

Capítulo quinto

Beneficios de la inteligencia en apoyo de la política/ estrategia de una organización

Valentín Martínez Valero

Resumen

La situación de seguridad actual, tanto a nivel nacional como internacional, es, con mucho, más difícil que lo ha sido en el pasado.

En un entorno tan peligroso e imprevisible, donde se constata que la incertidumbre es muy superior a la vivida en épocas pretéritas, la necesidad de una alerta temprana se convierte en vital e imperativa. De ahí, la urgente necesidad de reforzar las capacidades de los diferentes servicios de inteligencia estatales y, muy especialmente, de asegurar un funcionamiento sincronizado/coordinado del conjunto de todos ellos, a nivel nacional, y de establecer una fuerte y estrecha colaboración entre los mismos, a nivel internacional.

Por otro lado, la inteligencia es muy necesaria también en muchos sectores de la actividad privada, tanto en el campo empresarial como en el financiero, sanitario, etc., en los que, representa un elemento imprescindible en el apoyo a las personas que deben tomar las necesarias decisiones en cada momento.

Con la finalidad de proporcionar a los potenciales usuarios de inteligencia un buen entendimiento de la materia, se introducen y explican los conceptos básicos, la tipología y las diferencias entre las diferentes clases presentadas, así como el significado de las diferentes acepciones del término: como

producto, como proceso y como servicio, llevando al lector el claro mensaje de aquello que el usuario puede, y no puede, esperar de la inteligencia.

Palabras clave

Inteligencia, servicios de inteligencia, apoyo a la toma de decisiones, tipos de inteligencia, inteligencia como producto, inteligencia como proceso, inteligencia como servicio, comunidad de inteligencia.

Abstract

The current security situation, both at national and international levels, is by far more difficult than ever.

In such a dangerous and unpredictable environment, where uncertainty is much higher than in the past, the need for early warning becomes vital and imperative. Hence the pressing need for reinforcing the capabilities of the various national intelligence services, and above everything, to ensure the synchronized /coordinated work of all of them at national level, as well as to establish a strong and close collaboration among them at the international one.

On the other hand, intelligence is also very much required in many sectors of the private activity, both in the business world and in the financial, medical, etc. where it is indispensable to support the decision-makers any time.

With the aim of providing the potential users with a good knowledge on the matter, intelligence basic concepts, types and the differences between them, as well as the diverse meanings of it: as a product, a process or a service, are presented and explained, conveying to the user the clear message of both what he can, and cannot, expect from intelligence.

Keywords

Intelligence, Intelligence services, Support to Decision-makers, Types of Intelligence, Intelligence as a product, Intelligence as a process, Intelligence as a service, Intelligence Community.

Introducción

«Debemos esperar lo inesperado» (*We must expect the unexpected*), es frase que el editorial «Britain Begins to Rearm», correspondiente a los días 28-29 del pasado mes de noviembre, del rotativo *The Wall Street Journal* pone en boca del primer ministro inglés, David Cameron, haciendo referencia a la situación de seguridad mundial, y en concreto de su país y de los llamados países occidentales.

Los trágicos atentados terroristas de índole yihadista perpetrados en París el 13 de noviembre han hecho saltar todas las alarmas en casi todos los países; en respuesta a ello, el mismo editorial proporciona información muy significativa acerca de las medidas con las que el Reino Unido planea afrontar los nuevos retos y amenazas. Con un monto total estimado en 2 billones de libras esterlinas (£) dedicados a la adquisición de armas adicionales para sus fuerzas especiales, 20 nuevos drones Reaper de largo alcance, 9 aviones P8 Poseidon, así como nuevas escuadrillas de aviones Eurofighter Typhoon basados en tierra, y F-35 basados en la mar, se incluye así mismo la contratación de 1.900 nuevos agentes de inteligencia, tanto nacionales como extranjeros. Y todo ello para, como el propio *premier* aclara: «estar seguros de que tenemos la versatilidad y los medios para responder a nuevos retos y amenazas a nuestra seguridad».

Después de reseñar las variaciones sufridas por el presupuesto de defensa del Reino Unido desde la desaparición del Pacto de Varsovia hasta nuestros días, y de identificar los problemas que acarrearán las reducciones aplicadas, en la creencia de que el mundo permanecerá pacífico sin la existencia de una fuerte y creíble capacidad de disuasión, el editorial concluye con una frase categórica que merece ser resaltada en tanto en cuanto afecta de manera directa a nuestro país: «Mr. Cameron ha dado un muy positivo paso adelante, y sus aliados de la OTAN deberían seguir su ejemplo».

La información comentada facilita significativamente el poner en contexto, tanto la materia que nos ocupa en este documento, la disciplina denominada inteligencia, como su importancia para una organización; en este caso, un Estado. Como se puede apreciar, y es una manifestación más de lo que ya ha ocurrido en otros países, como Francia, las nuevas amenazas y retos a la seguridad han motivado un incremento de sus respectivas capacidades de inteligencia, amén de otras medidas de variado signo. Sin embargo, en un entorno tan peligroso e imprevisible, donde se constata que la incertidumbre es muy superior a la vivida en épocas pretéritas, la necesidad de prevenir, en la medida de lo posible, se convierte en vital e imperativa. De ahí, la consecuente necesidad de reforzar las capacidades de los diferentes servicios de inteligencia y, muy especialmente, de asegurar un funcionamiento sincronizado/coordinado del conjunto de todos ellos; lo que en muchos de estos países se conoce como su «comunidad de inteligencia».

En la publicación *Intelligence Community–Consumer’s Guide*, de 2009, dirigida fundamentalmente a los miembros de la comunidad de inteligencia norteamericana, David R. Shedd, subdirector para Policy, Plans, and Requirements de Inteligencia Nacional, de la Oficina del Director Nacional de Inteligencia, decía:

«Dear Colleagues: No single person or organization can protect our Nation from the many and varied threats we face today. These threats, from looming terrorist plots, to pandemic disease, to the proliferation of weapons of mass destruction, require that we, as a government, work together.

As we have articulated in the Intelligence Community (IC)’s Vision 2015, we must partner with intelligence consumers to meet the need for more timely and unique intelligence. In order to enhance our relationships, it is important for consumers to understand the mission, background, opportunities, and challenges facing the IC. We have published this handbook with this very thought in mind—to broaden your understanding of our work and to help us become stronger partners in protecting our Nation».

Los párrafos anteriores son muy importantes para dar sentido a este documento, puesto que, ciertamente, la labor de los diferentes servicios y órganos dedicados a elaborar la inteligencia que un país u organización necesita, resulta una labor baldía si los destinatarios de la misma no son conscientes de los múltiples aspectos inherentes a la misma; de lo que inteligencia puede, y también de lo que no es capaz de hacer por dichas organizaciones; de sus capacidades y de sus limitaciones; de los medios mínimos necesarios para desempeñar sus cometidos; de su campo de actuación, y de los plazos de tiempo en que las actividades deberán tener lugar según los objetivos que, en cada caso, se pretendan alcanzar.

Así, pues, a modo de introducción de los objetivos de este capítulo, creemos conveniente y apropiado recoger tanto los conceptos como el orden de exposición que se realiza en el antes citado documento, por considerarlos perfectamente ajustados a la finalidad perseguida en esta publicación.

Empezaremos, por tanto, recogiendo lo que, la comunidad de inteligencia norteamericana, entiende por inteligencia:

«Conforme a la Ley “Intelligence Reform and Terrorism Prevention Act of 2004 (IRTPA)”, Inteligencia Nacional y el término “Inteligencia relacionada con la seguridad nacional” se refieren a todo tipo de inteligencia, cualquiera que sea la fuente de la que se obtenga, incluyendo la información obtenida dentro y fuera de los Estados Unidos, que, concierna, siempre que sea consistente con cualquier directiva emanada del presidente, a más de una agencia gubernamental, y que implique:

Amenazas a los Estados Unidos, su población, propiedades o intereses; El desarrollo, proliferación o empleo de armas de destrucción masiva; o Cualquier otro asunto relacionado con la seguridad nacional interior (del territorio de los EE.UU.)».

De igual manera, resulta muy interesante la descripción del empleo que el Gobierno norteamericano hace de dicha inteligencia:

«El Gobierno USA emplea la inteligencia para entender y mejorar las consecuencias de sus decisiones en seguridad nacional. La inteligencia ayuda a la toma de decisiones políticas, acciones militares, negociaciones internacionales, e interacciones con los contactos en otros países al nivel de ejecución. En algunas circunstancias, puede ayudar también a los responsables y elementos de reacción inmediata en el ámbito de la seguridad interior [en el ámbito del territorio de los EE.UU.]».

Al igual que cuando se trata de cualquier otra herramienta o servicio, y aunque pudiera resultar obvio repetirlo, la inteligencia alcanza su mayor utilidad cuando los usuarios/destinatarios de la misma comprenden perfectamente lo que pueden y no pueden razonablemente esperar de ella. Mientras las leyes, capacidades, políticas, y estándares están en continuo cambio, el entender claramente esa diferencia permitirá al usuario de la inteligencia el obtener el máximo rendimiento de este recurso.

Es por ello que, en el citado documento, se manifiesta de forma explícita y sin ambigüedad que el usuario norteamericano puede esperar de la inteligencia servicios como los siguientes:

- Proporcionar ventaja en la toma de decisiones, mejorando el proceso de la toma de decisión de consumidores y socios, a la vez que se niega a los enemigos.
- Alertar de potenciales amenazas.
- Entender mejor los acontecimientos clave actuales.
- Conocimiento de la situación.
- Valoraciones estratégicas de largo plazo sobre asuntos de permanente interés.
- Ayuda en la preparación de reuniones de alto nivel, que incluyan temas relacionados con la seguridad nacional.
- Entrevistas y apoyos de seguridad previos a desplazamientos/viajes.
- Informes sobre temas concretos, bien como parte de informes regulares o a petición, cuando se trate de necesidades a corto plazo.
- Recopilación del conocimiento en los Estados Unidos acerca de personas buscadas (de interés). En este ámbito, los Estados Unidos disponen de dos potentes fuentes de información: TIDE (Terrorist Identities Datamart Environment), repositorio centralizado de información clasificada en el que se encuentran los datos de los terroristas extranjeros conocidos o sospechosos; y la TSDB (Terrorist Screening Database), base de datos no clasificada operada por el FBI, en la que se encuentran almacenados los nombres de todos los terroristas conocidos o sospechosos acerca de los que tiene información el Gobierno de los EE.UU. A esta base de datos tienen acceso los agentes de la ley a todos los niveles del gobierno, y también todas las organizaciones del Gobierno Federal (tales como el

Ministerio de Exteriores), que tengan necesidad de realizar la comprobación del nombre de algún individuo.

