comunicaciones y sobre vigilancia y reconocimiento de la inteligencia en el mantenimiento de la paz.

**10.3.18 Ensayo de la misión.** La función del personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz durante el ensayo de la misión será el de plantear hipótesis verosímiles de prueba relativas a los distintos terrenos (físico, de información y humano) para confirmar el plan y asegurarse de la viabilidad ante imprevistos.

#### **10.4 Anexos**

- A. Ejemplo de resumen de la primera fase.
- B. Ejemplo de plantilla de orden preparatoria.

**Anexo A del capítulo 10 del Manual de  
inteligencia militar en el mantenimiento  
de la paz de las Naciones Unidas**

**Ejemplo de resumen de la primera fase**

Elemento del convoy	Tema
01	Ámbito de aplicación. Resumen de lo que abarcará el resumen de la primera fase y qué elementos auxiliares se emplearán en la exposición del resumen.
02	<b>Fundamento de la inteligencia en el mantenimiento de la paz.</b> ¿Qué inteligencia en mantenimiento de la paz constituye la base de la reunión informativa? Hay que informar a la comandancia de cualesquiera carencias de inteligencia en el mantenimiento de la paz que sean pertinentes para la misión.
03	<b>Hipótesis y resultados fundamentales.</b> Debe informarse a la comandancia de las principales deducciones y valoraciones que se identifiquen durante el análisis del entorno operativo.
04	<b>Terreno en general.</b> El terreno físico. Debe orientarse a la comandancia y el personal de planificación sobre el terreno, incluyendo los efectos de la meteorología.
05	<b>Terreno en detalle.</b> Debe describirse el terreno físico específico de la misión con más detalle. Según el tipo de misión que vaya a realizarse (defensiva/ofensiva), habrá que informar a la comandancia sobre los detalles concretos del terreno que afectarán a la misión, incluida cualquier infraestructura clave.
06	<p><b>Terreno humano e informativo.</b> Es probable que entre los factores pertinentes para la misión se incluyan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La distribución tribal y étnica</li> <li>• Los desplazados de la guerra y los refugiados</li> <li>• ONG</li> <li>• Líderes principales</li> <li>• Patrones de vida</li> <li>• Fuerzas armadas del Estado receptor</li> <li>• Entorno de información: tendencias de los medios sociales (partidarios de la presencia de las Naciones Unidas u opuestos a ella), información en los medios, capacidades de comunicación local</li> </ul>
07	<p><b>Evaluación de las amenazas.</b> Análisis de todos los agentes generadores de amenazas pertinentes para la misión, que incluirá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supuestos sobre los agentes generadores de amenazas</li> <li>• Organizaciones y jerarquías de los agentes generadores de amenazas, incluidos sus principales dirigentes</li> <li>• Tácticas, técnicas y prácticas de los agentes generadores de amenazas</li> <li>• Equipo y capacidades de los agentes generadores de amenazas</li> <li>• Fortalezas y debilidades y análisis del centro de gravedad</li> </ul>

---

08	<b>Integración de la situación.</b> ¿Cómo afectarán a la misión los agentes generadores de amenazas y los factores humanos, considerados en relación con el entorno físico? Esto incluirá: <ul style="list-style-type: none"><li>• Cursos de acción de los agentes. Más probables y más peligrosos</li><li>• Plan de obtención de información actualizado basado en las lagunas conocidas de la inteligencia en el mantenimiento de la paz</li></ul>
----	--

**Cuadro 15: Resumen de la primera fase**

**Nota:** El resumen de la primera fase no debe centrarse demasiado en el terreno. Los principales resultados del resumen de la primera fase son la evaluación de las amenazas y la integración de la situación, que servirán para mantener informada a la comandancia y a su personal de planificación a lo largo del proceso de adopción de decisiones militares. En resúmenes posteriores solo se informará sobre los puntos pertinentes en relación con el terreno, a menos que se indique lo contrario.

