

# GUIA PARA EL ANALISIS DE LA INSURGENCIA

## CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| Nota sobre el contenido                                    | 2  |
| Definición de la insurgencia                               | 2  |
| Objetivos comunes de la insurgencia                        | 3  |
| Etapas de la insurgencia                                   | 3  |
| Tipos de insurgencia                                       | 4  |
| La insurgencia incipiente                                  | 9  |
| Factores determinantes del control de la insurgencia       | 12 |
| Indicadores de insurgencias exitosas en sus etapas finales | 16 |
| La contrainsurgencia eficaz                                | 18 |
| Análisis de una insurgencia: Una evaluación neta           | 21 |

## GUIA PARA EL ANALISIS DE LA INSURGENCIA

### NOTA SOBRE EL CONTENIDO

Este panfleto contiene definiciones claves y guías analíticas aplicables a cualquier insurgencia. Aquellos analistas que tengan conocimientos sobre las características políticas, militares y socioeconómicas de una insurgencia específica hallarán estas definiciones y contextos útiles al evaluar los componentes principales del conflicto. Entre otras cosas, esta guía ha sido elaborada para asistir a efectuar una evaluación neta de la situación general o el progreso de un conflicto específico.

### DEFINICION DE LA INSURGENCIA

La insurgencia es una actividad político-militar prolongada cuya meta es la de controlar completa o parcialmente los recursos de un país mediante el uso de fuerzas militares irregulares y organizaciones políticas ilegales. La actividad insurgente—incluyendo la guerra de guerrillas, el terrorismo y la movilización política, por ejemplo, la propaganda, el reclutamiento, las organizaciones políticas de fachada y secretas, y las actividades internacionales—está ideada para debilitar el control y la legitimidad del gobierno mientras aumenta el control y la legitimidad de los insurgentes. El denominador común de la mayor parte de los grupos insurgentes es su deseo de controlar un área en particular. Este objetivo diferencia a los grupos insurgentes de las organizaciones puramente terroristas, cuyos objetivos no incluyen la creación de un gobierno alterno capaz de controlar un área o país dado.

## OBJETIVOS COMUNES DE LA INSURGENCIA

La mayoría de los grupos insurgentes tienen los mismos objetivos intermedios, ideados para ayudarles a lograr a la larga la dominación de un país. A pesar de que se usan medios tanto militares como políticos para lograr estos objetivos intermedios, los objetivos en sí son esencialmente políticos:

- \* Limitar la habilidad del gobierno y realzar la capacidad de los insurgentes para proveer servicios públicos.
  - \* Obtener el apoyo o la neutralidad de segmentos críticos de la población.
  - \* Aislar al gobierno del apoyo diplomático y material internacional, y aumentar el apoyo internacional para los insurgentes.
  - \* Aumentar la legitimidad nacional e internacional de la organización insurgente a costa del gobierno.
  - \* Destruir la confianza en sí mismos de los líderes y los cuadros, causando su abdicación o retiro.
- Reducir y, si posible, neutralizar el poder de coacción del gobierno mientras se fortalece la capacidad coactiva de los insurgentes.

## ETAPAS DE LA INSURGENCIA

Las insurgencias exitosas generalmente pasan a través de ciertas etapas comunes de desarrollo. Sin embargo, no todas las insurgencias experimentan cada etapa; es posible que la secuencia no sea igual en todos los casos; y la evolución de cualquier etapa dada puede extenderse durante un largo período de tiempo. Puede tomar decenios para que una insurgencia comience, madure y finalmente triunfe. Las etapas de la insurgencia son:

| Etapa                     | Actividad Insurgente  | Reacción del Gobierno  |
|---------------------------|---|--|
| Preinsurgencia            | El liderazgo emerge en respuesta a agravios internos o influencias externas.  | Mínima   |
| Organizativa              | Toma forma la infraestructura, se reclutan y adiestran las guerrillas, se adquieren las provisiones y se busca apoyo nacional e internacional.  | Se crea organización de contrainsurgencia.   |
| Guerra de guerrillas      | Tácticas de ataques relámpago contra el gobierno. Actividad política extensa por parte de los insurgentes--tanto nacional como internacional--también puede ocurrir simultáneamente durante esta etapa. | Se inicia acción militar a bajo nivel. Reformas políticas, sociales y económicas; operaciones psicológicas; y programas de amnistía también se pueden iniciar para contrarrestar las actividades políticas de los insurgentes. |
| Guerra móvil convencional | Unidades mayores usadas estilo guerra convencional. Muchas insurgencias nunca llegan a esta etapa.  | Se ejecutan operaciones militares convencionales.  |

#### TIPOS DE INSURGENCIA

Las insurgencias generalmente caen bajo una de cuatro categorías generales--organizadas políticamente, organizadas militarmente, organizadas tradicionalmente o urbanas--aunque algunas insurgencias tienen características de más de un tipo. La cualidad que define cada categoría es la estrategia organizativa del grupo. Las diferencias en la organización producen a su vez diferencias en las estrategias militares y políticas empleadas por los insurgentes en el conflicto a nivel internacional, nacional, provincial y de aldea.

La estrategia organizativa es determinada principalmente por el ambiente de operaciones del grupo y por el nivel de adiestramiento de sus líderes. El

ambiente operativo incluye la constitución sociocultural de la población que se quiere alcanzar; las características económicas, políticas y geográficas del área de operaciones; la fuerza inicial de los insurgentes; el papel que juegan los elementos externos; y la capacidad del gobierno. Estos factores con frecuencia restan valor al adiestramiento y la ideología como factores determinantes de la estrategia en las insurgencias exitosas; aquellos guerrilleros que no pueden ajustar su estrategia a las condiciones locales rara vez sobreviven.

Muchas insurgencias organizadas política, militar y tradicionalmente tienen componentes urbanos a pesar de su concentración rural. Los cuadros insurgentes a menudo tienen vínculos estrechos con las ciudades, y muchos líderes de la oposición han intentado llevar a cabo revueltas con base urbana antes de adoptar las estrategias con base rural. Un componente urbano ayuda a una insurgencia con base rural ocupando a las fuerzas del gobierno y proveyendo servicios financieros, de inteligencia y de logística. Además, la "propaganda armada" insurgente en las áreas urbanas generalmente recibe mayor atención por parte de los medios publicitarios que la que se lleva a cabo en el campo.

