

---

DIEGO NAVARRO BONILLA  
(Universidad Carlos III de Madrid)

## *El Ciclo de Inteligencia y sus límites*

---

*I. La producción de inteligencia. II. Ciclo, fases y proceso: A) Planificación y dirección; B) Obtención de información; C) Proceso; D) Análisis y generación de inteligencia; E) Difusión.*

### **I. LA PRODUCCIÓN DE INTELIGENCIA**

Se suele atribuir la paternidad de la formulación científica del trabajo, método y resultados de la Inteligencia al estadounidense Sherman Kent <sup>1</sup>. Sin embargo, la creciente investigación en historia de las funciones y resultados de los organismos de Inteligencia durante la edad contemporánea nos demuestra que la aplicación sistemática de una metodología rigurosa o la plena identificación del conjunto de operaciones que años más tarde quedarían englobadas bajo el término “Ciclo de Inteligencia”, estaban en realidad ya delineados y puestos “negro sobre blanco” en otras latitudes. Sin ir más lejos, la ingente tarea de la segunda sección del Estado Mayor Republicano dirigida por el coronel Estrada Manchón durante la Guerra Civil Española así lo atestigua. Los numerosos informes, metodologías de actuación y propuestas de reorganización conservadas aluden a una teoría muy bien asentada y sugieren un método operativo de Inteligencia que prelude la significación y características de lo que tras la II Guerra Mundial quedará asentado en las diferentes fases del “Ciclo de Inteligencia”. En cualquier caso, es precisamente la aplicación de un conjunto de actividades de naturaleza intelectual la que determina taxativamente el paso de la información al conocimiento. Así, el “Proceso de Inteligencia” otorga validez científica a la creación de un determinado tipo de conocimiento, nacido de informaciones muy diversas en procedencia, formatos y lenguas, centrado exclusivamente en el ámbito del secreto que se orienta exclusivamente hacia la seguridad y la defensa de los intereses de un país. Trataremos por tanto de reflexionar sobre su plena validez sin perder de vista algunos cuestionamientos o enfoques conducentes a mejorar su efectividad como proceso.

En un contexto en el que se habla ya de una revolución en asuntos de Inteligencia, el replanteamiento de la rutina de la Inteligencia obedece a la necesidad de readaptar estructuras, formas de trabajo y resultados tangibles para poder asegurar que

---

<sup>1</sup> Sherman KENT: *Strategic Intelligence for American World Policy*, Princeton University Press, Princeton, NJ., 1966 (existe edición en castellano, 4ª ed., Pleamar, Buenos Aires, 1986).

se ha aprendido de los errores del pasado <sup>2</sup>. En última instancia, el término “ciclo” ha dado paso al de “proceso” en el que desde una perspectiva tradicional, la cadena de montaje suponía una compartimentación entre adquirentes, traductores, analistas, etc. Sin embargo, el análisis de inteligencia no es un proceso lineal y, como ha señalado brillantemente Robert M. Clark, “el ciclo tradicional de inteligencia” puede perfectamente describir la estructura y la función de inteligencia pero no describe el proceso de inteligencia en sí mismo. La solución a la secuencia de fases lineales estriba en el entorno de trabajo red y la explotación al máximo de la interconectividad de redes basadas en la web como lo fue *Intelink*: del ciclo a la red corporativa en la que se involucran más agentes generadores de conocimiento, incluidas las reservas de inteligencia nacional.