**Anexo B del capítulo 10 del Manual de  
inteligencia militar en el mantenimiento  
de la paz de las Naciones Unidas**

**Ejemplo de plantilla de orden preparatoria**

<b>Plantilla preparatoria #001</b>		
<b>Actividad preliminar</b>		
<b>Organización de la tarea</b>		
<b>Situación</b>	Terreno	
	Terreno humano: civiles	Por ejemplo, departamentos gubernamentales, desglose de las tribus, etc.
	Terreno humano: Estado anfitrión u otras fuerzas de seguridad amigas	Fuerzas armadas o de seguridad a las órdenes del Gobierno indígena
	Terreno humano: agentes generadores de amenazas	Todos los agentes generadores de amenazas, incluido el elemento criminal
	Terreno humano: fuerzas propias	Cuartel general superior, 2 niveles superior: intención y esfuerzo principal
		Cuartel general superior, 1 nivel superior: misión y concepto de las operaciones
		Formaciones de apoyo
		Unidades de apoyo en combate
		Activos aéreos y de aviación
		Activos de vigilancia y reconocimiento de la inteligencia en el mantenimiento de la paz
<b>Misión</b>	Declaración de la misión	
<b>Ejecución</b>	Concepto general de las operaciones	Intención
		Esquema de maniobra
		Labor principal
		Objetivo final
	Misiones subordinadas	
	Misiones, tareas y prioridades de apoyo táctico	
	Instrucciones de coordinación	<b>Plazos</b>
		Emplazamientos
		Medidas de control
		Plan de fuego
		Distracción y seguridad
		Movimiento
		Información clave de los anexos

---

<b>Apoyo de servicio de combate</b>	Logística	
	Equipo de apoyo	
	Servicios médicos	
	Policía/policía militar	
<b>Mando y comunicaciones</b>	Jerarquía de mando	
	Plan de comunicación	

**Cuadro 15: Plantilla de orden preparatoria**

## CAPÍTULO ONCE

### GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

#### 11.1 ¿Por qué es necesaria la gestión de la información?

11.1.1 La gestión de la información es un elemento clave para la prestación eficaz de servicios de inteligencia en el mantenimiento de la paz. Con ella se obtiene una base duradera de conocimientos accesibles que mejora el procesamiento de la inteligencia en el mantenimiento de la paz y reduce la anarquía que puede imperar en un entorno con un número cada vez mayor de fuentes de información. La gestión eficaz de la información garantiza que los conocimientos adquiridos se conservan, tanto durante un período de servicio como cuando una unidad de las Naciones Unidas pasa el testigo a la siguiente.

#### 11.2 Definición de gestión de la información

11.2.1 La gestión de la información se basa en la organización efectiva de la información: la adquisición de información de una o más fuentes, la custodia y la distribución de esa información a quienes la necesitan y su destino final, sea este su archivo o su eliminación.

#### 11.3 Responsabilidades en la gestión de la información

11.3.1 La gestión de la información es una función sistemática que requiere paciencia, consistencia y atención a los detalles. Entre las responsabilidades en la gestión de la información relacionada con la inteligencia en el mantenimiento de la paz se cuentan:

- Redactar los procedimientos operativos estándar para la gestión de la información de las respectivas misiones;
- Velar por que toda la información presentada se consigne, archive y distribuya por medios electrónicos;
- Supervisar todas las bandejas de entrada de tecnologías de la información pertinentes y otras fuentes de información;
- Dirigir la difusión de los informes;
- Velar por que los informes de inteligencia en el mantenimiento de la paz (informes sobre amenazas, resúmenes de la inteligencia en el mantenimiento de la paz, informes sobre inteligencia en el mantenimiento de la paz, resúmenes gráficos de la inteligencia en el mantenimiento de la paz, etc.) se reciban y envíen a tiempo y en el formato correcto desde las unidades subordinadas, cuando corresponda;
- Velar por el cumplimiento de los protocolos de seguridad en las tecnologías de la información, los documentos y los medios electrónicos;
- Tareas administrativas generales.