Pueden ocurrir insurgencias de varios tipos simultáneamente dentro del mismo país. Sin embargo, las diferencias en la estrategia organizativa, así como las diferencias de ideología, motivación, liderazgo y antecedentes de los cuadros, dificultan la unificación de las insurgencias de tipos diferentes.

## LÁS CUATRO CATEGORIAS GENERALES DE LA INSURGENCIA

(1) [See original for graphic layout]

### ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

#### Insurgencia organizada políticamente

Estructura política extensa y compleja elaborada antes de comenzar las operaciones militares.

#### Insurgencia organizada militarmente

Estructura pequeña y descentralizada de insurgentes armados que actuan como agente catalítico para movilizar la oposición contra el régimen existente.

#### Insurgencia organizada tradicionalmente

Estructura existente de organización, ya sea tribal o religiosa.

#### Insurgencia urbana

Estructura celular en un ambiente urbano.

(2)

### OBJETIVO/ESTRATEGIA

Gobierno de oposición creado para socavar la autoridad del régimen existente; la consolidación política precede la consolidación militar en las áreas disputadas.

Los grupos insurgentes tienen la esperanza de convertirse en el foco para la población desafecta; destrucción de la legitimidad del régimen por medio de la acción militar; la consolidación militar precede la consolidación política en las áreas disputadas.

No existe estrategia única común para todos; adoptarán la estrategia de uno de los otros tipos.

Amenazan la legitimidad del régimen mediante la destrucción urbana.

(3)

#### VULNERABILIDADES

Vulnerable a los esfuerzos concentrados con el objetivo de neutralizar la infraestructura y establecer control administrativo sobre las áreas disputadas.

Vulnerable a la acción militar agresiva durante las primeras etapas de la rebelión a causa del bajo nivel de desarrollo de la estructura política, la relativa vulnerabilidad de las redes logísticas y de comunicaciones, y la falta de redes clandestinas entre los miembros de la población local.

Capacidad limitada para absorber trato severo económico y militar; los conflictos entre el liderazgo son comunes; los líderes a menudo carecen de la suficiente motivación, experiencia como insurgentes y disciplina política.

Limitado a área pequeña y debe esconderse entre la población; desgaste que resulta de la presión militar/policiaca y la tensión psicológica causada por la clandestinidad.

(4)

#### OTRAS CARACTERÍSTICAS

Guerra prolongada; tendencia al celo revolucionario excesivo.

Esperanza de desmoralizar al régimen y obtener el poder sin recurrir a una guerra convencional extensa.

Reclutamiento a base de la exclusividad étnica.

A menudo apoyan una insurgencia más amplia que se lleva a cabo en áreas rurales.

## LA INSURGENCIA INCIPIENTE

El concepto de "insurgencia incipiente"—que incluye las etapas de preinsurgencia y organización de un conflicto insurgente—se refiere a situaciones que varían desde aquellas en las que la actividad subversiva por un grupo insurgente rudimentario no es más que una amenaza en potencia hasta aquellas en las que las actividades contra el gobierno ocurren frecuentemente y demuestran organización y premeditación. Sin embargo, no todas las insurgencias incipientes representan un reto significativo a un gobierno. Determinar cuáles de las insurgencias en desarrollo constituyen una amenaza grave implica evaluar una variedad de señales asociadas con el desarrollo de una insurgencia.

Un grupo revolucionario que busca lanzar una insurgencia debe, como mínimo, establecer una organización, reclutar y adiestrar gente, adquirir provisiones y diseminar sus creencias y metas. También puede decidir incitar a disturbios o paros laborales, infiltrar el aparato político legítimo y recurrir al terrorismo—mientras más señales existen de que un grupo está participando en estas actividades, y mientras mayor la magnitud de cada señal, más grave es la amenaza.

Las señales más alarmantes—aquellas que señalarían casi con certeza el comienzo de una amenaza insurgente grave—incluyen ayuda extranjera sustancial, ya sea de gobiernos o de insurgentes experimentados; amplio adiestramiento guerrillero; la adquisición de grandes cantidades de recursos guerrilleros; y la creación de una organización (con una rama política así como una militar) capaz de aumentar sustancialmente su membresía. Las señales

que se asocian con el desarrollo de una insurgencia se incluyen bajo las siguientes seis categorías:

### Organización y reclutamiento

- \* Partida repentina de grandes números de personas jóvenes o diestras para algún tipo de adiestramiento o adoctrinamiento.
- \* Deserción de un número notable de miembros, especialmente líderes, de un partido u organización política hacia un partido más radical.
- \* Aumento apreciable del proselitismo ideológico en las áreas rurales.
- \* Aumento del número de "visitantes" de países que favorecen la insurgencia o el regreso de exilados.
- \* Informes de la existencia de "células" en las áreas urbanas.
- \* "Comunicaciones secretas" a la prensa sobre los planes o programas de las guerrillas para cambiar el país.

Nota: Los grupos insurgentes bien desarrollados y exitosos estarán organizados y divididos según líneas funcionales. Su ideología estará bien desarrollada y sus metas estarán bien definidas, serán obtenibles y reflejarán planificación a largo plazo.

### Adiestramiento:

- \* Informes de que personas están recibiendo adiestramiento en armas o la identificación de locales de adiestramiento militar no gubernamentales.
- \* Informes de que personas están recibiendo adiestramiento fuera del país o informes sobre viajeros a países que simpatizan con los insurgentes.

### Adquisición de recursos:

- \* Descubrimiento de escondites de armas y materiales, colecciones de uniformes policíacos o vestimentas militares, reservas de explosivos.