Puesto que las expectativas del usuario han de estar basadas en la realidad, si importante es que este sea muy consciente de lo que la inteligencia puede proporcionarle, es igualmente importante que sea conocedor de aquellas otras facetas en las que la actividad de inteligencia nunca le va a poder ser de utilidad. El referido documento lo explicita diciendo que la inteligencia NO puede:

- Predecir el futuro. Inteligencia puede proporcionar una valoración o un juicio sobre posibles escenarios o evoluciones, pero no puede en forma alguna predecir con certeza lo que ocurrirá.
- Violar las leyes o la Constitución de los EE.UU.

Ámbitos de aplicación de la inteligencia

Habiendo partido de un entorno y un problema que a cualquier ciudadano de cualquier país le resulta de interés y le es más o menos familiar; es decir, definido el marco de reflexión, es posible dar un paso más y entrar en materia, empezando por considerar, de una forma resumida, los campos en los que la disciplina inteligencia es de aplicación, para, más adelante, y en la medida de lo posible, profundizar en aquellos otros que, a nuestro juicio, tienen una mayor relevancia en el contexto actual.

Para ello, nada mejor que tomar como referencia la Ley 11/2002, de 6 de mayo, reguladora del Centro Nacional de Inteligencia, al que se encomienda como misión principal la de proporcionar al Gobierno la información e inteligencia necesarias para prevenir y evitar cualquier riesgo o amenaza que afecte a la independencia e integridad de España, los intereses nacionales y la estabilidad del Estado de derecho y sus instituciones. Y ello, llevando a cabo las actividades conducentes a «obtener, evaluar e interpretar información y difundir la inteligencia necesaria para proteger y promover los intereses políticos, económicos, industriales, comerciales y estratégicos de España, pudiendo actuar dentro o fuera del territorio nacional» (artículo 4a de la citada Ley).

Exceptuando el ámbito militar, del que, se puede deducir por lo anterior, el responsable exclusivo sería el Centro de Inteligencia de las Fuerzas Armadas (CIFAS), los campos de actividad del Centro Nacional de Inteligencia que resultan de interés para satisfacer la finalidad perseguida por el Gobierno de la nación, especificados en el citado artículo, abarcan prácticamente todos aquellos que también pudieran ser de interés parcial o total para cualquier otro tipo de organización.

Dado que la Ley contempla que el CNI pueda llevar a cabo sus actividades tanto fuera como dentro del territorio nacional, parece lógico deducir que, en este ámbito, deberán existir procedimientos que contemplen/regulen la

necesaria coordinación de aquellas con las que realizan los organismos de información/inteligencia de los cuerpos y fuerzas de seguridad del Estado.

Como se ha expresado anteriormente, la Ley 11/2002 asigna al Centro Nacional de Inteligencia la misión de «proporcionar al Gobierno la información e inteligencia necesarias para prevenir y evitar cualquier riesgo o amenaza que afecte a la independencia e integridad de España, los intereses nacionales y la estabilidad del Estado de derecho y sus instituciones». Ante lo cual, el lector puede razonablemente preguntarse en qué consistirá esa «inteligencia» que se cita; y es el artículo 1 de la propia Ley el que aporta una primera idea del significado, al expresar que «El Centro Nacional de Inteligencia es el organismo público responsable de facilitar al presidente del Gobierno y al Gobierno de la nación las informaciones, análisis, estudios o propuestas que permitan prevenir y evitar cualquier peligro, amenaza o agresión contra la independencia o integridad territorial de España, los intereses nacionales y la estabilidad del Estado de derecho y sus instituciones».

Como paso previo a la exposición de inteligencia como producto, proceso y organización, proponemos al lector considerar la redacción del artículo anterior desde un punto de vista lo más amplio posible, lo que nos llevaría a interpretar la actividad de inteligencia como un «servicio» realizado por organizaciones específicas, que llevan a cabo una serie de actividades propias de su campo de especialización, con la finalidad de apoyar la toma de decisiones por parte de un usuario (persona física u organización).

Entremos pues, en materia, empezando por conocer lo que se entiende por inteligencia. Aunque es posible encontrar bastantes definiciones diferenciadas en detalles más o menos importantes, proponemos emplear aquí una que, en su día, recogía el manual *AAP-6, NATO Glossary of Terms and Definitions (edición de 2012)*¹, en razón a su más amplia perspectiva. En dicho documento se define inteligencia como «el “producto” resultante del procesamiento de información referente a naciones extranjeras, fuerzas o elementos hostiles o potencialmente hostiles, o áreas de operaciones actuales o futuras. El término se aplica también a la “actividad”, que genera el producto, y a la “organización” responsable de dicha actividad»² (NATO AAP-6).

Es, por ello, muy conveniente tener muy presente el contexto en que se emplee la palabra para no caer en error, ya que, dependiendo de este, podremos

¹ En febrero de 2015 se ha publicado el manual *Informal interorganizational military glossary of abbreviations, terms and definitions related to Conflict Prevention (CP) and Defence and related security Capacity Building (DCB)*, en el que se recogen términos y definiciones en los ámbitos OTAN, UE y ONU. En aras del consenso, la definición de inteligencia en esta más reciente publicación, es ligeramente diferente a la utilizada en este capítulo.

² Intelligence is the product resulting from the processing of information concerning foreign nations, hostile or potentially hostile forces or elements, or areas of actual or potential operations. The term is also applied to the activity, which results in the product and to the organization engaged in such an activity.

estar refiriéndonos al producto, al proceso, e incluso a la organización que lo genera, sin que, a veces, sea fácil distinguir o separar una acepción de otra.

La inteligencia como producto

A los fines que nos ocupan, el producto tiene una importancia extrema, por cuanto es, mediante su utilización en el proceso de la toma de decisiones, cuando la disciplina inteligencia adquiere su auténtico valor. Por ello, el que el usuario de ese producto tenga perfectamente claro tanto el valor intrínseco asociado al mencionado producto, como la compleja actividad que lo hace posible, resulta de una importancia extrema a los fines pretendidos con este documento. En consecuencia, se inicia este recorrido por el mundo de la inteligencia exponiendo los aspectos más significativos en lo que a dicho producto se refiere para, seguidamente, presentar, con una extensión adecuada, el proceso y actividades necesarias para la generación de inteligencia, y finalizar considerando la importancia y aspectos relevantes acerca de la organizaciones dedicadas al desempeño de dicha disciplina, haciendo especial mención a los profesionales de la misma, componente esencial del sistema.

Hacer llegar al lector la idea de que inteligencia no es información, sino el resultado de un proceso que, perfectamente estructurado y rigurosamente realizado, permite extraer conocimiento de toda la información disponible relacionada con el problema de que se trate, es esencial para llegar a comprender su valor y sus limitaciones. Sin embargo, confundir inteligencia con información es un error excesivamente presente en muchos campos de aplicación, en los que se concede poca o ninguna importancia a la rigurosa aplicación de las metodologías que permiten llegar a ver lo que está presente en la información, pero que no todos son capaces de detectar.

En palabras de William S. Brei³, «Inteligencia es más que información. Es conocimiento que ha sido especialmente preparado para las circunstancias específicas de un usuario. La palabra conocimiento resalta la necesidad de la participación humana. Los sistemas de obtención de información producen [...] datos, no inteligencia; solo la mente humana puede proporcionar ese toque especial que da sentido a los datos según las diferentes necesidades de los usuarios. El proceso especial que define parcialmente la inteligencia es la continua obtención, verificación, y análisis de información que permite comprender el problema o situación de forma clara y adaptar seguidamente el producto al contexto de las circunstancias del usuario. Si falta cualquiera de esos atributos esenciales, el producto sigue siendo información en vez de inteligencia».

³ Captain William S. Brei. «Getting Intelligence Right: The Power of Logical Procedure», *Occasional Paper Number Two* (Washington, D. C.: Joint Military Intelligence College, January 1996).

Hablar de inteligencia en abstracto resulta un tanto frustrante. Inteligencia, como producto empleado para reducir la omnipresente incertidumbre asociada al proceso de toma de decisiones, está íntimamente ligada al problema a que se enfrenta la persona que ha de decidir, y, por ello, resulta estar también asociada a la planificación estratégica de la organización apoyada, cuando esta actividad se lleve a cabo, de forma más o menos organizada, en la misma. Y esto es así porque, en la mayoría si no en todos los casos, las decisiones se adoptan con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización, cualquiera que sea el nivel en que estos se encuentren.

Como dice muy acertadamente Michel Porter: «... Las empresas [las organizaciones] que no tengan una “estrategia”, sean grandes o pequeñas, son muy vulnerables y serán derribadas por los vientos de la competencia en el corto plazo...». En suma, incluso en las organizaciones pequeñas, es posible contemplar diferentes niveles (o aspectos) que requieren adoptar las decisiones más apropiadas cara a la consecución de los objetivos pretendidos. En cualquiera de esos casos/niveles, la toma de una decisión implica, dicho de una forma sencilla, definir la forma en que se pretende alcanzar dichos objetivos y los recursos que, para ello, se dedicarán. Habitualmente, la propia dinámica de la organización implica la necesidad de adoptar decisiones cuyos efectos se manifestarán en plazos de tiempo más o menos dilatados, lo que conllevará la necesidad de tener en cuenta aquellos factores que configuren esos escenarios de futuro a más corto o largo plazo.

Esencialmente, lo anteriormente descrito hace que se contemplen diferentes niveles en la toma de decisiones, que, tradicionalmente, se suelen reducir a tres: estratégico, operacional y táctico; en ese orden, de más largo a más corto plazo, en el ámbito militar, mientras que, en el ámbito empresarial, suelen invertirse los dos últimos. Sin embargo, a este respecto, es preciso aclarar que «operacional» y «operativo» no son términos intercambiables, por cuanto, aunque sean adjetivos similares, su significado es completamente diferente. A la hora de diferenciar dichos niveles, es preciso contemplar los objetivos, plazos, necesidades, y factores a considerar en el estudio de la situación o análisis del problema a que se enfrenta quien decide.

Nos encontraremos en el nivel estratégico cuando la decisión se ha de tomar al máximo nivel de la organización, implica la realización de actividades cuyos objetivos se deberán alcanzar después de periodos de tiempo significativamente largos, así como disponer de amplios plazos de tiempo; y, en el análisis del problema, habrán de ser tenidos en cuenta una muy amplia variedad de factores (políticos, geográficos, históricos, económicos, tecnológicos, sociológicos, etc.) según cada caso.

En el nivel táctico, por el contrario, las decisiones se toman, en muchos casos, en los estratos inferiores de la organización; sus objetivos se encuentran materialmente al alcance de la mano, y requieren prácticamente actuaciones inmediatas o en tiempo real; el problema es el adversario, al que se

disputa el objetivo a alcanzar en el entorno (geográfico, económico, tecnológico, sociológico, etc.) inmediato de que se trate, que habitualmente será bien conocido por ambas partes.

El nivel operacional es el responsable de organizar convenientemente las actuaciones del nivel táctico, de forma que, como consecuencia de los resultados de estas, la organización alcance los objetivos fijados en la decisión tomada en el nivel estratégico.