Al hablar de “ciclo de inteligencia” la publicación de la obra de Clark ha supuesto un referente indiscutible para comprender la naturaleza de la elaboración de inteligencia, asimilar la introducción de mejoras en todos los pasos del proceso y profundizar no tanto en los problemas estructurales como en los procesos básicos nucleares <sup>3</sup>. Clark ha sido capaz de ofrecer un magnífico texto lleno de sugerencias que comienzan con la contraposición, ya asumida, entre un entorno de trabajo en red frente a estructuras jerárquicas poco flexibles y que introducen retardos en todo el sistema. Resulta curioso comprobar cómo el acento de la ineficiencia se pone en los procesos de análisis y comprensión de información más que en las primeras fases de recuperación y obtención. Como hemos dicho, el problema de las fuentes, especialmente las abiertas, no es por defecto sino por exceso. Por otra parte, reducir la incertidumbre en el conflicto entendido como oposición entre intereses y puntos de vista es objetivo prioritario de la generación de conocimiento con la finalidad de comprender la realidad del adversario, sus motivaciones, recursos y medios. De nuevo el carácter científico de la inteligencia proporciona un ámbito compartido con otros “agentes productores de conocimiento”. Si reflexionamos sobre los resultados de esos “actores”, radicados en centros de reflexión, universidades y centros de investigación públicos y privados comprobaremos que el proceso intelectual y científico hermana numerosos colectivos empeñados en la misma tarea: hacer de la información conocimiento con valor añadido.

La primera premisa que nos permite profundizar en la interrelación entre la generación del conocimiento y los servicios de Inteligencia es que éstos constituyen organizaciones cuyo modo de operar no difiere tanto de otras instituciones también dedicadas a la obtención de una ventaja estratégica proporcionada por la información procesada <sup>4</sup>. Lee S. Strickland, profesor del *College of Library and Information Science Studies* en la Universidad de Maryland, miembro del *Senior Intelligence Service* desde

---

<sup>2</sup> Deborah G. BARGER: *Toward a Revolution in Intelligence Affairs*, RAND, Santa Mónica, Ca., 2005 (on-line en [www.rand.org/pubs/technical\\_reports/2005/RAND\\_TR242.pdf](http://www.rand.org/pubs/technical_reports/2005/RAND_TR242.pdf)).

<sup>3</sup> Robert M. CLARK: *Intelligence Analysis: a Target-Centric Approach*, CQPress, Washington, DC., 2004.

<sup>4</sup> Miguel Ángel ESTEBAN NAVARRO: “Necesidad, funcionamiento y misión de un Servicio de Inteligencia para la Seguridad y la Defensa”, en Diego NAVARRO BONILLA (coord.): *Estudios sobre inteligencia: fundamentos para la seguridad internacional (Cuadernos de Estrategia nº 127)*, Instituto Español de Estudios Estratégicos / Centro Nacional de Inteligencia, Madrid, 2004, págs. 71 a 100.

1986 y oficial responsable del desarrollo de políticas de información y privacidad dentro de la CIA ha incidido en esta semejanza entre centros y ámbitos de trabajo que operan con información para obtener conocimiento relevante, al afirmar:

“La inteligencia presenta una muy fuerte semejanza con otras áreas basadas en la información tales como grandes medios de prensa o centros de investigación en la comunidad académica. La Inteligencia, es tal vez, la principal actividad basada en información o en conocimiento, pero todas comparten las mismas actividades primordiales.”<sup>5</sup>

Estas actividades estarían representadas indudablemente por las fases del llamado “Ciclo de Inteligencia”, conducente a la obtención, integración, análisis y diseminación de productos de conocimiento especializado para asumir los requerimientos propios de la defensa y la seguridad de un país. Unos pasos que, procedentes del método científico tradicional, son compartidos en su concepción general por los centros de información y documentación dirigidos por los gestores de información, aunque no compartan con los servicios de Inteligencia el objetivo último, el propósito o la naturaleza sensible para la defensa y seguridad del Estado que hacen de éstos últimos centros especializados de gestión del conocimiento <sup>6</sup>. De hecho, partimos de una hipótesis preliminar que hace de las fases documentales de identificación de requerimientos y necesidades de información, recuperación, obtención, integración, análisis formal y de contenido y presentación de las fuentes de información conceptos integrados perfectamente en los procesos de producción de Inteligencia. Éstos son entendidos básicamente como procesos intelectuales en los que la capacidad humana, auxiliada por la tecnología, posibilita la elaboración de un conocimiento especializado y estructurado a partir de datos inconexos, formatos y lenguas diversas, debidamente procesados y analizados para satisfacer los requerimientos de inteligencia nacional especificados formalmente en las directivas nacionales de Inteligencia <sup>7</sup>.