- \* Evidencia de robos múltiples de armas.
- \* Evidencia de que un grupo tiene acceso a o ha robado equipo especial o sofisticado--por ejemplo, robos múltiples de transreceptores de banda de aficionados, radios VHF/UHF de mano, antenas direccionales, grabadoras de cajita, calculadoras, máquinas de escribir e imprentas.
- \* Evidencia de robos, rescates por secuestro, ingresos por narcóticos o negocios ilegales de protección relacionados con un grupo radical.

Apoyo externo:

- \* Evidencia de dinero, adiestramiento, armas y materiales provistos por gobiernos extranjeros.
- \* Evidencia de asistencia o cooperación con grupos insurgentes extranjeros.

Apoyo popular:

- \* Evidencia de que los insurgentes tienen conexiones con grupos legítimos--partidos políticos, sindicatos, la iglesia.
- \* Creciente atención de los medios publicitarios a las actividades de los insurgentes.
- \* Evidencia de que el número de simpatizantes está en aumento--por ejemplo, personas que no son miembros formales pero apoyan las manifestaciones.
- \* Indicaciones de que los insurgentes son cada vez más sensibles a las actitudes y reacciones del público.

Acciones/uso de la violencia:

- \* Aparición de la violencia radical, incluyendo bombas y ataques contra personal y edificios gubernamentales, servicios esenciales, objetivos simbólicos o propiedades de extranjeros.

- \* Informes de infiltración en el gobierno, los sindicatos, los partidos políticos.
- \* Apoyo excesivamente entusiasta de la reforma agraria, incluyendo expropiación de tierras no patrocinada por el gobierno o el establecimiento de campamentos de ocupantes ilegales.
- \* Observación de personas armadas en las áreas rurales.
- \* Informes de reuniones en las que el tema principal de discusión es la iniciación de la violencia.
- \* Descubrimiento de la capacidad de producir documentos falsificados.
- \* Asesinato de figuras de autoridad o de líderes religiosos.
- \* Violencia en países extranjeros dirigida contra la comunidad diplomática del país en cuestión.
- \* Producción y circulación de grandes cantidades de propaganda radical.
- \* Establecimiento de organizaciones de fachada.

#### FACTORES DETERMINANTES DEL CONTROL DE LA INSURGENCIA

La habilidad de medir o evaluar quién tiene control de un área y de su población--los insurgentes o el gobierno--es un elemento importante en una campaña de insurgencia o de contrainsurgencia. Quién tiene control se determina no meramente por quién tiene más armas y más potencia de fuego, sino principalmente por quién tiene más simpatizantes--informantes, proveedores de alimentos, mensajeros y contribuyentes--y partidarios dedicados--cuadros, soldados, exactores y personas dispuestas a tomar riesgos. El apoyo del pueblo es vital para la supervivencia de los insurgentes, quienes dependen de éste para su alimento, abrigo, reclutas e inteligencia. El reto al gobierno es recobrar la lealtad de una población ya enajenada por la falta de atención del gobierno a sus quejas básicas. Sin embargo, las abstracciones o promesas

indefinidas pocas veces motivan a los campesinos y agricultores. Su buena voluntad de proveer apoyo depende de incentivos específicos--beneficios materiales o amenazas demostrables.

Tres factores--actitudes, organización y seguridad--son críticos para establecer control. Resulta más fácil analizar la disputa por el control contestando varias preguntas relacionadas con cada uno de estos factores.

### Actitudes

Ni el gobierno ni los insurgentes pueden controlar un área sin el apoyo y la simpatía de parte de la población local, incluyendo por lo menos un pequeño núcleo de individuos dispuestos a tomar riesgos.

Actitudes favorables entre la población local:

- \* ¿Es muy receptiva la población rural a la propaganda gubernamental/insurgente?
- \* ¿Se perciben localmente los actos de represión gubernamental/terrorismo guerrillero como definidos o arbitrarios?
- \* ¿Son exclusivamente militares los objetivos de las operaciones de combate gubernamentales/guerrilleras? ¿Se toman en consideración las repercusiones psicológicas y políticas sobre la población local en las operaciones de combate?
- \* ¿Existe alguna política gubernamental/insurgente que los campesinos consideran particularmente injusta?

Habilidad de motivar a los individuos a arriesgarse:

- \* ¿Surgen los funcionarios gubernamentales/líderes guerrilleros locales de entre la población local, o son extraños?
- \* ¿Se componen las milicias civiles/bandas de guerrillas principalmente de residentes locales, o son extraños?
- \* ¿Qué porcentaje de los hogares en una comunidad tienen miembros que participan en la milicia civil local?

### Organización

La habilidad organizativa a nivel local que demuestre cada bando es vital para la movilización y utilización de los recursos locales, la organización de actividades de propaganda y el aseguramiento de la eficacia de las fuerzas locales de seguridad.

Habilidad de las organizaciones para mobilizarse y organizar a la gente localmente:

- \* ¿Participan los aldeanos en actividades civiles patrocinadas por el gobierno o los insurgentes? ¿Es voluntaria la participación?
- \* ¿Tienen los líderes gubernamentales/insurgentes locales personalidades dinámicas capaces de dar vigor a sus organizaciones?

Habilidad de las organizaciones para proveer beneficios materiales a sus partidarios a nivel local:

- \* ¿Provee la membresía en las organizaciones gubernamentales/insurgente una oportunidad para progresar o alguna recompensa económica?

- \* ¿Mejoran los programas gubernamentales o el reclutamiento guerrillero las oportunidades de empleo a nivel local en forma significativa?
- \* ¿Se considera localmente que los servicios gubernamentales son adecuados? ¿O acaso existen quejas generales que condenan la incompetencia, el papeleo o la corrupción burocrática?
- \* ¿Apoya la población rural los programas gubernamentales/insurgentes creados para su beneficio (tales como la reforma agraria, control de precios de alquiler, cooperativas y crédito)?

Habilidad de las organizaciones para explotar los recursos locales:

- \* ¿Cuánto éxito tienen los funcionarios gubernamentales/insurgentes recaudando impuestos y recibiendo servicios y reclutas de la población local?
- \* ¿Es que los funcionarios gubernamentales/líderes insurgentes aplican las directivas del gobierno nacional/la insurgencia inflexiblemente, o las adaptan a las condiciones locales?