El denominador común en todos los referidos niveles es que, con plazos de tiempo más largos o más cortos, considerando más o menos factores, etcétera, en todos ellos se adoptan decisiones. Y es precisamente por ello, en todos y cada uno de esos niveles, las personas que deban tomarlas habrán de disponer de la inteligencia necesaria para reducir la incertidumbre a la que se enfrentan.

Pero, como se ha expresado anteriormente, y es muy importante no perder la perspectiva, la inteligencia se extrae (se «destila») de la información disponible relacionada con el problema de que se trate y, resulta casi innecesario decir que, siendo único el problema al que se enfrenta la organización en una determinada situación, será igualmente único el producto inteligencia, aunque estará disponible para todos los niveles. Sin embargo, no lo será la aplicación que, de ese producto, se hará en cada nivel: tendrán un carácter y una finalidad predictiva cuando se aplique al nivel estratégico (lo que permitirá establecer directivas y planes corporativos y/o departamentales a largo plazo), mientras que, al nivel operacional, deberá considerarse como de naturaleza estimativa (para facilitar la concepción, planeamiento y conducción de las operaciones departamentales), y finalmente, al nivel táctico, su naturaleza será meramente descriptiva (para permitir el planeamiento y conducción de las operaciones de las unidades de negocio, cuya actuación tiene lugar en tiempo real). Es por ello que, aunque de forma impropia, porque, como queda dicho, el proceso de elaboración de inteligencia arroja un único producto que procede de un único conjunto de información, se suele hablar de inteligencia estratégica, operacional y táctica, asociando cada una de ellas al respectivo nivel de decisión.

Antes de pasar a exponer otros aspectos de inteligencia, procede traer a colación en este punto un término que suele ser motivo de confusión para las personas poco familiarizadas con dicha disciplina. En ocasiones, incluso por parte de algún ensayista, se ha cometido el error de confundir dos voces aparentemente intercambiables: inteligencia estratégica e inteligencia a largo plazo. El factor tiempo está, efectivamente, presente en ambos casos, y precisamente es el motivo de la confusión, porque la inteligencia necesaria para la toma de decisiones estratégicas (vulgo, inteligencia estratégica) se refiere a aquella necesaria para alcanzar objetivos (consecuencias) en el largo plazo, mientras que la inteligencia a largo plazo es aquella que se consigue elaborar a partir de información que se va obteniendo a lo largo de

amplios periodos de tiempo, a fin de responder a una necesidad de carácter permanente de un usuario a lo largo de un extenso periodo de tiempo, con independencia del nivel de decisión (estratégico, operacional o táctico) en que este se encuentre. El ejemplo típico es la inteligencia asociada a actividades que requieren muy largos periodos para su materialización (p. e. el programa nuclear de un país; el desarrollo de nuevas armas, etc.) y, por ello, según el caso de que se trate, puede tener carácter estratégico o no, pero, en cualquier caso, ambos términos no son, como queda expuesto, intercambiables.

Por otro lado, se distinguen tres tipos de inteligencia: básica, actual y de alertas. La primera es la que se precisa sobre cualquier asunto para poder ser utilizada de referencia material en la formulación de planes y en la elaboración de la información posterior, tiene cierto carácter de permanencia, se conserva en bases de datos y se actualiza continuamente. Se emplea principalmente para establecer el escenario inicial y cubrir las necesidades de inteligencia (NI) relativas a elementos de carácter permanente en el tiempo. Incluye los antecedentes e historia reciente del área y/o asunto en cuestión y, en su elaboración, se deben tomar en consideración todos los factores, tanto del entorno como del adversario/competidor, que influyen o pueden influir en la evolución de la situación.

Por su parte, la «inteligencia actual» es la que refleja la situación del momento, tanto a nivel estratégico como operacional o táctico. Se refiere a la situación actual y los acontecimientos en curso, y proporciona una evaluación en tiempo real de las capacidades e intenciones de cualquier adversario/competidor que posea un potencial susceptible de constituir una amenaza.

Finalmente, la «inteligencia de alertas» valida escenarios (hipótesis) que predicen hechos futuros; proporciona alertas a la dirección de nivel estratégico y se basa en «indicadores críticos», que son hechos que prueban o eliminan una hipótesis.

Por otro lado, según la naturaleza de la fuente o del órgano de obtención que la explota, se diferencian un significativo número de disciplinas cuya denominación hace referencia a los mencionados orígenes. Son las denominadas «INT»^{4 5}:

⁴ HUMINT, o inteligencia de fuentes humanas; IMINT, o inteligencia de imágenes; OSINT, o inteligencia de fuentes abiertas; TECHINT, o inteligencia técnica; MASINT, o inteligencia de medición y firma; ACINT, o inteligencia acústica; MEDINT, o inteligencia sanitaria; RADINT, o inteligencia de [radiaciones] radar; y SIGINT, o inteligencia de señales (en la que, habitualmente, se diferencian dos ramas: COMINT, o inteligencia de comunicaciones; y ELINT, o inteligencia electrónica).

⁵ Aunque en su día fue una disciplina independiente, en la actualidad, IMINT se considera incluida en el término GEOINT: *the exploitation and analysis of imagery and geospatial information to describe, assess, and visually depict physical features and geographically referenced activities on the Earth. GEOINT consists of imagery, imagery intelligence [IMINT], and geospatial information.*



Figura 5-1. Clases de inteligencia según la fuente o el órgano de obtención

Existen otras formas de clasificar la inteligencia, que no han sido muy conocidas durante años fuera del ámbito estricto de los profesionales de la disciplina, pero las especiales circunstancias y el dinamismo que ha supuesto la globalización en el mundo actual, han hecho que algunas de ellas hayan adquirido una creciente notoriedad e importancia para la vida de las empresas y de los Estados. Así, por ejemplo, según la temática, se pueden considerar la inteligencia biográfica; económica; geográfica; militar; política; sociológica; científica y técnica; de transporte y comunicaciones.

Otra forma que se puede considerar para clasificar el producto inteligencia es según el uso que se dé a la misma; así se puede hablar de inteligencia actual estimativa, operacional, de investigación; científica y técnica, o de alertas⁶.

A partir de los conceptos y métodos aplicados principalmente en el ámbito militar, en el mundo empresarial se han desarrollado una serie de disciplinas que, con el transcurso de los años, han adquirido carta de naturaleza y, como queda dicho anteriormente, una indiscutible y creciente importancia. Entre ellas, merecen destacarse:

La inteligencia de negocios (Business Intelligence), que incluye las metodologías, herramientas y sistemas utilizados en el proceso de planificación estratégica de la organización de que se trate, facilitando la captura, almacenamiento, acceso y análisis de los datos corporativos para ayudar en la toma de decisiones.

La inteligencia competitiva, que incluye la obtención ética y legal de información acerca de organizaciones (empresas) competidoras, así como el análisis de la misma en lo que se refiere a capacidades, vulnerabilidades e inten-

⁶ Lisa Krizan. *Intelligence Essentials for Everyone*.

ciones de estas⁷. En algunos ámbitos, este tipo de inteligencia se denomina también «de competidores», mientras que, por inteligencia competitiva (o mejor, inteligencia para competir), se entiende el conjunto de acciones que incluyen la definición, obtención, análisis y difusión de inteligencia acerca de productos, clientes o usuarios, competidores y cualquier otro aspecto del entorno, necesarios para apoyar la toma de decisiones al nivel estratégico de la organización/empresa de que se trate.

Inteligencia tecnológica, conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos (de carácter técnico) existentes en una organización o empresa, y fuera de ella. Relacionada con ella, la vigilancia tecnológica consiste en el conjunto de acciones sistemáticas y coordinadas de búsqueda, tratamiento, análisis y difusión de toda información (técnica), útil para una organización en el proceso de toma de decisiones y definición de su política estratégica.

Inteligencia de mercado, consiste en información principalmente externa, obtenida y analizada por una empresa acerca de mercados en los que pretende participar, con la intención de utilizarla en su toma de decisiones. La inteligencia de mercado se puede utilizar para evaluar oportunidades de entrada en un mercado, y para formular planes de desarrollo de mercado y estrategias de penetración.

Inteligencia económica, entendida como el esfuerzo coordinado de obtención, tratamiento y difusión, con propósitos de explotación, de información útil para los operadores económicos, incluyéndose en este esfuerzo la protección de la información considerada sensible para las compañías interesadas (Comisión Europea), o como una actividad que consiste en obtener, analizar, valorar, difundir y proteger la información económica estratégica, a fin de reforzar la competitividad de un Estado, de una empresa o de un organismo de investigación (Delegado Interministerial para la Inteligencia Económica [D2iE], Francia).

La inteligencia como proceso: el ciclo de inteligencia

Analizado, aunque de forma bastante somera, el producto inteligencia, consideramos conveniente introducirnos en el proceso que permite generarla: el denominado ciclo de inteligencia. El término procede del ámbito militar, donde ha sido utilizado durante décadas sin modificaciones sensibles, pasando a ser adoptado, primero, por organizaciones gubernamentales del ámbito policial y, posteriormente, por organizaciones civiles, tanto en el mundo empresarial, como en el académico y en las dedicadas a labores de consultoría, entre otras muchas.

⁷ SCIP: Strategic and Competitive Intelligence Professionals.

El ciclo de inteligencia consiste en un conjunto de pasos repetidos e interrelacionados, mediante los cuales se añade valor a las entradas originales (generalmente, información) y se genera un producto sustancialmente diferente, transformado y mejorado. Esta transformación o mejora es lo que distingue al Ciclo de inteligencia de una actividad simplemente cíclica.

En este punto, y para que el ciclo de inteligencia encuentre su encaje correcto, debemos recuperar lo expuesto anteriormente acerca del proceso de toma de decisiones en el ámbito de la planificación estratégica de las organizaciones.

La adopción de una decisión se realiza mediante el denominado estudio o análisis de la situación, en el que se consideran tanto los factores externos a la persona/organización que decide como los de carácter externo, entre los que se incluirán tanto los posibles adversarios como aquellos aspectos del entorno que resulten de aplicación a la situación de que se trate. La decisión inicial adoptada como consecuencia de dicho análisis suele estar compuesta de tres planes: de acción u operaciones, logístico y de inteligencia. Este último se desarrolla como consecuencia de las «lagunas» o faltas de conocimiento que hayan sido identificadas en el proceso de la toma de la decisión y, por ello, recogerá las hipótesis de actuación del adversario o adversarios, las necesidades de inteligencia de la(s) persona(s) que decide(n), y los plazos en que se necesita disponer de dicha inteligencia a fin de adoptar la decisión definitiva. Lógicamente, dicha decisión nunca será «definitiva» porque, con toda seguridad, los factores que intervienen en la situación son de carácter dinámico y, por otro lado, será sumamente extraño llegar a conocerlos en la medida de lo necesario para que los planes preparados no sufran modificación alguna a lo largo de la acción

La aprobación del plan de inteligencia, representa el «disparo de salida» o inicio del ciclo de inteligencia, cuya finalidad única es la satisfacción de las necesidades de inteligencia del usuario. En consecuencia, es muy importante que el ciclo de inteligencia no se contemple como una «foto fija», en el que cada una de sus fases haya de ser seguida necesariamente y en todos los casos por la que se presenta en el modelo que seguidamente se expondrá. Por el contrario, el lector deberá tener siempre presente que se trata de un proceso metódico, cíclico, multidimensional, multidireccional y, lo que es más importante, interactivo e iterativo, en el que existirá siempre la posibilidad de volver a cualquiera de las fases precedentes, sin que ello conlleve la ruptura del proceso sino todo lo contrario. Puesto que lo que se pretende con el proceso es «comprender el problema o situación de forma clara y adaptar seguidamente el producto al contexto de las circunstancias del usuario», siempre que, de la evaluación de los resultados que se estén obteniendo, se considere que, por ejemplo, no se dispone de suficiente información para llegar a ese conocimiento, habrá que «retroceder en el ciclo» para resolver dicha deficiencia.