Pese a ello, las miradas críticas hacia los servicios de Inteligencia de medio mundo se han vuelto enconadas tras la sospecha vertida en torno a los informes que supuestamente verificaban la existencia de las tan repetidas armas de destrucción masiva, con lamento sobre su eficacia por parte del inspector de Naciones Unidas, Hans Blix. Como escribía no hace mucho Timothy Garton Ash en *El País*, asistimos a la “conversión del hecho en una realidad fabricada” en la que probablemente los informes de los servicios secretos sobre la situación real de las armas de destrucción masiva han

---

<sup>5</sup> Lee S. STRICKLAND: “Were American Intelligence and Law Enforcement Effectively Positioned to Protect the Public?”, *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology* n° 28 (febrero-marzo 2002), pág. 19.

<sup>6</sup> Miguel Ángel ESTEBAN NAVARRO y Diego NAVARRO BONILLA: “Inteligencia para la seguridad y la defensa: el valor de la gestión del conocimiento”, en Diego NAVARRO BONILLA y Miguel Ángel ESTEBAN NAVARRO (coords.): *Gestión del conocimiento y servicios de inteligencia*, Universidad Carlos III de Madrid / Instituto Español de Estudios Estratégicos / Boletín Oficial del Estado, Madrid, 2004, págs. 35 a 54.

<sup>7</sup> Diego NAVARRO BONILLA: “Medios tecnológicos e inteligencia: bases para una interrelación convergente”, *Arbor: Revista de Ciencia, Pensamiento y Cultura* vol. 180, n° 709 (2005), págs. 289 a 313.

podido ser tergiversados o falsificados por el poder político en un caso claro de manipulación de la Inteligencia <sup>8</sup>. Un error, dicho sea de paso, advertido en cualquier manual básico de Inteligencia. En suma, resulta paradójico verificar cómo, si bien la información ha sido siempre la base de la decisión de entrar en guerra, el caso de Irak pasará a la historia por ser una decisión política al margen de la información o en un claro ejemplo de acomodo informativo a los intereses políticos, tal y como ha expresado Adolfo Aguilar Zinser, ex embajador de México ante la ONU <sup>9</sup>.

El caso Kelly, el informe Hutton o las protestas por parte de miembros de los servicios de Inteligencia británicos a causa de la forma en que se presentó la información en el Reino Unido no han hecho sino avivar esta sospecha hasta convertirse en un escándalo político mayúsculo. Lo que parecían conjeturas se convirtieron en verdades demostradas una vez puestas en marcha las comisiones de investigación en Estados Unidos y el Reino Unido. Una mayor contundencia en la crítica actuación del MI6 británico en los prolegómenos de la guerra de Irak se ha visto reflejada en el informe Butler (julio de 2004). Este informe elaborado por Lord Butler, John Chicot, Ann Taylor, Michael Mates y el ex jefe del Estado Mayor entre 1994 y 1997, Lord Inge, constituye una prueba más de la controvertida actuación o utilización del trabajo de Inteligencia con fines políticos. Es curioso observar las similares conclusiones a las que se llega en estos informes dejando en una posición comprometida a la CIA y al MI6. De la lectura del informe Butler se desprende que el servicio exterior británico de inteligencia no contrastó las fuentes, sobrevaloró sin datos fiables la amenaza de las armas de destrucción masiva y fueron presentados como hechos irrefutables lo que parecían meras hipótesis a contemplar. Todos estos datos fueron registrados en los ya célebres *dossiers* sobre la amenaza de ataque en 45 minutos elaborados por quien paradójicamente luego ha sido propuesto para alcanzar la dirección del MI6: John Scarlett. El resultado fueron documentos de Inteligencia sesgados, defectuosos, apresurados en su elaboración y poco fiables. Pero no todos los servicios de Inteligencia de la coalición que apoyó la invasión de Irak presentaron semejante balance. Por el contrario, el Centro Nacional de Inteligencia español nunca aseguró la buscada conexión entre Irak y Al-Qaeda ni tampoco la existencia de las armas. Es más, tal y como consta en los informes desclasificados y consultados por la comisión de investigación del 11-M, seis meses antes de la invasión de Irak (19 de septiembre de 2002) los programas de misiles, de armas nucleares, de armas químicas y biológicas de Sadam Hussein no suponían una amenaza inminente ni sólida.