#### 11.4 Fundamentos de la gestión de la información

11.4.1 Todos los profesionales de la inteligencia en el mantenimiento de la paz deben atenerse a los siguientes fundamentos de la gestión de la información:

- **Etiquetar correctamente los productos de inteligencia en el mantenimiento de la paz.** Todos los productos de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz deben tener una referencia de archivo y una fecha únicas. Hay que asegurarse de que esto se aplica a todas las fotografías, imágenes, vídeos y demás medios, además de a los documentos escritos. Esto facilita el almacenamiento, la referencia y la recuperación de la información y supone una gran ayuda para controlar las distintas versiones.
- **Normas de las Naciones Unidas.** Todo el personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz debe atenerse a las normas y procedimientos operativos estándar de las Naciones Unidas sobre gestión de la información, tales como las convenciones sobre nombres de archivos y la protección de la información. Los datos deben poder desglosarse por género y edad.
- **Conservar los correos electrónicos.** Deben conservarse los mensajes de correo electrónico importantes enviados y recibidos, en lugar de eliminarlos o dejarlos en los buzones de entrada.
- **Mantener las listas de distribución de inteligencia en el mantenimiento de la paz.** Hay que velar por que todas las listas de distribución de todos los productos de inteligencia en el mantenimiento de la paz estén actualizadas y sean correctas.
- **Estandarizar los nombres, en particular los nombres de los archivos.** Una lista estandarizada de nombres acordados y convenciones de nomenclatura para lugares y personas es esencial para que la gestión de la información y las bases de datos sea eficaz.
- **Archivar y hacer copias de seguridad.** Archivar con cierta regularidad los archivos que no se utilizan con frecuencia es una buena práctica. Además, hacer copias de seguridad de los archivos mitiga las consecuencias de perder archivos.

## 11.5 Bases de datos

11.5.1 Una base de datos de inteligencia de mantenimiento de la paz eficaz es una herramienta importante. El personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz debe crear una tan pronto comience una operación. En su forma más simple, puede ser un registro cotejado y con referencias cruzadas de informes sobre inteligencia en el mantenimiento de la paz. En la gestión de la base de datos de inteligencia en el mantenimiento de la paz se debe:

- Establecer una base de datos general que permita introducir y recuperar información;
- Mantener la base de datos y verificar de la consistencia y la precisión de los datos introducidos;
- Procurar que la información de la base de datos sea lo más accesible posible, haciendo uso de advertencias de seguridad.

## 11.6 Difusión del informe

11.6.1 Una de las funciones más importantes de un administrador de obtención de información o de requisitos de información es la de asegurarse de que toda la información pertinente se transmite al cliente correspondiente en el momento oportuno. Esto es especialmente cierto en el caso de la comunicación de amenazas y en el de los indicadores y advertencias, pero resulta aplicable al conjunto de la inteligencia en el mantenimiento de la paz. Para manejar la difusión de manera efectiva son necesarias una supervisión y recopilación experimentadas de los informes que se reciben, así como la experiencia necesaria para determinar quién necesita ver qué elementos de información. Se cumplirán los requisitos obligatorios de presentación de informes sobre los abusos de los derechos humanos, las infracciones del derecho humanitario y los incidentes de violencia sexual relacionada con los conflictos, la trata de personas y los delitos contra los niños.

## 11.7 Listas de referencia

11.7.1 Una gestión efectiva de la información requiere la repetición de acciones similares con regularidad, a fin de establecer un entorno informativo sistematizado. Para asegurar que los procedimientos se siguen de manera efectiva, y que toda la actividad necesaria se lleva a cabo, los administradores de la información deben preparar una lista de verificación de las medidas que deben cumplirse, a fin de evitar que se olvide alguna.