Dependiendo del ámbito de aplicación, se considera que el ciclo de inteligencia se desarrolla en cuatro o cinco pasos, referidos casi siempre como fases. En el ámbito militar y gubernamental, dichas fases se denominan típicamente dirección, obtención, elaboración y difusión; en el ámbito civil, académico y empresarial, a estas, se suele añadir una quinta fase denominada realimentación.



Figura 5.2. El ciclo de inteligencia y sus fases

Ciclo de inteligencia. Fase de dirección

Dado que, como ya se ha expresado anteriormente, la inteligencia solo tiene sentido cuando sirve para satisfacer oportunamente las necesidades concretas de un usuario determinado en unas circunstancias concretas, la primera de estas fases, la de dirección, deberá acometer, en una primera subfase, la definición del «problema de inteligencia»; dicho de otra forma, como punto de partida de toda la actividad posterior, deberá permitir la identificación sin ambigüedad de las necesidades de inteligencia del usuario.

Es decir, el personal dedicado a elaborar la inteligencia que la organización necesite para apoyar la toma de decisiones de aquel o aquellos a los que corresponda hacerlo, deberá comprender claramente todos los matices del problema. Ante lo cual, debemos advertir al lector no apercibido de que se trata de todo menos de una cuestión baladí. Y ello es así porque, aparte y además de diferencias bastante comunes de nivel jerárquico, cultura, responsabilidad y perspectiva entre unos y otros, hay que añadir circunstancias tales como tiempo, urgencia y trabas burocráticas, que hacen que el entendimiento entre quien decide y aquellos que tienen que apoyarle, proporcionándole oportunamente la inteligencia adecuada, no sea, casi en ningún caso, un camino de rosas.

Es evidente que esto no debiera ser así, y, sin embargo, es mucho más frecuente de lo que se pueda pensar, que el usuario no sabe exactamente lo que necesita, y, cuando lo sabe, no es capaz de exponerlo de forma que su interlocutor alcance a comprenderlo con el detalle suficiente (¡y ya se sabe, que el diablo está en los detalles!). Por otro lado, en la inmensa mayoría de los

casos, la organización de inteligencia, tanto si es propia como contratada, no tiene relación directa con el usuario, sino que las necesidades de este le son comunicadas por medio de terceras personas, lo cual únicamente potencia la falta de entendimiento entre ambos actores. Lo razonable, para la buena marcha de una empresa de esta naturaleza, sería que el responsable de inteligencia recibiera el «encargo» directamente del usuario en una entrevista, durante la cual el primero pudiera hacer a su «cliente» las preguntas pertinentes para estar seguro de que, con su trabajo, le podría ayudar a despejar la mayoría de las dudas a las que se enfrenta. Pero, como se dice, casi nunca es así; en el mejor de los casos, el responsable de inteligencia recibe por escrito la(s) necesidad(es), pero, en muchos otros, el «encargo» es verbal y sin concreción alguna.

No se escapará al lector lo indeseable de una situación como la descrita, no solo por lo absurdo que resulta llevar a cabo un trabajo sin estar seguro de que, con él, se dará respuesta a una necesidad, sino también por el mal empleo que se hará de los medios humanos y materiales empeñados en el mismo. Es por ello que, cuando la organización de inteligencia reciba una misión en circunstancias similares a la descrita, y siempre que sea posible, deberá solicitar y recabar la información aclaratoria que precise, mediante un formulario adecuado a cada caso. Es un clásico en este aspecto, referirse a las famosas 5W+H⁸ como forma de dar respuesta, si quiera aproximada, al denominado «problema de inteligencia». Las respuestas del usuario a esas preguntas permitirían al personal de inteligencia tener una idea más aproximada al problema real de aquel.

Porque, una vez entendido el problema, el personal de inteligencia debe transformar esas peticiones o necesidades de inteligencia del usuario (que se denominan, de forma genérica, necesidades de inteligencia (NI)⁹ en necesidades de información (NINFO). Seguidamente, el órgano directivo de inteligencia de la organización ha de transformar dichas NINFO en misiones informativas (MI), o tareas a asignar a los órganos/medios de obtención con que se cuente, para que estos procedan a adquirir la información que se necesita procesar para llegar a disponer del conocimiento/inteligencia necesaria para apoyar oportuna y eficazmente al usuario.

Resulta casi innecesario insistir en la necesidad de que el usuario sea consciente de las capacidades de la organización de inteligencia que le apoya,

⁸ *Who, What, When, Where y Why, más How (quién, qué, cuándo, dónde y por qué, además de cómo).*

⁹ De entre las NI, se deberán identificar las necesidades críticas de inteligencia (NCI), y de estas, la organización de inteligencia deducirá las denominadas necesidades prioritarias de inteligencia (NPI). Por otro lado, es preciso considerar también otras necesidades de inteligencia (ONI). La organización de inteligencia confecciona las NINFO a partir de las NPI y ONI. No se considera imprescindible, a los fines de este documento, entrar en detalle en cada una de estas categorías cuyo título refleja, por sí solo, su importancia relativa.

así como, en consecuencia, de lo que puede esperar de la misma. Y yendo un poco más allá, para evitar desencuentros y malas interpretaciones en lo referente al producto esperado versus el recibido, debería existir un acuerdo entre ambos actores en cuanto a lo referente a, al menos, los siguientes parámetros o valores:

Parámetros (valores) de inteligencia
Fuente: Brei (Intelligence Essentials, Lisa Krizan)
Precisión: Se deberán evaluar todas las fuentes y datos ante la posibilidad de que existan errores técnicos, percepciones equivocadas o acciones hostiles para provocar equivocaciones.
Objetividad: Todos los juicios deberán ser evaluados ante la posibilidad de distorsiones intencionadas y manipulaciones por interés propio.
Usabilidad: Todas las comunicaciones de inteligencia deben realizarse en un formato que facilite su fácil comprensión e inmediata aplicación. Los productos de inteligencia deben ser siempre compatibles con las capacidades de que disponga el usuario para recibir, manipular, proteger y almacenar el producto.
Relevancia: Se debe seleccionar y organizar la información, o su aplicación a las necesidades del usuario, conforme a sus potenciales consecuencias y al significado de la información respecto a las circunstancias de este.
Disponibilidad: Los sistemas/organizaciones de inteligencia deben ser capaces de responder a las actuales y futuras necesidades de los usuarios a todos los niveles de mando/decisión.
Oportunidad: La inteligencia debe ser entregada cuando, en sus circunstancias, el usuario pueda todavía aprovecharla.

En este punto es esencial hacer llegar al lector una importante diferencia en el desarrollo del ciclo según en qué entorno se desarrolle. Cuando se trata de una organización que dispone de sus propios medios de obtención y análisis con los que producir inteligencia para sus propias necesidades, el usuario debe ser consciente de las capacidades y de las limitaciones de dicha organización, para no esperar de ella más de lo razonablemente posible. Si, por el contrario, la organización de inteligencia es ajena a la del usuario, para evitar problemas sobrevenidos, el proveedor del servicio deberá especificar en cada caso el alcance y la precisión de sus productos, y el contratante del servicio debe, a su vez, ser consciente de dichas circunstancias.

Una vez identificadas con la mayor precisión posible las necesidades de inteligencia, y deducidas de estas las necesidades de información (NINFO), se generan, como se expresaba anteriormente, las correspondientes misiones informativas (MI), que no son sino la expresión de la forma en que se pretende obtener la información necesaria para, procesada según la secuencia del

propio ciclo de inteligencia, elaborar la inteligencia que el usuario precisa para dar respuesta al problema al que se enfrenta. Dichas misiones informativas son, en efecto, tareas que se encomienda realizar a alguien (bien sea una persona física o una organización). Asociando a cada MI el órgano responsable de obtener la información correspondiente, así como los plazos para ello (y, en cualquier caso, la fecha límite para proporcionarla), se entra en la subfase denominada «gestión de la obtención», en la cual se confecciona el denominado programa de obtención (PROB), o Intelligence Collection Plan (ICP), que no es más que un «plan» para recopilar información de todas las fuentes disponibles para dar respuesta las necesidades de inteligencia, mediante la transformación de dichas necesidades en órdenes y peticiones a los órganos y/o medios de obtención apropiados.

El propio carácter del ciclo de inteligencia hace imprescindible que exista una íntima relación entre la actividad de análisis y la de obtención, ya que la calidad y oportunidad del producto final dependerá en gran medida de una buena coordinación entre ambos campos. Es por ello que, para la confección del programa de obtención, el área de análisis debe proporcionar las necesidades de inteligencia (NI), priorizadas; su desglose en necesidades de información (NINFO); y los indicios¹⁰ que se derivan de dichas NINFO. A partir de estos es posible desarrollar las misiones informativas (MI), que permiten, en primer lugar, seleccionar los órganos y medios de obtención apropiados (CON QUÉ buscar) para, seguidamente, asignar a estos la correspondiente MI, que contendrá QUÉ obtener, CUÁNDO y DÓNDE. Es absolutamente imprescindible que el PROB especifique expresamente el tiempo límite y el lugar/organización a la que se deberá remitir la información, así como la necesidad de, en su caso, comunicar la imposibilidad de proporcionar la información solicitada.

En resumen, la gestión de la obtención, segunda subfase de la fase de dirección del ciclo de inteligencia, es un proceso analítico mediante el cual se convierten las NI en misiones informativas, se asignan estas a los medios/órganos de obtención, se realiza un seguimiento de los resultados, y si es necesario, se vuelven a asignar misiones informativas. Aunque su nombre suele llevar a confusión a los no iniciados en la terminología, en esta subfase no se realiza obtención alguna, sino que se organiza la misma. Es decir, se desarrolla una actividad organizativa que corresponde al nivel directivo del órgano de inteligencia, por lo que se identifica claramente como perteneciente a la fase de dirección.