Seguridad

Es esencial que cada lado sea capaz de proteger su aparato político, sus cuadros y sus partidarios locales de las fuerzas y los asesinos enemigos. No llevar a cabo esta función generalmente viene acompañado de una desintegración de la moral y la disciplina, y ocasionalmente por el colapso total de la organización entera.

Habilidad de proteger a los partidarios y la población local:

- \* ¿Es que las fuerzas gubernamentales/guerrilleras protegen adecuadamente a sus partidarios locales veinticuatro horas al día?

- \* ¿Responden rápida y eficazmente las "fuerzas de reacción" del ejército nacional a informes de ataques por las guerrillas contra las milicias civiles locales o las comunidades que favorecen al gobierno?
- \* ¿Es que los funcionarios gubernamentales/cuadros insurgentes duermen en las aldeas, o buscan la protección de los campamentos armados?
- \* ¿Considera la población local a las tropas del ejército nacional/las guerrillas como extraños que los amenazan o como aliados que los ayudan?
- \* ¿Ve la población rural a las milicias locales como fuente de protección o meramente como otra fuerza policíaca en la que no confían?

#### Eficacia militar local:

- \* ¿Son agresivas las milicias civiles locales durante sus patrullas diarias y nocturnas en pequeñas unidades, o evitan contacto con el enemigo?
- \* ¿Tienen las fuerzas gubernamentales/guerrilleras una red eficaz de inteligencia a nivel local?
- \* ¿Cuán disciplinadas son las fuerzas gubernamentales/insurgentes en el combate? ¿Acaso recobran generalmente las armas y los cadáveres de compañeros caídos antes de retirarse?
- \* ¿Son capaces las fuerzas gubernamentales/insurgentes de ejecutar ataques coordinados contra los puntos de apoyo del enemigo cercanos?

#### INDICADORES DE INSURGENCIAS EXITOSAS EN SUS ETAPAS FINALES

Un análisis de casos históricos indica que existe un patrón común de comportamiento y de acontecimientos que caracteriza la derrota de un gobierno que lucha contra una insurgencia. Este patrón comprende cuatro categorías de acontecimientos:

- + Retiro progresivo del apoyo interno al gobierno.

- \* Retiro progresivo del apoyo internacional al gobierno.
- \* Pérdida progresiva del control gubernamental sobre la población y el territorio.
- \* Pérdida progresiva del poder de coacción del gobierno.

Estas categorías incluyen un total de 14 indicadores de una presunta victoria insurgente que están relacionados entre sí y se apoyan mutuamente. Históricamente, los indicadores no han aparecido en un orden específico. Además, mientras que la aparición de un solo indicador no puede considerarse evidencia concluyente de una victoria insurgente, no es necesario que todos los indicadores estén presentes para que esté ocurriendo la derrota de un gobierno. A pesar de que los indicadores han sido elaborados para identificar una secuencia de acontecimientos que es típica de las etapas finales de una insurgencia exitosa, esta secuencia no es inevitable. Las medidas preventivas por parte del gobierno pueden impedir la evolución de una insurgencia y desplazar su impulso. Dentro de las cuatro categorías, los indicadores son:

Retiro progresivo del apoyo interno al gobierno:

- \* Retiro del apoyo de segmentos críticos y específicos de la población.
- \* Percepción popular creciente de la ilegitimidad del régimen.
- \* Percepción popular de los insurgentes como líderes nacionalistas.
- \* Cooptación, incorporación o eliminación por parte de los insurgentes de otros grupos importantes de oposición al gobierno.

Retiro progresivo del apoyo internacional al gobierno:

- \* Retiro de apoyo extranjero por parte de aliados críticos específicos.
- \* Apoyo internacional creciente para los insurgentes.

Pérdida progresiva del control gubernamental sobre la población y el territorio:

- \* Expansión significativa del territorio bajo control de los insurgentes.
- \* Intensificación de la violencia guerrillera/terrorista.
- \* Inhabilidad creciente del gobierno de proteger a sus partidarios/funcionarios de ataques.
- \* La economía nacional se ve cada vez más debilitada por la actividad insurgente.

Pérdida progresiva del poder de coacción del gobierno:

- \* Complots o golpes militares contra el gobierno.
- \* Fuerzas guerrilleras armadas multiplicándose en números.
- \* Falta de suficientes tropas gubernamentales para combatir la insurgencia.
- \* Negociaciones serias del gobierno para compartir el poder con los rebeldes.

LA CONTRAINSURGENCIA EFICAZ

Un país se enfrenta a una insurgencia, o es posible que se enfrente pronto a una insurgencia. ¿Puede su gobierno conducir una campaña exitosa de contrainsurgencia? ¿Qué variables deben ser evaluadas? Por lo menos 14 factores—siete factores militares y siete no militares--son críticos en la campaña gubernamental contra la insurgencia. Prácticamente todos estos factores influyen sobre el apoyo popular a la causa del gobierno. También afectan la habilidad del gobierno de emplear las varias combinaciones de persuasión y coacción que son esenciales para una campaña de contrainsurgencia exitosa.

Factores militares:

- \* **Liderazgo.** El nivel de profesionalismo que caracteriza a la fuerza militar de un país.
- \* **Tácticas y estrategia.** La habilidad de las fuerzas contra la insurgencia para emplear las varias estrategias y tácticas no convencionales requeridas para combatir a los insurgentes en el campo--tácticas que no acentúan la concentración de fuerzas y poder de fuego y en vez acentúan las patrullas constantes por muchas unidades pequeñas ligeramente armadas, respaldadas por fuerzas mayores de apoyo.
- \* **Inteligencia militar.** La habilidad del aparato de inteligencia militar para recolectar, analizar y utilizar la inteligencia valiosa sobre los miembros, modus operandi y localización de las guerrillas, y no meramente el orden de batalla de los insurgentes.
- \* **Comportamiento y disciplina de las tropas.** La calidad de la relación entre los soldados desplegados en el campo y la población circundante.
- \* **Operaciones aéreas y navales.** La cualidad del apoyo aéreo y naval a las fuerzas terrestres de contrainsurgencia del gobierno--por ejemplo, apoyo de fuego, reconocimiento, transportación de provisiones, evacuación de heridos.
- \* **Relaciones entre el sector civil y el militar.** La habilidad de las autoridades civiles de influir sobre las operaciones militares, sobre todo en lo que se refiere a dar la consideración apropiada a los objetivos políticos.
- \* **Milicias populares.** La habilidad de un gobierno de establecer y mantener una milicia popular para asistir a las fuerzas regulares a mantener la seguridad.