## 11.8 Anexo

A. Gestión de la información sobre inteligencia militar en el mantenimiento de la paz: ayuda táctica.

## Anexo A del capítulo 11 del Manual de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas

### Gestión de la información sobre inteligencia militar en el mantenimiento de la paz: ayuda táctica

- **Toma de posesión/sucesión.** Es necesario entender dónde se almacena la información, cómo recuperarla y cómo mantener cualquier base de datos de cara al futuro. Además, desde el día mismo de llegada al teatro de operaciones es necesario planificar la sucesión y la forma de entregar un legado organizado. No hay que dar por sentado que la información será evidente para el sucesor.
- **Equilibrar las iniciativas locales y el cumplimiento de los protocolos establecidos.** En una operación relativamente nueva, la mejor base de datos puede prepararse a nivel de sección S2; de ser así, cabe aprovechar la circunstancia para reproducirla ampliamente. Sin embargo, una vez que se haya acordado una base de datos, deberá ordenarse a todos los elementos de la misión que la utilicen en lugar de seguir recurriendo a soluciones locales.
- **Uso de listas de verificación.** Una gestión efectiva de la información requiere la repetición de acciones similares con regularidad, a fin de establecer un entorno informativo sistematizado. Para asegurar que los procedimientos se siguen de manera efectiva, y que toda la actividad necesaria se lleva a cabo, los administradores de la información deben preparar una lista de verificación de las medidas que deben cumplirse, a fin de evitar que se olvide alguna.
- **Consolidar las bases de datos y marcas de protección.** A menudo sucede que las células de inteligencia en el mantenimiento de la paz utilizan sistemas informáticos diferentes y tienen acceso a numerosas bases de datos de diversas clasificaciones. Sin embargo, para operaciones duraderas, hay que intentar minimizar el número de bases de datos y, en la medida de lo posible, condensarlas en una o dos.
- **Otros agentes de inteligencia en el mantenimiento de la paz.** Será necesario asegurarse de que otros agentes, como la Asamblea General, los Oficiales de Asuntos Civiles y Políticos, el Departamento de Seguridad, la Policía de las Naciones Unidas, etc., están incorporando sus datos e informaciones a una misma base de datos o sistema de gestión de la información común, en lugar de consignarlos en archivos separados.
- **Versión impresa.** Si los sistemas de información y comunicaciones no son fiables, hay que asegurarse de que se conserva, correctamente archivada, una copia física de los documentos más relevantes.
- **Listas de distribución.** Hay que asegurarse de que se incluye al personal de inteligencia en el mantenimiento de la paz de todos los niveles en todas las listas de distribución pertinentes y, en el caso de las listas propias, comprobar que estas estén actualizadas.

## CAPÍTULO DOCE

### SEGURIDAD DE LA INTELIGENCIA MILITAR EN EL MANTENIMIENTO DE LA PAZ

#### 12.1 Fundamentos de seguridad para las operaciones de las Naciones Unidas

12.1.1 Una seguridad efectiva es un prerequisite esencial para el éxito de las operaciones. La protección del personal, la información, los bienes y las instalaciones de las Naciones Unidas es fundamental. Toda vulneración de la seguridad de los materiales e informaciones oficiales o identificados con marcas de protección, ya sea deliberada o no intencional, socava la eficacia operativa y supone un claro riesgo para la vida.

12.1.2 **Objetivo.** Este suplemento proporciona orientación de apoyo a los comandantes y a quienes ocupan puestos de seguridad en relación con la seguridad en las operaciones de mantenimiento de la paz.

#### 12.2 Política de seguridad de las Naciones Unidas

12.2.1 Las Naciones Unidas tienen varias organizaciones que supervisan la forma en que se proporcionan orientaciones y equipos de seguridad a las misiones de las Naciones Unidas. Aun cuando los epígrafes que se presentan a continuación ofrecen algunas consideraciones clave, el personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz debe conocer la política de seguridad pertinente de las Naciones Unidas y atenerse a ella, y debe tener un conocimiento detallado de todas las políticas y los procedimientos operativos estándar en materia de seguridad pertinentes para su misión específica. Si surgen dudas a propósito de esa política, es necesario obtener una aclaración del oficial de seguridad local.

#### 12.3 Seguridad del personal

12.3.1 La seguridad del personal comprende un conjunto de medidas que garantizan que la fiabilidad e integridad de quienes tienen acceso a activos de importancia vital de las Naciones Unidas están en consonancia con esos activos. Esto incluye la investigación de antecedentes o el control de seguridad de los empleados de las Naciones Unidas y la protección del personal frente a amenazas externas. Esta tarea corresponde al Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas, pero entre las medidas de que se dispone para conseguir que el sistema de seguridad del personal sea eficaz cabe mencionar:

- Investigaciones exhaustivas de la identidad, la integridad y la nacionalidad antes de la contratación o reclutamiento;
- Investigación de antecedentes;
- Supervisión del personal;
- Un sistema de comunicación de preocupaciones de seguridad.