La selección del medio/órgano de obtención más apropiado para llevar a cabo una determinada MI se realiza mediante un meticuloso proceso, en el que se tienen en cuenta, por un lado, la capacidad y disponibilidad de to-

¹⁰ Los «indicios» son elementos de información que reflejan el propósito o la capacidad de un adversario para adoptar o rechazar un determinado tipo de acción; se basan en las capacidades y en la forma de actuar del adversario, así como en el entorno exterior.

dos y cada uno de los órganos/medios propios y contratados, considerando aquellos que ya tienen misiones asignadas o solicitadas (según sean propios o ajenos), y la necesidad de distribuir convenientemente la carga de trabajo entre estos. Pero, además, dependiendo de la misión a desarrollar, para cada medio, será preciso evaluar su alcance, sus características técnicas, la influencia que el entorno y el adversario puedan tener sobre él, y como factor muy importante y en ocasiones decisivo, su oportunidad; es decir, su capacidad para proporcionar la información solicitada en el plazo requerido. De la confrontación de las capacidades del medio con la localización y características del objetivo, la amenaza representada por el adversario y el entorno en general, y el tiempo disponible, se llegará a la identificación del medio que mejor sea capaz de cumplir la misión de que se trate. En aquellos casos en que la organización de inteligencia disponga de sus propios medios/órganos de obtención, las MI se traducirán en «órdenes» para estos en el PROB, mientras que, cuando se trate de órganos ajenos a la organización, el plan las recogerá como «peticiones».

Ciclo de inteligencia. Fase de obtención

Durante la fase de obtención, se llevan a cabo las actividades de búsqueda y recogida de la información precisa para responder a las NI. de la persona que ha de decidir. Se inicia con la puesta en marcha por parte de los órganos de obtención de las acciones necesarias para el oportuno cumplimiento de las misiones informativas asignadas en el PROB a cada uno de ellos. Los «órganos» de obtención son organizaciones dotadas de medios humanos y materiales que trabajan en la obtención y el tratamiento de la información; pertenecen a la propia organización de inteligencia, y vienen definidos por su naturaleza. Los «medios» de obtención son personas o sistemas que obtiene información de las «fuentes», que son personas o cosas de las que se puede obtener información. Así, de forma resumida, se puede decir que «las fuentes proporcionan datos e información, que son adquiridos por los *órganos* de obtención a través de sus medios».

Así, extrapolando lo dicho, resulta de forma genérica que «obtención» equivale a «explotación de fuentes»; sin obtención (o lo que es lo mismo, sin fuentes por explotar) no es posible disponer de información y, sin información, es imposible producir inteligencia. En otras palabras, la actividad de obtención y las fuentes asociadas a dicha actividad tienen una importancia capital en el proceso denominado ciclo de inteligencia. Una fuente (persona o cosa de la que se puede obtener información) proporciona información accidentalmente, consciente o inconscientemente con su presencia, actividad o ausencia de esta. Dicho de otra forma, una fuente es una persona, hecho, actividad o falta de ella, o lo que puede ser noticia por acción u omisión.

Las fuentes pueden ser controladas o incontroladas; a las primeras se les asignan misiones, si son propias, o se les envían peticiones de información,

si son ajenas, pero siempre en el entendimiento de que proporcionarán lo esperado; las segundas, por el contrario, no tienen relación de dependencia o colaboración alguna con el órgano de inteligencia u obtención, y proporcionan la información que desean en la cantidad, detalle, forma y momento que les resulta más conveniente para ellas mismas.

Atendiendo a la relación entre la fuente y la información que proporciona, se suelen clasificar aquellas como fuentes primarias o secundarias. Aproximadamente un 90% de los datos útiles para una organización o empresa está publicado en medios abiertos: se trata de la información «formal». Con el desarrollo de las nuevas tecnologías, la cantidad de datos disponibles ha alcanzado una enorme magnitud, y continúa creciendo día a día. La tarea de localizar la información relevante entre semejante volumen de datos requiere el uso de herramientas informáticas especializadas. Las fuentes de las que procede esa información formal o abierta, se denominan «secundarias», ya que dicha información, en la mayoría sino en todos los casos, ha sido generada por terceras partes; en este grupo cabe mencionar Internet, prensa, servicios on-line, y otros similares. Sin perjuicio de lo anterior, la pequeña proporción de información (menos del 10% restante) que no está disponible en medios «abiertos» suele ser la que tiene un mayor valor. Normalmente es posible conseguir estos datos, dentro de un marco legal y deontológico, a través de redes de contactos, del «trabajo sobre el terreno» (por ejemplo en conferencias, ferias y otros eventos profesionales) y del seguimiento constante de nuevas fuentes de información potencialmente útiles; las fuentes (personas –mediante entrevistas, encuestas, y cuestionarios–, documentos inéditos, y la observación) de las que procede directamente dicha información se suelen denominar fuentes primarias. Estas fuentes proporcionan detalles que no están disponibles en bases de datos, bibliotecas o Internet; exigen tiempo, pero es tiempo siempre bien empleado.

Una de las formas de clasificar el producto inteligencia, introducida en páginas precedentes, consistía en denominarla en razón al origen de la información en base a la cual se generaba: eran las famosas «INT». El siguiente cuadro recoge tanto las fuentes que las caracterizan como el uso analítico que se puede hacer de cada una de ellas¹¹.

Resulta casi innecesario decir que, aunque, en su origen, muchas de estas fuentes han representado capacidades disponibles fundamentalmente en el ámbito gubernamental, y en muchos casos, casi exclusivamente dedicadas a la obtención de información con fines militares, la realidad actual dista mucho de ese paradigma. Por un lado, las nuevas tecnologías han puesto a disposición de un número muy importante de usuarios capacidades cuya consecución en tiempos pretéritos implicaba desembolsos económicos que solo los Estados estaban en condiciones de realizar; por otro, la cultura de inteligencia ha empezado a instalarse en el mundo empresarial, y muchas

¹¹ Fuente: Adaptado de Clauser y Weir (*Intelligence Essentials*, Lisa Krizan).

Fuente	Técnica(s) de Obtención relacionada(s) y Atributos de la Fuente	Uso analítico
Personas	HUMINT: expertos en la materia, investigadores, especialistas en información, testigos o participantes.	Transferencia de conocimiento de primera mano; referencia a otras fuentes.
Objetos	IMINT: características físicas de equipos, materiales o productos, tales como textura, forma, tamaño o marcas específicas.	Base para informes objetivos sobre composición, estado, origen o posible empleo.
Emanaciones	MASINT, SIGINT: fenómenos detectables emitidos por objetos naturales o artificiales; energía electromagnética, calor, sonido, huellas, pisadas, y residuos químicos o materiales.	Análisis técnicos y científicos.
Registros	IMINT, SIGINT: simbólicos (informes escritos u orales, tablas numéricas) y no simbólicos (imágenes, grabaciones de datos electromagnéticos).	Investigación, información básica, traducción, conversión a forma utilizable.

Tabla 5-1. Técnicas de obtención, atributos de la fuente

corporaciones han identificado las importantes ventajas competitivas que pueden alcanzar merced a información que, con un esfuerzo económico razonable, pueden llegar a conseguir. El siguiente cuadro¹² muestra sencillos ejemplos del «uso dual» de la información procedente de fuentes de diversa naturaleza en los referidos ámbitos gubernamental y empresarial.

Fuente	Información proporcionada	Gubernamental	Negocios
Personas	Revelación inadvertida o intencionada por una persona en un encuentro casual, reunión oficial o en su papel de informador	Un diplomático extranjero	Un participante en una feria
Objetos	Características físicas y funcionales del objeto, descubiertas mediante su examen físico o visual	Equipo militar	Productos o componentes
Emanaciones	Indicios acerca de la identidad y actividades del originador	Comunicaciones interceptadas	Rastros químicos en los vertidos de una fábrica
Registros	Evidencia de la existencia y características de las entidades objetivo	Imágenes, telemetría, documentos	Publicaciones varias

Tabla 5-2. La información según el ámbito de trabajo

¹² Fuente: *Intelligence Essentials*, Lisa Krizan.

Las técnicas y medios empleados en cada una de las INT vienen, como no podía ser de otra forma, muy condicionados por su propia naturaleza. En un significativo número de casos es preciso realizar una «normalización» previa del producto original obtenido, ya que su explotación con fines de inteligencia resulta imposible para cualquier experto en análisis como consecuencia de que los formatos en que se obtiene dicha información, de carácter técnico, precisa de los conocimientos de un experto en la correspondiente materia (es el caso de la explotación de imágenes espaciales ópticas, infrarrojas o radar; o el de las emisiones radioeléctricas; o el de la información asociada a una pandemia; etc.). Es decir, entendemos por «normalización», la transformación de los datos obtenidos por el medio, o sensor, en información inteligible, volcándola en formatos normalizados, en forma tal que dicha información pueda ser explotada convenientemente durante las siguientes fases del ciclo de inteligencia.

A modo de ejemplo, y sin carácter exhaustivo, en el cuadro siguiente se presentan de forma sencilla algunas de las técnicas y medios empleados en las INT. Téngase en cuenta, respecto a IMINT, lo ya referido anteriormente: en USA, IMINT es una componente de la denominada GEOINT (inteligencia geoespacial).

HUMINT: Enlaces de inteligencia, entrevistas, asesoramiento de expertos, vigilancia pasiva, reconocimiento móvil y operaciones de fuentes.

IMINT: Sensores fotográficos y de video, electroópticos, IR, radares, etc., en plataformas terrestres, marítimas, aéreas o aeroespaciales.

SIGINT: Equipos dedicados a escucha, detección y localización, en plataformas terrestres marítimas, aéreas o aeroespaciales.

OSINT: Prensa y medios de comunicación social impresos, radio y televisión, empresas de noticias, discursos, organizaciones, Internet...

ACINT: Sensores por sonido dedicados a detección y localización, en plataformas terrestres marítimas, aéreas o aeroespaciales.

MASINT: Sensores técnicos que identifican características de fuente emisora y facilita posterior identificación y localización.

TECHINT: Explotación del estudio de los materiales de interés localizados en el entorno o en las fábricas.

MEDINT: Estudio de las condiciones médico-sanitarias del entorno.

De todas ellas, OSINT (Open Source Intelligence, o inteligencia de fuentes abiertas) es la disciplina que, con la aparición de las nuevas tecnologías y, muy especialmente, debido al crecimiento exponencial de Internet y de los inimaginables volúmenes de datos e información que pone al alcance de la mano del usuario, ha adquirido una mayor importancia hoy en día. El fenómeno *Big Data*, que, en buena medida se basa en esa capacidad y en la

natural evolución de la misma al haberse incrementado con los datos e información de la denominada Internet de «las cosas y de las redes sociales», hacen que, en la actualidad, muchas de las demás técnicas y metodologías de obtención de información vayan quedando, si no obsoletas, muy relegadas a aplicaciones muy especializadas en la esfera gubernamental.