## II. CICLO, FASES Y PROCESO

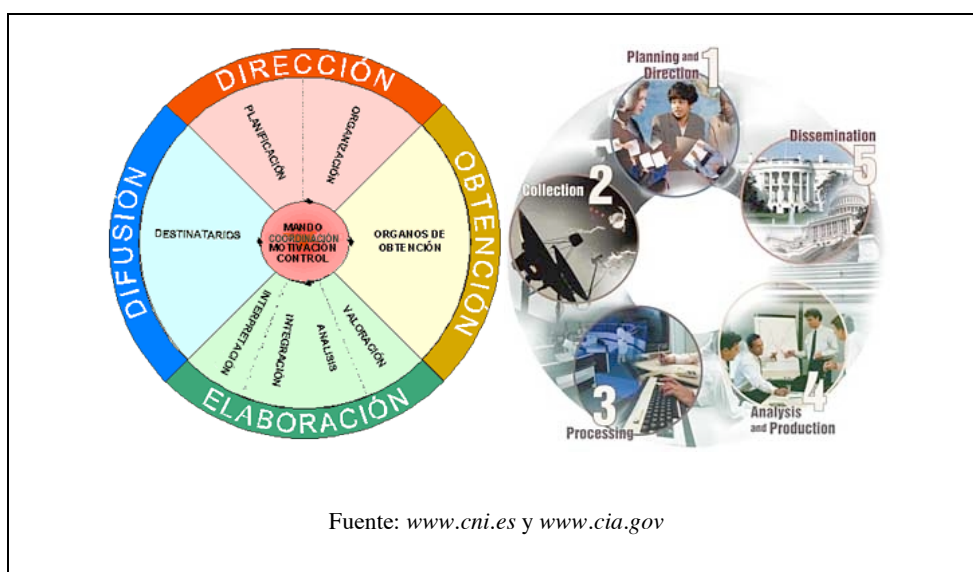
Las páginas web de los principales servicios de Inteligencia mundiales no dudan en ofrecer esquemas orientativos que definen el “Ciclo de Inteligencia” tradicional

---

<sup>8</sup> Timothy Garton ASH: “Contra Matrix”, en *El País: Suplemento Domingo* de 8 de junio de 2003, pág. 11. Luis Esteban GONZÁLEZ MANRIQUE: “Las guerras de los espías”, *La Clave* n° 120 (2003), págs. 48 a 51.

<sup>9</sup> Ernesto EKAIZER: “La guerra de Irak fue fruto de una decisión política, no de la información”, en *El País* de 14 de julio de 2004, pág. 4.