12.3.2 Investigación de antecedentes. La investigación de los antecedentes de todo el personal es obligatoria en aquellas áreas en las que haya un plan de seguridad en vigor. Todas las autorizaciones de seguridad deben dirigirse al oficial designado para la misión respectiva. Se aconseja una investigación de antecedentes más exhaustiva para los siguientes puestos:

- Custodios de armas y municiones;
- Custodios y técnicos de sistemas de comunicaciones;
- Personal administrativo que maneja material **protectivo**/gestores de información/oficiales de seguridad de la información;
- Personal de inteligencia en el mantenimiento de la paz.

12.3.3 Las verificaciones de antecedentes deben ser obligatorias para establecer las identidades y la información biográfica de los funcionarios civiles empleados localmente, los trabajadores contratados localmente y los nacionales de terceros países que trabajan o residen en los emplazamientos de las Naciones Unidas. Todas las personas seleccionadas para empleos civiles en los emplazamientos de las Naciones Unidas deben someterse a una entrevista de control de seguridad organizada por el personal de seguridad local, y sus datos deben quedar registrados en una base de datos. Cabe señalar que la entrevista de control no ofrece el mismo nivel de seguridad que una investigación detallada; sin embargo, sirve como elemento disuasorio.

## 12.4 Seguridad física

12.4.1 Cada emplazamiento debe asumir la responsabilidad sobre su propia seguridad. Se han producido una serie de ataques contra bases de las Naciones Unidas con el resultado de pérdidas humanas. Unas medidas firmes de seguridad física pueden impedir que esos ataques lleguen a producirse, y mitigar sus efectos si se producen. El personal de seguridad de las Naciones Unidas, en el marco del Sistema de Gestión de la Seguridad de las Naciones Unidas, está disponible para proporcionar asesoramiento y realizar estudios de seguridad en los emplazamientos de las bases. Sin embargo, a los comandantes militares también les corresponden responsabilidades en cuanto a la seguridad física de las bases bajo su mando. El personal de inteligencia militar en el mantenimiento de la paz puede ayudar a la comandancia de diversas maneras, entre ellas con evaluaciones sobre la naturaleza probable de las amenazas contra las cuales el comandante debería planificar medidas físicas. La comandancia deberá tener en cuenta los factores que se indican a continuación a su llegada a una nueva base o al nuevo emplazamiento de una misión.

- **Perímetro de seguridad.** La función del perímetro de seguridad es disuadir física y psicológicamente a los posibles intrusos, al menos en cierto grado. Es posible incrementar la efectividad de un perímetro con:
  - La vigilancia estática y móvil por parte de miembros de un cuerpo de guardia, por ejemplo, desde posiciones de centinela y patrullas de seguridad;
  - La provisión de iluminación de seguridad;
  - Un sistema de alarma;
  - Otros sistemas de vigilancia, como cámaras de control remoto o televisión de circuito cerrado;
  - Comprobaciones regulares de la integridad del perímetro;
  - El desbroce y el desescombro de la zona para mejorar el campo de visión;
  - El establecimiento de zonas “estériles” despejadas a ambos lados del perímetro.