### Factores no militares:

- \* Operaciones policíacas. La habilidad de la policía de mantener la ley y el orden y de aplicar los programas para controlar la población y los recursos.
- \* Inteligencia civil. La habilidad de las organizaciones de inteligencia civiles y policíacas de recolectar, coordinar, evaluar y utilizar la inteligencia sobre los insurgentes y sus actividades políticas/militares.
- \* Operaciones psicológicas. La calidad de la campaña de guerra psicológica de un gobierno, sus actividades informativas y publicitarias y su habilidad de promover su causa en el ámbito nacional e internacional.
- \* Manejo unificado de la contrainsurgencia. La habilidad del gobierno de establecer una infraestructura organizativa capaz de coordinar una campaña de contrainsurgencia consistente.
- \* Contexto político. La forma y atracción política general del gobierno y la validez de su reclamación de que es la expresión legítima de las aspiraciones del pueblo y de las tradiciones y el carácter nacionales.
- \* Mejoramiento de las condiciones y la administración rurales. La habilidad del gobierno para aplicar los programas y las reformas necesarios para obtener el consentimiento y el apoyo popular para la campaña del gobierno contra los insurgentes.
- \* Reformas legales. La habilidad del gobierno para aplicar y administrar leyes y reglamentos especiales elaborados específicamente para combatir y suprimir la insurgencia.

Analizar la situación o el progreso de una insurgencia--es decir, llevar a cabo una evaluación neta--implica evaluar cuidadosamente los factores principales que determinan cuál protagonista tiene la ventaja y por qué. Esto requiere un entendimiento claro del trasfondo y los orígenes del conflicto, una apreciación de la estrategia de cada bando y una evaluación de las capacidades políticas y militares de cada lado y su actuación a la luz de su estrategia. Las definiciones y otros contextos analíticos contenidos en esta guía ayudan a disponer los bloques de conocimiento necesarios para efectuar una evaluación general. El diagrama siguiente muestra el desarrollo de este proceso analítico cuando se aplica a una insurgencia específica.

[Please original for graphic layout]

(1)

**Estrategia general insurgente**

- \* Objetivos
- \* Enfoque (político o militar)
- \* Localización (urbana o rural)
- \* Oportunidad

(2)

**Actuación y capacidad política de los insurgentes**

(3)

**Actuación y capacidad militar de los insurgentes**

(4)

Trasfondo

- \* Contexto histórico
- \* Geografía
- \* Procesos sociales, económicos y políticos
- \* Estabilidad de la sociedad

(5)

- \* Naturaleza del llamado
- \* Tamaño y composición del público
- \* Liderazgo
- \* Inteligencia/contrainteligencia
- \* Reclutamiento
- \* Adiestramiento
- \* Movilización del apoyo interno
- \* Ayuda extranjera
- \* Administración rural
- \* Protección/seguridad
- \* Reformas
- \* Justicia
- \* Corrupción
- \* Uso arbitrario de la violencia

(6)

- \* Orden de batalla
- \* Sofisticación tecnológica
- \* Mando y control
- \* Líneas de comunicación

- \* Liderazgo militar
- \* Destreza de los combatientes
- \* Inteligencia táctica
- \* Habilidad de proteger la base de operaciones
- \* Alcance e itinerario de las operaciones

(7)

#### Evaluación general

- \* Población y territorio controlado por cada bando
- \* Actuación y conveniencia política y militar, dada la estrategia general
- \* Juicio sobre quién mantiene la iniciativa
- \* Evaluación de tendencias en el apoyo nacional e internacional para cada lado
- \* Juicio sobre quién se encuentra en mejor posición para sostener una campaña para lograr la meta general

(8)

#### Estrategia general de la contrainsurgencia

- \* Metas
- \* Oportunidad
- \* Estrategia dominada por el desgaste
- \* Estrategia dominada por la consolidación

(9)

#### Actuación y capacidad política de la contrainsurgencia

(10)

#### Actuación y capacidad militar de la contrainsurgencia



## CARACTERISTICAS DE UN ANALISTA SUPERIOR

**MUY OBSERVATIVO** - Puedes ver las cosas como otros las ven, pero tambien puedes darte cuenta de cosas y relaciones que otros no ven.

**IMAGINATIVO** - Tienes que estar dispuesto a aceptar nuevas ideas y ser capaz de visualizar problemas y sus soluciones. Debes ser creativo.

**OBJETIVIDAD** - Debes ser capaz de tomar decisiones imparciales basadas en evidencias, y de cambiar tus opiniones cada vez que recibas nueva informacion. Debes ser honesto.

**ORGANIZADO** - Sabe que tiene que hacer para realizar su objetivo y trabaja facilmente con informacion dudosa y fragmentaria.

**VALOR** - Tienes que tomar decisiones basadas en muy poca informacion a la vez que tienes que encarar presiones para no aceptar lo que no esta de acuerdo con tu modo de pensar.

**BUEN COMUNICADOR** - Debes poder comunicarte bien, tanto escrito como oralmente, y debes tener la habilidad de hacer comprender materiales complejos

**DEDICACION** - Debes estar dedicado a expandir tus conocimientos y a producir un trabajo de la mas alta calidad.

**HUMILDE** - Debes estar dispuesto a admitir ignorancia y un conocimiento incompleto y el deseo de aprender de tus errores.