Es importante señalar que la información obtenida por fuentes humanas o personas (HUMINT) es materia de muy alta sensibilidad por diferentes y variados motivos. Por un lado, es la más apreciada, porque el ser humano es capaz de captar detalles que escapan habitualmente a cualquier otro sensor. Pero, por otro, es también una de las que, con mayor frecuencia, puede resultar influenciada/engañada por acciones intencionadas de un adversario y/o por sus propios prejuicios. Es por ello, que, aparte de otros elementos de evaluación que se verán más adelante, la información proporcionada por una fuente humana deberá incluir, en todos los casos, una primera valoración, tal y como se puede ver en el siguiente cuadro, que no precisa explicación alguna.

CLAVE	SIGNIFICADO
AC / BO	Asunto Conocido / Buena Observación
AC / PO	Asunto Conocido / Poca Observación
APC / BO	Asunto Poco Conocido / Buena Observación
APC / PO	Asunto Poco Conocido / Poca Observación
AD / PI	Asunto Desconocido / Posible Interés

Tabla 5-3. Clasificación «personal» en cuanto a conocimiento y capacidad de observación

Cualquiera que sea el campo en el que se actúe, y la fuente que se utilice para obtener la información, es preciso tener siempre presente el principio de oportunidad: la información que se entrega fuera de plazo, no resulta útil, y es, por ello, superflua.

Identificados los diferentes INT en que se vaya a trabajar, y las correspondientes fuentes mediante las que se va a obtener la información, es preciso referir siquiera de forma rápida los diferentes procedimientos que se pueden emplear, y que serán más o menos apropiados según de qué INT se trate. Los tradicionales son reconocimiento, vigilancia, adquisición de objetivos e inteligencia (o explotación de personas, documentos o materiales).

Por «reconocimiento» se entiende la acción o conjunto de acciones encaminadas a obtener, mediante la observación visual u otros métodos de igual

naturaleza, información acerca de las actividades y medios del adversario/competidor actual o potencial, o para confirmar los datos relativos a otros factores del entorno. Normalmente, dichas acciones estarán referidas a un lugar concreto y a un momento preciso, y se realizan con importantes limitaciones en tiempo y espacio.

La observación sistemática del entorno (lugares, personas o cosas) por medios electrónicos, fotográficos o acústicos se conoce como «vigilancia», e incluye la vigilancia pasiva de amplios espacios y actividades, o la activa de espacios y actividades más concretas, así como la contravigilancia. Habitualmente, se lleva a cabo durante amplios periodos de tiempo.

La «adquisición de objetivos», de origen y aplicación típicamente militar, (aunque el concepto resulta aplicable en otros ámbitos con la necesaria adaptación) consiste en la detección, identificación y localización de objetivos con detalle y precisión suficiente para poder actuar con eficacia contra ellos, y evaluar los efectos. Esta actividad pretende facilitar todo tipo de acciones permitidas sobre los mismos, tanto a nivel táctico como operacional o estratégico.

Los procedimientos para la adquisición de objetivos y el reconocimiento se utilizan para investigar actividades o zonas con más detalle. La vigilancia necesita de una actividad, o ausencia de la misma, del adversario/competidor que permita descubrirle.

Finalmente, la adquisición de información mediante el examen material de productos de la competencia, o de información en cualquier soporte, así como por la actividad de fuentes humanas sobre otras personas (mediante entrevistas u otras), se conoce por el nombre genérico de inteligencia.

Como se comentaba anteriormente, es particularmente en el caso de la obtención por fuentes humanas (HUMINT) donde se presenta con más intensidad el dilema entre la necesidad de obtener la información deseada y el estricto cumplimiento de la legalidad. Si, por el contrario, las limitaciones que se plantean a la obtención se refieren más a razones de tipo ético que a consideraciones legales, el problema es de muy difícil solución. En el primero de los considerandos, hay factores, como por ejemplo, el entorno normativo regulatorio o legal, que difiere o puede diferir de manera notable entre zonas culturales y/o países, o incluso entre gobiernos locales o regionales; la fuente tratará de cumplir con su misión utilizando cualquier procedimiento que considere ajustado a la legalidad (o la interpretación que él pueda hacer de la misma). Cuando se trata de ética, el problema es realmente de imposible solución, ya que, aunque ha habido innumerables intentos de llegar a un acuerdo encaminado a definir unos principios éticos de aplicación universal, la realidad es que, por ejemplo, las diferencias culturales representan barreras infranqueables para hacer de ello una realidad.

Es por ello, que el mayor reto en las actividades de obtención consiste en no vulnerar, intencionadamente o no, las normas éticas y legales existentes en el entorno, que determinan la accesibilidad a la información. Los casos de Wikileaks y Snowden, tan recientes, escandalosos e impactantes en las relaciones entre países considerados amigos y aliados durante tantos años, han puesto este problema encima de la mesa. Pero no es nada nuevo. Desde hace muchos años, organizaciones de todo tipo, gubernamentales o no, han procedido a clasificar la información que han considerado importante para la vida de las mismas y de las personas que en ellas trabajan (a fin de proteger adecuadamente a ambas).

El esquema es sencillo, tal y como se puede ver a continuación:



Figura 5-3. Clasificación de la información

Sin embargo, cuando el propósito de proteger no se corresponde con las capacidades necesarias para que esa protección resulte efectiva, cualquier agente avisado puede encontrar la forma de acceder a esa «información de interés» que, clasificada por la organización a la que pertenece en razón a la importancia que tiene para esta, puede tener gran valor para sus adversarios/competidores. Como muy bien, dice Goodden¹³: «A medida que la información está llegando a ser cada vez más un factor de producción, de valor intangible por sí misma, el valor del especial conocimiento que representa la esencia de la inteligencia adquirirá un precio en el mercado global de la era de la información mayor que el del conocimiento disponible con carácter general. En ello se basa el más antiguo y, a la vez, el más moderno desafío en el futuro de la inteligencia: protegerla».

Como muestra de la preocupación que el asunto de la accesibilidad de la información representa, en Francia se elaboró el esquema que seguidamente se muestra, en el que es posible identificar casi toda la casuística que se pueda dar en este tema:

¹³ Dearth and Goodden, 415.

	Información Blanca	Información Gris	Información Negra
Código de Color	Zona Blanca La que cualquiera puede ver y obtener	Zona Gris • La que resulta de «escuchar los espíritus» • Del tratamiento de confidencias • Por la habilidad del que escucha • La que puede ser inmoral sin llegar a ser ilegal	La que está protegida por ley o contrato y reservada a personas autorizadas
Calificación	Información abierta (90% del total) Pública	Información sensible (% en aumento) Abierta o cerrada	Información cerrada (10% del total) Secreta
Calificación jurídica de las infracciones	Ninguna ilegalidad: • Obtención lícita • Propiedad intelectual Puede haber ilegalidad en su empleo	Según jurisprudencia: • ¿Litigio de concurrencia? • ¿Deserción de directivos? • ¿Atenta contra el secreto profesional?	Infracción de leyes civiles o comerciales: • Atentado contra los intereses fundamentales de la nación • Atentado contra la administración • Atentado contra la personalidad • Atentado contra los intereses de la empresa • Infracción de leyes o reglamentos
Fuentes	• Medios de comunicación • Reuniones públicas • BD y centros de documentación • Organismos públicos • Archivos de los tribunales de comercio	• Documentación reservada a la empresa • Personal de la empresa • Cualquier información no pública obtenida de manera no ilegal	• Fuentes consultadas legalmente sin autorización oficial o privada • Fuentes ilegales (Interceptaciones técnicas) • Fuentes humanas actuando de forma ilegal

Tabla 5-4. Clasificación para protección de la información

Expuestos de este modo los aspectos que se han considerado más relevantes de la fase de obtención, y antes de pasar a la siguiente, es conveniente finalizar la misma identificando, de entre los principios básicos que se aplican en la actividad de inteligencia, aquellos que tienen una especial y específica aplicación en la referida fase de obtención. La figura siguiente recoge, de forma muy sencilla, el conjunto de los mencionados principios.



Figura 5-4. Principios de aplicación en la fase de obtención

De todos ellos, adquieren en la obtención una importancia especial los de dirección centralizada, explotación sistemática, oportunidad y protección de la fuente.

Con el fin de evitar duplicidades injustificadas e interferencias entre órganos, el esfuerzo de inteligencia tiene que coordinarse, mediante una dirección centralizada, para lograr apoyo mutuo y asegurar un empleo eficaz y rentable de todos los recursos disponibles.

La explotación sistemática garantiza que las fuentes sean explotadas de manera continua, por los órganos de obtención, mediante la asignación metódica de misiones a las mismas, sin esperar pasivamente la llegada de información.

El principio de «oportunidad» establece de forma nítida que la información o inteligencia más precisa y fiable no tiene ningún valor si se dispone de ella demasiado tarde. Por ello, el procedimiento de asignación de misiones de obtención debe ser capaz de responder, sin retraso, a cualquier cambio significativo de la situación, para asegurar que la información se proporciona no más tarde del límite temporal establecido.

Todas las fuentes de información deberán estar protegidas adecuadamente para, por un lado, garantizar su propia seguridad, y, por otro, para asegurar la continuidad de su explotación en el tiempo. El principio de «protección de la fuente» tiene carácter «crítico» para el buen desarrollo de la obtención.

Los órganos y medios de obtención se emplean siguiendo unos procedimientos que, de forma general, se pueden resumir en cuatro: Acolamiento o secuenciación (Cueing), redundancia, mezcla y reasignación (retasking), que se pueden emplear de forma independiente o, mejor, combinándolos adecuadamente según la situación.

Cueing consiste en el empleo de varios órganos/medios diferentes, de forma consecutiva, en forma tal que la obtención realizada por uno dirige a la del otro. Con este procedimiento se obtiene una rentabilidad máxima de los medios.

Cuando la probabilidad de éxito inicial es baja, se recurre al empleo de medios de la misma clase de INT (redundancia) para cubrir el mismo objetivo. Implica el empleo de más recursos.

Cuando se emplean órganos/medios pertenecientes a diversas clases de INT se está utilizando el procedimiento de mezcla, con el que se busca obtener complementariedad e informes más ricos en datos, mientras, además, se reduce la posibilidad de sufrir «decepción» (resultado de las posibles acciones de engaño llevadas a cabo por un adversario).

Por último, la integración, reasignación o retasking consiste en integrar las nuevas tareas de obtención en las misiones planeadas o que se están ejecutando.

Finalizaremos la fase de obtención con una idea clave a retener respecto a la misma, y es que las capacidades de obtención no se consiguen solo con maravilloso, sofisticado, moderno, costoso y potentísimo *software* o *hardware*, sino, y muy especialmente, con recursos humanos, organizados y dotados convenientemente. El componente humano es el recurso clave y siempre crítico de la actividad inteligencia, y particularmente de la obtención de información.

La oportuna y correcta entrega de la información recogida durante la fase de obtención da inicio a la fase de elaboración: etapa del ciclo de inteligencia constituida por una secuencia estructurada de acciones que tienen por objeto la producción de inteligencia a partir de la información disponible; su finalidad es la determinación de las posibilidades, y estimación de las posibles intenciones, del adversario o competidor.