como una serie de cinco pasos orientados a la generación de conocimiento estratégico útil, verdadero y ajustado a los requerimientos de información preestablecidos por un destinatario final (decisor), a quien se difunde selectivamente el resultado final plasmado en un instrumento determinado. Este modelo tradicional, repetido hasta la saciedad en cuantas obras y estudios se ocupan de analizar el ciclo de Inteligencia tal y como lo entendiese Sherman Kent (como proceso y como resultado), comienza a estar en entredicho a juicio de algunos expertos. Berkowitz y Goodman ofrecen una síntesis del mismo esquema seguido desde los tiempos de la Guerra Fría y proporcionan un modelo alternativo <sup>10</sup>. A su juicio, al igual que grupos hostiles y redes terroristas han demostrado una gran capacidad organizativa basada en la flexibilidad y ausencia de estructuras rígidas, fácilmente manejables y especialmente resistentes al esquema tradicional de conflicto unidas por acceso telemático global (conceptos clave de la guerra asimétrica del entorno red glosado por Arquilla y Ronfeldt) <sup>11</sup>, también los servicios de Inteligencia deben adaptarse a esta nueva situación cambiando superando modelos de estructura jerarquizada, definidos por la burocracia weberiana, que operan siguiendo algunas inercias que dificultan el avance y la adaptación a la situación generada desde finales de los años noventa <sup>12</sup>. Claro está que es mucho más sencillo hablar de hacer, que hacer en sí mismo.



<sup>10</sup> Bruce BERKOWITZ y Allan E. GOODMAN: *Best Truth: Intelligence in the Information Age*, Yale University Press, New Haven, Ct., 2000.

<sup>11</sup> John ARQUILLA y David RONFELDT: *Redes y guerras en red*, Alianza, Madrid, 2003.

<sup>12</sup> Javier JORDÁN: "El terrorismo en la sociedad de la información: el caso de Al Qaida", *El profesional de la información* vol. 11, nº 4 (2002), págs. 297 a 305.

La búsqueda del equilibrio entre la validez indudable del proceso de Inteligencia y las alternativas a formas y estructuras del trabajo de Inteligencia es actualmente un reto teórico y práctico abordado por los organismos competentes de todo el mundo. Arquitecturas de Inteligencia como la propuesta por el Pentágono y su programa JIVA (*Joint Intelligence Virtual Architecture*) se basan en el entorno red de colaboración en materia de Inteligencia. Tal vez el proyecto primigenio de la intranet *Intelink* para uso exclusivo de la Comunidad de Inteligencia esté en la base de la forma de trabajo corporativo y cooperativo. Paralelamente, modelos como los propuestos por Ruth David han consagrado el valor de la “filosofía KBB” (*Knowledge-based Business*) basado en la interconexión, la interoperabilidad de sistemas, redefinición de rutinas, trabajo corporativo en equipos flexibles y apuesta decidida por los principios de la gestión del conocimiento para la generación de Inteligencia <sup>13</sup>.

En cualquier caso, la definición del “Ciclo de Inteligencia” plantea en realidad una serie de concomitancias con el ciclo informativo/comunicativo general, así como el papel jugado por la cadena documental en la generación de Inteligencia <sup>14</sup>. Sus elementos básicos nos vinculan a un peticionario/usuario de conocimiento especializado (Inteligencia) que debe satisfacer requerimientos específicos de Inteligencia aplicando una metodología concreta. Estos requerimientos de conocimiento expresan la voluntad y la necesidad de aumentar la carga informativa procesada sobre un tema concreto con el objeto de fundamentar la toma de decisiones <sup>15</sup>. Para ello, un método asentado en procesos tradicionalmente derivados del ciclo informativo consigue identificar necesidades, obtener los recursos y fuentes apropiadas, procesar y analizar este material informativo, para difundir un producto final. A grandes rasgos, se plantean los principales actores de un servicio de información genérico: usuarios, productores, *inputs*, proceso y *outputs*. Sin embargo, todo el proceso debe estar presidido por la flexibilidad y continua adaptación del trabajo de Inteligencia a dos características básicas de la “materia prima” con la que operar: la información. La primera de ellas es la elasticidad de las estructuras de Inteligencia para identificar nuevos objetivos, prioridades y nuevas áreas de interés informativo que surgen, se modifican, transforman, superponen con otras anteriores o nuevas y, finalmente, se abandonan, se cancelan o simplemente dejan de ser prioritarias. La segunda tiene que ver con la propia naturaleza dinámica del conocimiento <sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> Kristin K. NAUTH: “In from The Cold”, *Knowledge Magazine* (1999), on-line en [www.topsecret.net/knowmag.htm](http://www.topsecret.net/knowmag.htm).