INTP: Silenciosos, reservados, brillantes in exámenes de teoría y materias científicas. Lógicos al máximo. Interesados primordialmente en ideas, evitan conversaciones y pensamientos folios. Tienen tendencia a definir sus intereses rápidamente. Deberían escoger profesiones donde puedan utilizar el entusiasmo a mayor ventaja.

#### EXTROVERTIDOS SENSATIVOS

ESTP: Muy decididos sin preocupación o apuros, gozan de todo lo que rodea y sucede. Tendencia a gustarles lo mecánico y los deportes, se rodean de amistades. Pueden resolver problemas matemáticos o científicos cuando crean necesarios. Son bruscos y no gustan de explicaciones largas. Funcionan mejor con cosas reales, que sean armables y desarmables y que son fáciles manipular.

ESFP: Fácil, abierto, aceptador y amigable, gusta de todo lo que da placer a los demás. Trabajar con las manos y los deportes le agradan. Sabe lo que pasa y rápidamente se une a ello. Utilizan la memoria recorriendo hechos le es más fácil que hacer teorías. Son más útiles en aque requieren sentido común y habilidad práctica no solo con gente pero igual con objetos.

ESTJ: Prácticos, realistas muy seguros y con buena cabeza para negocios o mecánica. No le interesan las materias que le parezcan inútiles, pero si, de ser necesario harían uso de ellas. Les gusta organizar y encabezar actividades. Hacen buenos administradores sobre todo cuando se permiten recordar del sentir y pensamiento ajeno.

ESFJ: Tierno, conversador, amistoso, conciente, cooperativo de nacimiento y miembro activo de cualquier comité. Gusta de armonía y hasta es bueno creándola. Siempre le gusta hacer el bien para otros. Trabaja mejor cuando alienta. Demuestra poco interés en pensamientos abstractos o asuntos técnicos. Tiene preferencia con todo lo relacionado, visible y directamente, con la vida humana.

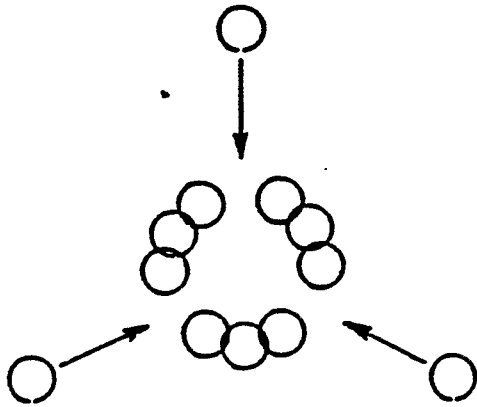
#### EXTROVERTIDOS INTUITIVOS

ENFP: Entusiasta, buen espíritu, ingenioso, imaginativo. Capaz de cumplir con todo lo que le interese. Rápida solución a cualquier dificultad e igual para ayudar a los que tienen problemas. A menudo improvisan en lugar de alistarse anticipadamente. Siempre encuentran razones válidas para darse gusto.

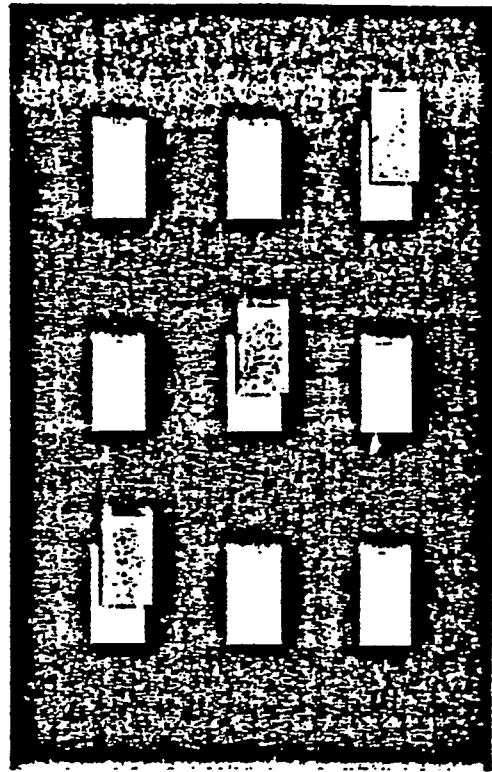
ENFJ: Responsable y comunicativo. Generalmente demuestra gran interés en lo que piensan y quieren los otros y tratan de manejar los hechos considerando los sentimientos ajenos. Fácilmente encabazan propuestas y discusiones con acierto. Son sociables, populares y activos pero siempre dejando el tiempo requerido para cumplir con una buena labor.

ENTP: Pápido, ingenioso, bueno en variedad de tareas. Compañía estimulante, alerta y franco. Se divierte argumentando cualquier lado de un problema. Tiene grandes recursos para solucionar desafíos, pero igualmente fácil en olvidar asuntos de rutina. Fácil de ir de un interés a otro. Gran habilidad para encontrar razones lógicas para darse gusto.

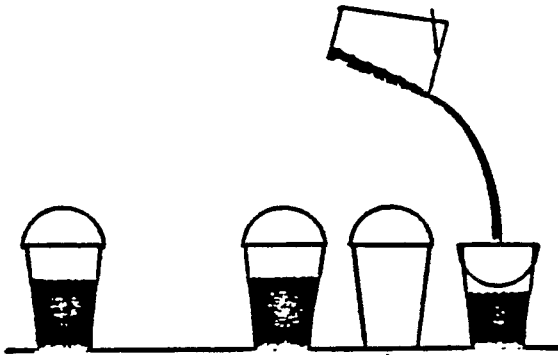
ENHJ: Entusiasta, franco muy ábil en los estudios y líder en actividades. Por lo de costumbre es bueno en lo que requiere razonamiento e inteligencia, ie., discursos, conferencias. Casi siempre bien informados y les gusta aumentar sus conocimientos. Tienen tendencia a ser demasiado positivos y confiados cuando no la merecen.