- **Control del acceso.** Los establecimientos deben contar con un sistema de control de acceso; cuando sea posible, este incluirá un sistema de pases.
- **Registros personales.** Los funcionarios civiles contratados localmente, los trabajadores de contratación local y los nacionales de terceros países deberán ser sometidos a registros en los puntos de entrada y salida de las bases de las Naciones Unidas en busca de artículos prohibidos como armas, explosivos, municiones y dispositivos electrónicos.
- **Vigilancia y patrullaje.** Las principales funciones de un cuerpo de guardia son impedir el acceso no autorizado y responder a cualquier incursión o incidente de seguridad. Además, deben ocuparse de:
  - La supervisión de todas las llegadas al emplazamiento;
  - El control y la entrega de llaves y pases;
  - La inspección y comprobación del perímetro de seguridad, las comunicaciones y la iluminación del perímetro, cuando proceda;
  - Las patrullas internas;
  - Las patrullas externas, cuya presencia visible será un elemento disuasorio.
- **Seguridad de armas y municiones.** Cuando no estén en uso, las armas, municiones y explosivos deben almacenarse en uno de los lugares siguientes, según lo aconsejado por el personal de seguridad de la ONU:
  - Armerías, polvorines y almacenes de munición que hayan sido aprobados por el personal de seguridad de la ONU;
  - Bajo supervisión permanente dentro de un espacio con presencia constante de personal, como un puesto de guardia;
  - Bajo el cuidado constante de la persona a la que se le ha asignado el arma y la munición.
- **Seguridad de los equipos y activos identificados con marcas de protección.** Todos los equipos y activos identificados con marcas de protección durante la evaluación de los riesgos para la seguridad deben ser protegidos de acuerdo con las directrices establecidas para esa base específica.

## 12.5 Seguridad de la información

12.5.1 El objetivo de la seguridad de la información es proteger la información y los materiales presentes en los emplazamientos de las Naciones Unidas. Los agentes generadores de amenazas tratarán de adquirir información sobre los aspectos de la actividad de las Naciones Unidas que se enumeran a continuación:

- Intenciones futuras de las Naciones Unidas;
- Planes y actividades operativos de las Naciones Unidas;
- Mando, control y comunicaciones de las Naciones Unidas;
- Puntos fuertes y disposiciones de las Naciones Unidas;

- Emplazamientos de las Naciones Unidas;
- Equipo y capacidades de las Naciones Unidas.

12.5.2 Los agentes generadores de amenazas intentarán sacar provecho de las siguientes fuentes de información:

- **Exploración y reconocimiento.** Todas las unidades deben tomar conciencia de que los agentes generadores de amenazas tratarán de obtener información mediante la observación directa con activos terrestres y aéreos (como sistemas aéreos no tripulados); esto puede incluir inteligencia de mantenimiento de la paz obtenida de los funcionarios civiles contratados localmente, los trabajadores de contratación local y los nacionales de terceros países;
- **Las comunicaciones por radio y cable**, para lo que se interceptarán la señales, en particular los teléfonos fijos y móviles y los cables de Internet;
- **Conversaciones indiscretas** escuchadas por terceras partes;
- **Civiles**, incluidos los intérpretes que se encuentran en la zona de operaciones.

12.5.3 La confidencialidad, la clasificación y el manejo de la información se describen en el documento [ST/SGB/2007/6](#) (al que se hace referencia más adelante) y en la guía práctica sobre la confidencialidad de la información (2010).

- La **información confidencial** incluye:
  - Los documentos cuya divulgación puede poner en peligro la seguridad de alguna persona;
  - Los documentos cuya divulgación puede poner en peligro la seguridad de un Estado Miembro o perjudicar la seguridad o la ejecución adecuada de cualquier operación o actividad de las Naciones Unidas, incluidas cualesquiera de sus operaciones de mantenimiento de la paz.
- Los **niveles de clasificación** se utilizan para identificar la información como “no clasificada”, “confidencial” o “estrictamente confidencial”.
  - El nivel “**no clasificado**” se aplica a la información o el material de la que cabe esperar que, de ser divulgada sin autorización, no perjudicará a la labor de las Naciones Unidas;
  - El nivel “**confidencial**” se aplica a la información o el material de la que cabe esperar que, de ser divulgada sin autorización, perjudicará a la labor de las Naciones Unidas;
  - El nivel “**estrictamente confidencial**” se aplica a la información o el material de la que cabe esperar que, de ser divulgada sin autorización, causará daños excepcionalmente graves o impedirá la realización de la labor de las Naciones Unidas;