<sup>14</sup> Mark LOWENTHAL: “Tribal Tongues: Intelligence consumers, Intelligence producers”, *Washington Quarterly* n° 15 (1992), págs. 157 a 168.

<sup>15</sup> Ignacio ROSALES PARDO: “La inteligencia en los procesos de toma de decisiones para la seguridad y la defensa”, en *El papel de la inteligencia ante los retos de la seguridad y la defensa internacional (Cuadernos de estrategia n° 130)*, Instituto Español de Estudios Estratégicos / Centro Nacional de Inteligencia, Madrid, 2005, págs. 33 a 60.

<sup>16</sup> Claire MCINERNEY: “Knowledge Management and the Dynamic Nature of Knowledge”, *Journal of the American Society for Information Science and Technology* n° 53/12 (2002), págs. 1.009 a 1.019.

### A) Planificación y dirección

Se trata básicamente de identificar necesidades no tanto de información como de conocimiento, expresadas mediante requerimientos concretos por parte de los responsables de la decisión política. Las directivas nacionales de Inteligencia (que en el caso español son un documento secreto), identifican con precisión los objetivos y los requerimientos de Inteligencia en ámbitos de interés nacional (terrorismo, grupos extremos, involución, abastecimiento energético, etc.). Michael Herman propuso en su momento una revisión del ciclo de Inteligencia utilizando una metáfora que la presenta como un proceso de producción que tiene su principal origen en las necesidades de información de los usuarios: “todo esto se basa y contribuye a crear una metáfora de la inteligencia como un proceso metódico originado en las necesidades del usuario”<sup>17</sup>. La vinculación existente entre ciclo de Inteligencia y gestión del conocimiento adquiere en esta primera fase del ciclo un reforzamiento por cuanto entra de lleno en el estudio de las necesidades y hábitos de información (requerimientos de inteligencia) de un usuario potencial, político o militar<sup>18</sup>. La diferencia establecida por Elías Sanz entre necesidad de información (de carácter general) y demanda de información (de carácter específico y planteada formalmente) permite establecer una primera clasificación de la inteligencia según el momento de su utilización<sup>19</sup>: básica (“de carácter general y de relativa permanencia que se utiliza como banco de datos [...] tiene una cierta permanencia en el tiempo. Sus necesidades se manifiestan como parte de las necesidades básicas de inteligencia”), inteligencia actual (“dentro de la inteligencia militar, la situación del enemigo, al igual que todos los boletines periódicos, son un ejemplo de inteligencia actual”) e inteligencia estimativa<sup>20</sup> (“orientada a determinar, en una situación o circunstancia específica, cuáles son las posibilidades de actuación de otros países u organizaciones y probables evoluciones de la situación”)<sup>21</sup>.

La intervención de perfiles personales especializados en detectar las necesidades de información así como en el traslado de las mismas a requerimientos concretos para ser satisfechas bien mediante fuentes abiertas o por medios tecnológicos vendría a paliar el desequilibrio existente entre las necesidades globales de Inteligencia básica y la no formulación de la misma a través de requerimientos específicos. En cualquier caso, se abre un debate interesante acerca de cómo la cooperación entre organismos públicos y

<sup>17</sup> Michael HERMAN: *Intelligence Power in Peace and War*, Cambridge University Press, Cambridge, 2001, págs. 284 a 286.

<sup>18</sup> Britt L. SNIDER: *Sharing Secrets with Lawmakers: Congress as a User of Intelligence*, Central Intelligence Agency Directorate of Intelligence, Washington, DC., 1997.