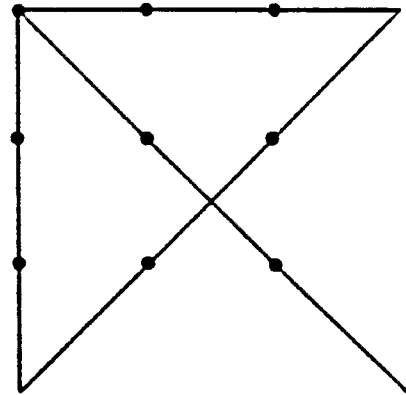
Los analistas no pueden resolver el rompecabezas porque aceptan la forma en que el joyero originalmente arregló las cadenas y tratan de resolver el rompecabezas sin moverlas, o rechazan la idea de que pueden separar cualquiera de las cadenas.



No ocurre a algunos analistas que este es problema tres-dimensional y los rectángulos grises pueden entrar en posición sobre los rectángulos blancos y apropiados.



En ningún momento se dijo que no se podía verter agua de un cubo a otro, pero los analistas a menudo están renuentes a cambiar el status quo.



Mucho analistas se ven "atrapados" al pensar que las cuatro líneas tienen que mantenerse dentro del patrón formado por los puntos, aunque el problema no dice nada sobre la longitud de las líneas. Trate de conectar los nueve puntos usando una línea recta.

Figura 5. Análisis divergente: paso a paso

## CARACTERISTICOS

### INTROVERTIDOS SENSADOS

ISTJ: Serio, silencioso, gana sus exitos por medio de concentracion y minuciosidad. Es practico, ordenado, muy seguro, realista y confiable. Se asegura de que todo este bien organizado. Toma responsabilidades. Llega a formar opiniones propias en cuanto a lo que hay que lograr y para ello trabaja sin preocuparse de quejas o distracciones.

ISFJ: Silencioso, amigable responsable y consciente. Trabaja con devocion para cumplir sus obligaciones y para servir las amistades e instituciones. Minucioso, cuidadoso y preciso. Se puede demorar en dominar materias tecnicas, porque su interes no corre en esas lineas. Tiene paciencia con detalles y rutina. Leal, considerado y se preocupa del sentir ajeno.

ISIP: Buenos observadores - silenciosos, reservados, observan y analizan la vida con curiosidad imparcial y arranques inesperados de humor. Casi siempre interesados en principios no cercanos o personales, pero mas bien en causas y efectos, el como y porque funcionan asuntos mecanicos. Se esmeran no mas de lo necesario porque mal gastar energia seria ineficiente.

ISFP Solo, amigo facil, sensato, amable y humilde de sus habilidades. Se aleja de rinas y nunca impone sus opiniones o pensar en otros. Rara vez mandan pero son a menudo leales seguidores. Cumplen sus obligaciones sin presiones porque gozan del momento actual y no quieren danar este sentir con prisa o indebito esfuerzo.

### INTROVERTIDOS INTUITIVOS

INFJ: Exitosos por su perseverancia, originalidad y deseo de cumplir con lo requerido y con lo que el quiere. Vigoroso, riguroso e interesado en otros. Respetados por sus principios. Probablemente recibira honores y sera respetado por sus convicciones de como mejor lograr el bien comun.

INFP: Personas llenas de entusiasmo y muy leales virtuosos que solo demuestran despues de gran amistad. Tienen interes en ideas nuevas, idiomas y proyectos independientes. Tendencia de abarcar demasiado pero igualmente a cumplir la tarea de cualquier forma. Amistoso pero a menudo abscribir por actividades sociales. Poco les importa posesiones o alrededores.

INTJ: Mentos originales y de gran empuje para mostrar sus ideas y propositos. Organizan bien las materias que les interesan y logran cumplir las tareas con o sin ayuda. Les gusta criticar, son independientes, determinados y hasta necios. Necesitan aprender como rendirse ante cosas pequenas para obtener victorias mas importantes.

## PONIENDO UN CLIMA CREATIVO

**AMPLIA LAS PERSPECTIVAS EN LOS PROBLEMAS** - Examina los problemas bajo diferentes puntos de vista.

**FORMENTA PUNTOS DE VISTA ALTERNATIVOS** - Busca las explicaciones que no son tan evidentes.

**COMPRENDE Y ACTUA EL PAPEL DE LOS "ACTORES"** - Trata de ver el mundo como ellos lo ven.

**UTILIZA COMO CRITICOS PERSONAS QUE NO ESTEN ASOCIADAS AL PROBLEMA** - Ellos no deben tener un interes personal en el problema ni estan relacionados a el como tu.

**RECHAZA SUPOSICIONES** - Esta seguro que no has construido un castillo de arena.

**PREGUNTATE A TI MISMO** - "Porque?" y "Porque no?" - puede que las respuestas te sorprendan.

**TRATA DE PROBAR FALSA TUS HIPOTESIS Y CONCLUSIONES**

PALABRAS CLAVES IN LAS PREGUNTAS

QUE ES MAS IMPORTANTE

QUIEN

ACTOR

QUE

ACCION

DONDE

LUGAR

CUANDO

TIEMPO

PORQUE

PROPOSITO O INTENCION

QUE MAS

OTROS DETALLES SIGNIFACATIVOS

SUBSTANCIA

".....busquen la simplicidad pero desconfien de ella."  
Las cosas no son siempre lo que parecen.

Shakespeare

#### CONCEPTUALIZACION

1. ¿Hemos identificado todas nuestras suposiciones por escrito?

¿Son validas?

¿Hemos establecido limites que no existen?

2. ¿Hemos identificado todas las posibilidades?

¿Podemos describir el problema de manera diferente o hacer su parafrase?

¿Podemos considerar el problema de atras para adelante?  
¿Ayudaran tenicas de "asociacion libre"?

3. ¿Hemos buscado nuevas formas de considerar el problema?  
(O, ¿hemos llegado con demasiada prisa a una solucion?)

#### PROBABILIDAD/IMPACTO

a. ¿Cuales son todos los resultados posibles?

b. ¿Cual es la probabilidad de cada una de las posibilidades?

c. ¿Cual es el valor de cada una de las posibilidades?