- **El manejo de la información** requiere la aplicación de varios procesos, entre ellos:
  - **Contabilidad y control** de la información clasificada recibida o producida. Esto es primordial para una seguridad efectiva. Los iniciadores y los destinatarios deben llevar un registro de los movimientos de informaciones y materiales clasificados dentro y fuera de sus respectivas organizaciones. Esto incluye el almacenamiento permanente o la destrucción de estas informaciones o materiales clasificados;
  - **Pérdida o compromiso.** Se deberán tomar las siguientes medidas dentro de la ubicación de la unidad:
    - Se llevará a cabo una búsqueda minuciosa para asegurarse de que no se trata de un simple error durante su uso;
    - La sospecha de pérdida o compromiso debe ser comunicada inmediatamente al personal de seguridad de las Naciones Unidas;
    - La unidad debe iniciar una investigación de seguridad dirigida por el personal de seguridad de la Naciones Unidas.
  - Deberán llevarse a cabo periódicamente **rebajas de la clasificación de la información confidencial**. La clasificación de los documentos solo puede ser rebajada por la persona, cargo o puesto que los originó;
  - **El almacenamiento de documentos y materiales confidenciales** debe cumplir las normas establecidas por el personal de seguridad de las Naciones Unidas, tal como se indica en las normas mínimas de seguridad operacional contempladas en el plan de seguridad del emplazamiento. En caso de que sea necesario asesoramiento específico sobre la seguridad de un emplazamiento, se solicitará el asesoramiento del personal de seguridad de las Naciones Unidas;
  - **Destrucción de informaciones o materiales confidenciales.** Toda la información y los materiales estrictamente confidenciales deberán ser triturados o introducidos en bolsas para su quema, y almacenados en un contenedor de seguridad o en un cuarto cerrado con llave al que no pueda acceder el personal no autorizado. La destrucción se consignará en el registro de documentos y deberá ser certificada por dos personas autorizadas;
  - **Transporte y envío de información confidencial.** La información y los materiales estrictamente confidenciales solo pueden ser transportados por personal autorizado que cuente con la aprobación del personal de seguridad de las Naciones Unidas. Deberá hacerse todo lo posible para transmitir la información electrónicamente a través de medios seguros. Cuando sea necesario, los artículos se entregarán en mano; el sobre estará firmado por una persona autorizada y en él se indicará claramente la clasificación de seguridad de la información o los materiales que contiene; además, tanto la parte receptora como la emisora deberán recibir un recibo de entrega.

12.5.4 **Principios de “necesidad de saber” y “necesidad de transmitir”.** El personal de las Naciones Unidas debe ser consciente del principio de “necesidad de saber” y asegurarse de que, cuando se discuta información sensible con otra persona, esta cuente con la autorización de seguridad adecuada y necesite esa información para llevar a cabo sus funciones. Estas discusiones no deben mantenerse cerca de personas que no tengan “necesidad de saber”, independientemente de su nivel de autorización de seguridad. Este planteamiento es análogo al de la “necesidad de compartir”, para garantizar que la información se comparte con los individuos, formaciones y entidades pertinentes. Esto, a su

vez, hace necesario adoptar decisiones, con el nivel de autoridad apropiado, respecto de qué información divulgar y a quién y cómo divulgarla. Esta parte del proceso recibe el nombre de “**redactar para publicar**”. En ella, quienes disponen de la información deben:

- Tomar una decisión consciente sobre lo que la entidad externa necesita saber;
- Determinar qué información puede ser transmitida;
- Configurar esa información en el formato más apropiado minimizando las posibilidades de repercusiones negativas.

## 12.6 Informes

12.6.1 Los incidentes e investigaciones relacionados con la seguridad deben ser comunicados al personal de seguridad de la ONU, de conformidad con lo establecido en el Manual de Seguridad de las Naciones Unidas y los protocolos del Sistema de Gestión de la Seguridad de las Naciones Unidas. El personal debe familiarizarse con las medidas que deben adoptarse en caso de que se produzca un incidente de seguridad. En la sección X del capítulo 4 del Manual de Políticas de Seguridad del Sistema de Gestión de la Seguridad de las Naciones Unidas y el anexo Q del Manual de Seguridad de las Naciones Unidas se establecen los modelos de presentación de informes y los plazos para su presentación.