Ciclo de inteligencia. Fase elaboración

Para entender de una forma más sencilla en qué consiste la fase de elaboración, nos parece oportuno traer al lector la siguiente frase: [Elaboración es] «El proceso de evaluar la fiabilidad, validez y relevancia de los datos, integrándolos y analizándolos, y convirtiendo el resultado de este esfuerzo en un todo coherente, que incluye la valoración de los acontecimientos y las implicaciones de la información obtenida»¹⁴.

¹⁴ Johnson, 2005.

Esta fase se subdivide en las siguientes subfases: Compilación, evaluación, análisis, integración e interpretación, que recorreremos seguidamente resaltando su significado y las tareas más importantes que, en cada una de ellas, se llevan a cabo.

La primera subfase, compilación¹⁵, es el paso en el que se agrupan los elementos de información o de inteligencia relacionados entre sí, y se registran, facilitando su posterior procesamiento. Tiene como finalidad clasificar adecuadamente los datos e informes recibidos, facilitar el acceso fácil y rápido a ellos, identificar «vacíos de información», y poder realizar la difusión de la información a los elementos de análisis conforme a la importancia de la misma. No consiste simplemente en reunir físicamente la información obtenida, sino en organizarla de forma tal que sea utilizable, añadiéndole valor donde no sea evidente en el original. Por un lado, como queda dicho anteriormente, puede revelar «vacíos» de información; lo que, en principio, puede conducir a más actividades de obtención y/o análisis, y, por otro, proporciona el marco adecuado para seleccionar y organizar información posterior. Durante la compilación se realiza una primera comprobación de la calidad de la información recibida analizándola bajo los aspectos recogidos en la siguiente figura, en cuya exposición no se considera necesario entrar puesto que son prácticamente todos autoexplicativos:

	ASPECTOS		
RELEVANCIA DE LA FUENTE	<i>Fiabilidad</i>	<i>Proximidad</i>	<i>Capacidad</i>
APLICABILIDAD DE LA INFORMACIÓN	<i>Verosimilitud</i>	<i>Previsibilidad</i>	<i>Respaldo</i>

Tabla 5-5. Parámetros para comprobar la calidad de la información

La información compilada y convenientemente organizada durante la subfase anterior pasa seguidamente a la de evaluación, durante la cual se lleva a cabo «la calificación de todos y cada uno de los elementos de información en relación con la fiabilidad de la fuente y con la credibilidad de la información»¹⁶, lo que, en otras palabras, representa una medida de la calidad de cada pieza informativa.

Siguiendo lo establecido en el manual *NATO AJP-2.1(A) Intelligence Procedures*, se aplica a cada elemento de información un código compuesto por dos caracteres: el primero, alfabético, que identifica la fiabilidad de la fuente; y el segundo, numérico, que hace lo mismo en lo que se refiere a la credibilidad de la información, según se puede observar en el siguiente cuadro:

¹⁵ *Collation*, en inglés.

¹⁶ NATO APP6.

Fiabilidad de la Fuente		Credibilidad de la Información	
A	Totalmente fiable	1	Confirmada por otras fuentes
B	Normalmente fiable	2	Probablemente cierta
C	Bastante fiable	3	Posiblemente cierta
D	Normalmente no fiable	4	Dudosa
E	No fiable	5	Improbable
F	No se sabe si es fiable	6	No se sabe si es cierta

Tabla 5-6. Evaluación de la información

Así pues, la evaluación es la calificación otorgada a un elemento de información en base a la fiabilidad de la fuente que lo proporciona y la credibilidad de su contenido, unidos a un criterio previo de utilidad. Se efectúa por comparación con la información disponible (BD INFO); representa un importante antídoto contra las acciones de decepción que pueda intentar un adversario, y, además, permite suprimir toda la «paja» que hace difícil las fases posteriores de la elaboración. Los criterios por los que se asignan las calificaciones anteriores a la fuente y a la información son independientes entre sí, y una vez que han sido asignados, pasan a formar parte consustancial con el resto del documento.

El análisis, tercera de las subfases de la elaboración, «consiste en la descomposición de un problema grande en un número de problemas más pequeños, y llevar a cabo operaciones mentales con los datos a fin de llegar a una conclusión o a una generalización. Implica un examen riguroso de los elementos de información que guardan relación para determinar en qué medida confirman, complementan o se contradicen entre sí y establecer las correspondientes probabilidades y relaciones.¹⁷

En el análisis, la información o inteligencia se somete a revisión y estudio, con objeto de identificar los hechos más significativos. Posteriormente se relacionan y comparan con otros hechos conocidos y se hacen deducciones.

Es posible que una información estimada importante en etapas anteriores no lo sea tanto al analizarla o, al revés, que un elemento de información considerado de poca o dudosa utilidad inicialmente revele una importancia grande al ponerlo en contexto; es decir, no se puede ni debe desechar nada, salvo que no exista la más mínima duda de su falta de interés.

Toda la información obtenida debe alimentar el banco o base de datos.

Cada elemento analizado debe serlo desde todos los puntos de vista que resulten relevantes en el problema de que se trate: políticos, económicos, militares, etc.

¹⁷ Mathams, 88.

El proceso consiste, básicamente, en la realización de las siguientes acciones:

1. Formulación de hipótesis.
2. Identificación de indicadores que confirmen/denieguen las hipótesis.
3. Identificación de hechos significativos en la información disponible.
4. Comparación.
5. Confirmación/denegación de hipótesis (conclusiones).

El análisis, que implica «anticipación», pero no es nunca «predicción» ni «profecía», tiene una importancia extrema en el proceso del ciclo de inteligencia, ya que es durante el mismo cuando se añade valor a la información disponible al determinar en qué medida la información y los datos disponibles acerca del problema considerado confirman, complementan o se contradicen entre sí y permiten establecer las correspondientes probabilidades y relaciones, así como las posibles consecuencias. Aunque el análisis se refiere habitualmente a hechos concretos y actuales, el analista deberá considerar, siempre que lo estime necesario o conveniente, los antecedentes, que deberán estar disponibles y actualizados en todo momento.

El análisis no orienta acerca de posibles soluciones, solo anticipa, en base a lo conocido, la posible evolución de la situación; por ello, no elimina la responsabilidad del que decide, puesto que sus deducciones solo permiten reducir la incertidumbre a la que este se enfrenta. El producto (informe, nota, etc.) debe estar disponible en tiempo oportuno y, lo primero que se deberá exponer en él serán las conclusiones.

La figura del analista, que adquiere una importancia extrema en esta y en las siguientes subfases, ha sido motivo de extensos (y, en ocasiones, acalorados) estudios de todo tipo, incluso psicológicos, dada la influencia que la experiencia y el juicio del mismo, así como los posibles sesgos de su personalidad puedan tener en el producto que genere. Remitimos al lector interesado a consultar la extensa bibliografía disponible al respecto. Precisamente, por la importancia, en ocasiones decisiva, del factor subjetividad, se han potenciado mucho en los últimos años la aplicación de técnicas de análisis estructuradas, que, por un lado, permiten racionalizar y pautar esta subfase, mientras, por otra, facilita la enseñanza de nuevos analistas. No obstante, los buenos y experimentados analistas representan el mayor valor de que puede estar dotada cualquier organización de inteligencia.

Para que el análisis sea completo debe estar basado en el conjunto constituido por toda la información obtenida de todas las fuentes disponibles con relación al asunto o problema que se esté considerando.

Toda la información y datos reunidos hasta este momento se canalizan hacia el siguiente paso, la integración, pero, al mismo tiempo, como se dice anteriormente, tienen que ir alimentando y actualizando la BD.

En la práctica, el análisis (3ª subfase) se «funde» con la cuarta, la integración, por cuanto, en esta, se selecciona y combina la información/inteligencia anteriormente obtenida y analizada, para formar un modelo que ha de ser posteriormente interpretado. En otras palabras, con la integración se produce la imagen resultante de las deducciones del análisis y se busca un modelo coherente de inteligencia, un modelo de amenaza.

Este aspecto del proceso es casi totalmente intelectual y es el punto crítico en el ciclo de inteligencia. Está totalmente basado en los conocimientos, experiencia y juicio del analista, para los cuales, como se ha expresado ya, no se dispone, hasta la fecha, de ningún sustituto que proporcione idénticas capacidades.

La integración nos lleva a identificar la amenaza, que no es solamente una cuestión de identificar el problema planteado por el adversario, sino de llegar a determinar su entidad y naturaleza, y qué actividad realiza para, en consecuencia, poder deducir sus acciones posteriores.

Después de considerar la «identificación» y «actividad», cualquier conclusión debe relacionarse con los indicios confirmados, ya que, al obtener sus deducciones, los analistas deben tener en cuenta que cualquier adversario necesita la sorpresa, por lo que pueden haberse generado indicios que lleven a una conclusión errónea, y, por ello, deberán buscar constantemente una confirmación fiable sobre cualquier modelo aparente de los acontecimientos. Es decir, todo lo logrado hasta ahora debe estar en permanente revisión.

El paso o subfase final de la elaboración se denomina interpretación, en la que se valora la importancia de la información o inteligencia extraída en los pasos anteriores en relación con el conjunto actual de conocimientos, extrayendo conclusiones y presentando una panorámica general de la situación, incluyendo habitualmente, previsiones de futuro. La Interpretación no es fácil, lleva tiempo y requiere experiencia. Sus resultados se incluirán normalmente en los «juicios de inteligencia», o en las sucesivas actualizaciones de los mismos, que el analista de inteligencia presenta a su jefe o al usuario, en su caso. Las respuestas a las cuestiones de «identificación», «actividad» y «relevancia», situadas adecuadamente en la perspectiva del problema en estudio, conducirán a deducciones y conclusiones; estas últimas pueden ser tratadas como hipótesis, sujetas a confirmación o rechazo a la luz de la información/inteligencia recibida posteriormente. La necesaria y conveniente revisión permanente de las conclusiones alcanzadas es lo que proporciona su característica cíclica al proceso (ciclo) de inteligencia.

Finalizada la fase de elaboración, puede decirse que el órgano de inteligencia dispone de la respuesta que el usuario necesita para enfrentarse al problema que le preocupa, pero no deja de ser un atrevimiento el pensar así puesto que, salvo en muy contadas ocasiones, esa situación no será la normal sin todo lo contrario. En general, la respuesta a las necesidades de inteligencia

del usuario de que se dispondrá será limitada; sin embargo, y dado que lo normal será poder aportar un limitado conocimiento de la solución al problema, será preciso poner un punto final al proceso en un momento dado. Por ello, creemos necesario recordar que, uno de los parámetros que contenía el plan de inteligencia, era la fecha límite para que la persona que decide recibiera la inteligencia que diera respuesta, en mayor o menor medida, a sus NI. Y es por ello también que, en ocasiones, se entiende que «inteligencia es información que ha sido analizada hasta el punto en que puede emplearse para apoyar la toma de una decisión»¹⁸.