EL PROBLEMA VOLT

HEMOS OBTENIDO INFORMACIONES SOBRE CUATRO EMPLEADOS PROFESIONALES DEL POLITBURO SOVIETICO. SON UN (UNA) JEFE DE SISTEMA DE COMPUTADORAS, UN (UNA) CONTABLE, UN (UNA) ABOGADO, Y UN (UNA) INGENIERO. FUERA DE SU TRABAJO PROFESIONAL, CADA UNO TIENE UN SEGUNDO EMPLEO PARA AUMENTAR SUS INGRESOS Y PARA TENER CONTACTO CON PERSONAS FUERA DE LA BUROCRACIA DEL POLITBURO. ESTOS EMPLEOS SECUNDARIOS SON: COCINERO (A), ENFERMERO (A), CHOFER DE TAXI Y CAMARERO (A). DOS DE LOS EMPLEADOS SON HOMBRES (VICTOR Y LEV) Y DOS SON MUJERES (OLGA Y TANIA).

USEN LA INFORMACION PRESENTADA MAS ABAJO Y CUALQUIERAS SUPOCIONES O DEDUCCIONES QUE HAGAN BASANDOSE SOBRE LA INFORMACION YA DADA PARA DETERMINAR QUE EMPLEO PROFESIONAL Y SECUNDARIO TIENE CADA PERSONA - SE SABE QUE CADA UNO TIENE UNA PROFESION Y UN EMPLEO SECUNDARIO Y NINGUNO DE ELLOS COMPARTIE EL MISMO TIPO DE TRABAJO. TAMBIEN DETERMINEN QUIEN ESTA CASADO CON QUIEN.

1. OLGA FUE A SU DACHA CON EL COCINERO (A) Y EL (LA) CONTABLE.
2. AUNQUE BIEN CONOCIDO COMO UN PROFESIONAL EXPERIO EN SU PROPIO CAMPO, VICIOR TIENE FAMA POR SU TOTAL FALIA DE APTIUD EN MATEMATICAS.
3. AL ENFERMERO SE LE DIO TRABAJO EN UNA OFICINA DESPUES DE QUE SE TORCIO EL TOBILLO.
4. EL MARIDO DE LA COCINERA ES EL CHOFER DE TAXI.
5. OLGA NO ES JEFA DEL SISTEMA DE COMPUTADORAS.
6. TODAS LAS MANANAS VICIOR Y EL ENFERMERO VAN A LA OFICINA EN EL MISMO CARRO.
7. EL ABOGADO LLEGO TARDE A UNA REUNION IMPORTANTE PORQUE TUVO QUE IR A BUSCAR A SU ESPOSA AL RESIAURANTE.



SOLUCION POSIBLE AL EJERCICIO "PUERTO MINADO"

- 1 { En las primeras horas de esta mañana el País B minó las cercanías del Puerto X en el País A en un esfuerzo aparente para obligar a resolver un problema de frontera muy prolongado.
- 2 { Las minas marinas magnéticas, compradas al País C la semana pasada, fueron desplegadas con la intención de dañar el comercio de exportación de carros en el País A. Según un diplomático europeo que lo citó, el ministro de asuntos extranjeros del País B había dicho que el problema de frontera había ~~obligado~~ <sup>obligado a</sup> B tomar represalias contra A.

1 - Frase de topico

2 - Evidencia

## GLOSARIO

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| ACCESO                      | LA HABILIDAD QUE TIENE UNA FUENTE DE OBTENER INFORMACION ESPECIFICA.  |
| ANALISIS                    | EL PROCESO DE DIVIDIR UN PROBLEMA EN SUS COMPONENTES PARA LLEGAR A ENTENDERLO.                                    |
| BENEFICIO (O UTILIDAD)      | LAS VENTAJAS QUE PODEMOS OBTENER CUANDO ELEGIMOS UNA Opcion PARTICULAR.   |
| PREJUICIO                   | LA TENDENCIA DE MANTENER CIERTO PUNTO DE VISTA O CREENCIA SIN TOMAR EN CUENTA EXPLICACIONES ALTERNATIVAS.         |
| COLECCION                   | ACUMULACION DE INFORMACION ENVIADA POR LOS COLECTORES.  |
| PROBABILIDAD<br>CONDICIONAL | UNA SITUACION EN LA CUAL LA PROBABILIDAD DE QUE UN EVENTO TENGA LUGAR DEPENDE DE LA PROBABILIDAD DE OTRO EVENTO.  |
| CONSENSO                    | CONSENTIMIENTO BASADO SOBRE LA COMPRESION DE QUE UNA DECISION REFLEJA LA OPINION DE UN GRUPO U ORGANIZACION.      |
| CONSUMIDOR                  | UN OFICIAL DE GOBIERNO QUE RECIBE INFORMES DE INTELIGENCIA COMPLETOS.   |
| COORDINACION                | PROCESO POR EL CUAL SE RECONCILIAN LOS CRITERIO ANALITICOS CON LA INFORMACION Y LOS CRITERIOS DE OTROS ANALISTAS. |
| CONVERGENCIA                | TECNICAS USADAS PARA ORGANIZAR Y ESTRUCTURAR DATOS Y PARA LLEGAR A UNA DECISION.                                  |
| PLAZO                       | MOENTO EN QUE LOS REPORTES DE INTELIGENCIA COMPLETOS DEBEN ESTAR LISTOS.  |
| DISEMINACION                | PROCESO USADO PARA DISTRIBUIR LOS INFORMES DE INTELIGENCIA COMPLETOS AL CONSUMIDOR.                               |
| DIVERGENCIA                 | TECNICAS USADAS PARA DERIVAR OPCIONES Y USAR LOS DATOS EN FORMA CREATIVA.   |
| VALOR ESPERADO              | EL BENEFICIO/UTILIDAD DE UN EVENTO MULTIPLICADO POR LA PROBABILIDAD DE QUE OCURRA.                                |
| INFORMES DE UNIDADES        | LOS INFORMES DE INTELIGENCIA ENVIADOS POR LOS COLECTORES.   |