## 12.7 Sensibilización, educación y capacitación en materia de seguridad

12.7.1 Las unidades o individuos que se preparan para las operaciones deben completar un curso de concienciación en materia de seguridad. Quienes ocupen puestos de seguridad deben asegurarse de que han completado los cursos y la formación en materia de seguridad de las Naciones Unidas necesarios antes de ocupar sus puestos.

12.7.2 **La capacitación previa al despliegue** debe incluir, como mínimo:

- Descripción de la amenaza dentro del entorno operativo correspondiente, en particular:
  - Entorno de amenazas local;
  - Vulnerabilidades principales de seguridad;
  - Responsabilidades y concienciación en materia de seguridad.
- Seguridad de las bases y control del acceso;
- Seguridad de armas, municiones y explosivos;
- Seguridad de la información;
- Personal de seguridad.

12.7.3 La **capacitación en el teatro de operaciones** normalmente se lleva a cabo cuando una persona no ha recibido la necesaria capacitación previa al despliegue, o cuando la situación de seguridad ha evolucionado y es preciso ofrecer capacitación adicional al personal desplegado. Esta capacitación debe ser llevada a cabo por el personal de seguridad de las Naciones Unidas, en cumplimiento del plan de seguridad local y ateniéndose a las indicaciones del Oficial Designado.

**12.7.4 Enfoque proactivo.** Todo el personal debe tener el coraje moral de enfrentarse a los problemas de seguridad, independientemente de quién sea el responsable. Es posible que los transgresores no sepan que lo que hacen está mal, y un consejo informal antes de que se produzca un incidente es preferible a una investigación formal *a posteriori*. Los incidentes de seguridad pueden provocar pérdidas humanas, pero incluso incidentes menos graves pueden ser perjudiciales para la misión y para la credibilidad y la reputación de las Naciones Unidas. Es necesario un enfoque proactivo para garantizar que durante las operaciones no se descuida nunca la seguridad.

## **12.8 Anexos**

A. Planilla de análisis de amenazas para la inteligencia militar en el mantenimiento de la paz.

**Anexo A del capítulo 12 del Manual de  
inteligencia militar en el mantenimiento  
de la paz de las Naciones Unidas**

**PLANILLA DE ANÁLISIS DE AMENAZAS PARA LA INTELIGENCIA MILITAR  
EN EL MANTENIMIENTO DE LA PAZ**

1. Objetivos del mandato de las Naciones Unidas (inmediatos, a corto plazo, a largo plazo)
2. Naturaleza de la sociedad:
  - a. Condiciones sociales, económicas, políticas y de seguridad
  - b. Causa del conflicto o crisis
  - c. Problemas
  - d. Grupos (segmentos de la población) y fuerzas (grupos que intentan influir sobre las acciones de los demás)
  - e. Variables que pueden influir en el nivel de violencia (potencial coercitivo, institucionalización, facilitación, legitimidad del régimen)
  - f. Vectores de amenaza: tipos de ataques; armas; frecuencia de los ataques
3. Naturaleza de la amenaza:
  - a. Liderazgo
  - b. Objetivos
  - c. Estructura y organización
  - d. Grupos destinatarios
  - e. Apoyo externo
  - f. Calendario
  - g. Apoyo popular
  - h. Relación con los procesos políticos legítimos de desarme, desmovilización y reintegración o reforma del sector de la seguridad
  - i. Uso de la violencia
  - j. Base urbana o rural
4. Naturaleza de la gobernanza (oficial/no oficial):
  - a. Objetivos
  - b. Descripción de las medidas de lucha contra las amenazas
  - c. Evaluación de las medidas de lucha contra las amenazas
    - i. Programas de desarrollo equilibrado, neutralización y movilización
    - ii. Aspectos preventivos y de refuerzo de la estrategia frente a las amenazas
    - iii. Adhesión a las directrices prácticas
    - iv. Evaluación de cada programa de lucha contra la amenaza en términos de su posible impacto para cada segmento de la población
5. Respuesta de la misión de las Naciones Unidas
  - a. Posibles cursos de acción
  - b. Evaluación de cada curso de acción
  - c. Recomendación