Ciclo de inteligencia. Fase de difusión

Elaborada, pues, la inteligencia es preciso hacerla llegar al usuario o persona que decide, lo cual se realiza durante la siguiente fase del ciclo, la de difusión, que consiste en la oportuna entrega del producto inteligencia al usuario, en la forma y por el medio adecuado.

Como idea general a retener, la inteligencia es sensible al tiempo; es decir, pierde valor con el paso del tiempo y, al igual que ocurre con la información en el caso de la fase de obtención, es inútil cuando llega tarde al usuario. Por ello, es imperativo hacerla llegar al usuario lo antes posible y, en cualquier caso, con tiempo suficiente para que sea tenida en cuenta en el proceso de la toma de decisiones. En ello consiste el principio de la oportunidad, fundamental en esta fase.

Otro principio importante en la difusión es el de adecuación, que consiste en que la inteligencia que se difunda deba responder a las necesidades del usuario, estar redactada en un lenguaje preciso, proporcionarse en un formato adecuado, y difundirse por un sistema común al remitente y al destinatario.

La difusión puede ser oral y escrita. Cuando se trata de esta última, y dependiendo mucho del entorno (gubernamental o no) podrá hacerse utilizando formatos normalizados o no, y de forma regular o periódica, o a petición. Por su parte, la difusión oral podrá ser presencial o a distancia, e igualmente con periodicidad fija o no. Las ventajas asociadas a cada una de estas modalidades son ampliamente conocidas y no merecen más comentarios.

Como se indicó al inicio del estudio del ciclo como proceso, lo habitual (al menos en el ámbito gubernamental) es que el mismo concluya con la entrega del producto inteligencia al usuario.

Sin embargo, incluso en este caso, pero sobre todo cuando el demandante de la inteligencia y el órgano productor no pertenecen a la misma organización, se hace necesaria una mínima realimentación, que permita, por un

¹⁸ *Millennium Intelligence* (J. Miller).

lado, conocer el nivel de satisfacción del primero y que, por otro, facilite al segundo realizar un juicio crítico (o valoración) del producto generado. Si el reconocimiento y aprecio del producto es fundamental para que la actividad de inteligencia tenga sentido, el que el órgano productor de inteligencia pueda identificar, mediante la fase de realimentación, tanto los aspectos de la NI que no han quedado resueltos (y reanudar, consecuentemente el ciclo de inteligencia), como los posibles fallos o deficiencias en que ha incurrido durante el proceso anterior, son de capital importancia para llevar a cabo el análisis interno que conduzca a la permanente mejora del servicio que debe proporcionar. Son las mismas dificultades de relación que se señalaban en la subfase de identificación de las necesidades de inteligencia (NI) las que, aunque parezca mentira, hacen muy difícil, y en ocasiones imposible, que se produzca una mínima realimentación, incluso cuando ambos interlocutores pertenecen a la misma organización.

No se ha querido profundizar en más detalles de los necesarios en la presentación del proceso para no cansar al lector, pero la extensión con que se ha hecho ha sido considerada la necesaria para que aquellos que no estén familiarizados con el mismo perciban con la suficiente claridad la complejidad de los problemas, y la meticulosidad y rigurosidad que se aplican durante el mismo. La persona que no es consciente de que, en la producción de inteligencia, se aplica una metodología de estas características puede pensar que, a la hora de decidir, sería lo mismo apoyarse en el conocimiento que le ofrece inteligencia como el hacerlo en la información que puede extraer de, pongamos, Internet o un periódico especializado. En muchas ocasiones, la persona que decide, por ignorancia del proceso o por prejuicios, concede incluso menos importancia a la primera.

La inteligencia como organización: servicios y comunidad de inteligencia

Es pues momento de, antes de poner el punto final a este capítulo, hacer un breve recorrido por la tercera acepción de inteligencia contenida en la definición del manual AAP-6: la de entender como tal a la organización en que se lleva a cabo la actividad, y se elabora el producto (ver página 7), así como las implicaciones que ello conlleva.

Para no exponer en abstracto, y dado que este documento está dirigido a lectores españoles, pensamos que nada más razonable que hacer un sencillo estudio del tema, restringiéndolo precisamente al ámbito nacional.

Retomaremos, a tal fin, la ya mencionada Ley 11/2002, reguladora del Centro Nacional de Inteligencia, cuyo artículo 6.1, introduce la novedad de la Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos de Inteligencia (CDGAI), que, según el mismo, «velará por la adecuada coordinación de todos los servicios de información e inteligencia del Estado para la formación de una comuni-

dad de inteligencia», siendo responsable, según detalla más adelante en el mismo artículo (art. 6.4 c) de «velar por la coordinación del Centro Nacional de Inteligencia, de los servicios de información de los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado y los órganos de la Administración civil y militar».

A los fines que nos ocupan, hay dos aspectos en el párrafo anterior que merecen destacarse. El primero, la indefinición de los servicios (órganos de inteligencia o información) considerados, ya que, aparte de englobar las organizaciones especializadas en Inteligencia/Información de la Guardia Civil y de la Policía Nacional en un genérico bloque referido como de los «Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado», es mucho más ambigua todavía cuando se refiere a los restantes que pudieran existir. Y el asunto es importante porque, precisamente, afecta de lleno al segundo aspecto que se quería resaltar: el de la comunidad de inteligencia. El legislador no parece estar en condiciones de citar sus componentes, y, por ello, no debe resultar tampoco extraño el que, a pesar de ser citada en esta Ley, la mencionada comunidad de inteligencia no haya existido más que en el papel, mientras la CDGAI ha venido cumpliendo regularmente lo que se expresa en la Ley en lo que refiere al Centro Nacional de Inteligencia.

Contrasta esta situación con lo expresado en el documento de la Oficina del Director Nacional de Inteligencia norteamericano (ver página 2): «*No single person or organization can protect our Nation from the many and varied threats we face today*»; y esto lo manifiesta la organización que dirige la Comunidad de Inteligencia norteamericana, constituida por nada más ni nada menos que las 16 agencias del país especializadas en inteligencia, que, consecuente con esa idea, reclama que todas ellas, como órganos del gobierno, trabajen conjuntamente. Pero, la declaración va incluso más allá cuando entiende como de capital importancia la colaboración de toda la comunidad con los usuarios de inteligencia, y concede similar importancia a que dichos usuarios entiendan la misión, antecedentes, oportunidades y desafíos a los que se enfrenta la misma. Para que sus clientes amplíen su conocimiento del trabajo que realiza la comunidad de inteligencia, y le ayuden, publica regularmente el documento que se cita.

Cabe preguntarse en este punto si, dejando aparte el tamaño de ambas naciones y de sus respectivas organizaciones, agencias o servicios, de inteligencia, la situación de España es, desde el punto de vista de la seguridad, muy diferente de la de Estados Unidos. Dicho de otro modo, no se entiende bien que, transcurridos más de trece años desde la promulgación de la Ley 11/2002, los sucesivos gobiernos hayan pasado «de puntillas» sobre un asunto de tanta importancia para la seguridad nacional, y la Comunidad Nacional de Inteligencia siga siendo una figura meramente literaria.

La sinergia que se conseguiría con la estrecha coordinación de todas las capacidades de inteligencia existentes en la nación (del Estado, como señala la Ley, y no solo las de nivel gubernamental, como, pese a ello, se expresa a

continuación en el mismo artículo), es de enorme importancia para la seguridad nacional. Sin embargo, entendemos que la CDGAI, órgano colegiado no permanente, no es la solución más adecuada para llevar a cabo una eficaz y fuerte coordinación de las actividades de los diferentes organismos que se integraran en la citada Comunidad de Inteligencia. Nos parecería mucho más razonable adoptar modelos probados, como el norteamericano, en el que exista una figura externa a todas ellas que, situada en el nivel orgánico adecuado e investida de la necesaria autoridad de coordinación, y dotada de los recursos humanos y materiales para llevarla a cabo, actúe como director de Inteligencia a nivel nacional, y sea responsable único en la materia ante los poderes del Estado.

Por otra parte, el funcionamiento sincronizado de los diferentes servicios necesitará que el sistema, en su conjunto, trabaje con comunidad de doctrina y de procedimientos, por lo que será preciso desarrollar una educación y cultura de inteligencia comunes para todos ellos, sobre la cual cada uno aplicará sus características diferenciales a nivel de ejecución. En consecuencia, se cree que sería necesaria la existencia de una universidad o academia nacional de inteligencia, en la que formar al recurso más importante de todos los existentes en las organizaciones a las que nos hemos venido refiriendo en esta presentación: las personas; en todos sus niveles, tanto los cuadros directivos como los elementos ejecutivos de la comunidad. Pero, además de ello, dicho centro podría llevar a cabo la muy necesaria divulgación de la disciplina para crear una conciencia nacional al respecto que impulsara la creación de una fuerte «reserva de inteligencia» en el tejido social de la nación.

Es innecesario señalar al lector que la implantación de un modelo de comunidad de inteligencia como el dibujado esquemáticamente en las líneas precedentes representa un fuerte desafío organizativo y regulatorio, pero, se considera, con toda seguridad, que es perfectamente realizable. Las organizaciones ya existen, y la necesidad de coordinarlas está incluso recogida en la Ley, con lo que lo único que se precisa es la decisión de adoptar las medidas oportunas para garantizar que el cliente (la nación) está bien servida. Para ello, existen todas las organizaciones que producen inteligencia en los diferentes ámbitos del Estado, desde el nivel gubernamental hasta, en algunos casos, el autonómico. Las capacidades existen; las sinergias que se alcanzarían mediante su correcta racionalización, coordinación y dirección hay que crearlas mediante la adopción de las oportunas decisiones al máximo nivel del Estado.

Parafraseando a John F. Kennedy¹⁹, «no preguntes qué puede hacer inteligencia por ti, [lector a quién va dirigido este documento], sino qué puedes hacer tú por la inteligencia y, en definitiva, por España».

¹⁹ «No preguntes qué es lo que tu país puede hacer por ti; pregunta qué es lo que tú puedes hacer por tu país», del discurso inaugural como presidente de los Estados Unidos, pronunciado el día 20 de enero de 1961.

Bibliografía

- BREI William S., Captain. *Getting Intelligence Right: The Power of Logical Procedure*. Joint Military Intelligence College (USA), Occasional Paper Number Two, 1996.
- EJÉRCITO DE TIERRA ESPAÑOL, Mando de Adiestramiento y Doctrina. *D02-010 Doctrina Inteligencia*. Edición 2003.
- KRIZAN, Lisa. *Intelligence Essentials*. Joint Military Intelligence College (USA), Occasional Paper Number Six, 1999.
- Ley 11/2002, de 6 de mayo, reguladora del Centro Nacional de Inteligencia.
- MILLER, Jerry P. (et al.). *Millenium Intelligence, Understanding and Conducting Competitive Intelligence in the Digital Age*, 2000.
- OFFICE OF THE DIRECTOR OF NATIONAL INTELLIGENCE (USA). *National Intelligence: A Consumer's Guide*, 2009.