<sup>19</sup> Elías SANZ: *Manual de estudios de usuarios*, Fundación Germán Sánchez Ruipérez / Pirámide, Madrid, 1994, págs. 23 a 31.

<sup>20</sup> Harold P. FORD: *Estimative Intelligence: The Purposes and Problems of National Intelligence Estimating*, University Press of America / Defense Intelligence College, Lanham, Md. / Washington, DC, 1993.

<sup>21</sup> *Manual de Inteligencia: La inteligencia y la defensa nacional. El ciclo de inteligencia*, Tiempo, Barcelona, 1995, págs. 56 a 57.

privados pueden desarrollar políticas de compartición de conocimiento con el fin de mejorar la seguridad nacional <sup>22</sup>.

### **B) Obtención de información**

Consiste esta fase en la adquisición y reunión de información en bruto, es decir, la base de la Inteligencia por un especialista. La apertura de la Kent School of Intelligence en mayo de 2000 bajo los auspicios de la CIA, proporcionó un interesante discurso inaugural a cargo del director de la agencia norteamericana. George J. Tenet insistió en la necesidad de formar a los futuros agentes de Inteligencia en las técnicas de procesamiento de la información para producir Inteligencia y conseguir que el volumen de producción informativa no sea sinónimo de colapso por exceso. A juicio del Prof. Paul Kennedy, uno de los principales fallos en los atentados de septiembre de 2001 fue la sobreabundancia de información y la incapacidad para compartirla y hacerla accesible a todos los organismos y agencias involucradas en la defensa nacional:

“En laberintos de cubículos, detrás de ordenadores encendidos y montañas de papeles, nuestros analistas mezclan una habilidad académica de precisión con un sentido de la urgencia y claridad propios del periodista. En el mejor de los casos, el resultado es perspicacia. Y es esa perspicacia o entendimiento lo que gana la confianza de nuestros usuarios y les motiva a querer leer nuestros trabajos y escuchar nuestras sesiones informativas.”<sup>23</sup>

No se trata por tanto de exhaustividad sino de precisión y de eficacia en su control, procesamiento y puesta a disposición de organismos responsables de la inteligencia nacional.

### **C) Proceso**

La conversión de la información obtenida y recopilada por medios diferentes en conjuntos estructurados de información caracteriza la tercera fase del ciclo, que se lleva a término bajo la responsabilidad de un procesador, quien generalmente tiene acceso a una mayor información que el responsable de la obtención de la información en bruto. En esta fase, se trata de aplicar las actividades documentales fundamentales de la organización del conocimiento con el fin de preparar la información para su análisis definitivo. De ahí que el análisis formal de la información para crear referencias bibliográficas y catalográficas, bases de datos documentales y referenciales, etc., sea seguido del análisis de contenido mediante la elaboración de índices y resúmenes

---

<sup>22</sup> Steven M. RINALDI: *Sharing the Knowledge: Government-Private Sector Partnerships to Enhance Information Security*, USAF Institute for National Security Studies, Colorado Springs, Co., 2000.

<sup>23</sup> “Tenet dedicates new School for Intelligence Analysis”, *on-line* en [www.cia.gov/cia/pub...ess\\_release/archives/2000/pr050400.html](http://www.cia.gov/cia/pub...ess_release/archives/2000/pr050400.html)



completos. El objetivo final es la creación de ficheros especializados y asegurar la eficacia y rapidez en su recuperación documental.

Esta necesidad de operar con grandes volúmenes de información en bruto obliga actualmente al empleo de aplicaciones de control y procesamiento masivo <sup>24</sup>. En palabras de Robert K. Ackerman en una entrevista mantenida sólo tres semanas antes del 11-S con George J. Tenet (director de la CIA):

“La comunidad de inteligencia necesita replantear el papel de su personal con expertos que van desde el espionaje clandestino tradicional a la minería de datos avanzada y el análisis. La nueva era de la información ha forzado a la comunidad de inteligencia a ajustarse de muchos modos. Lo más destacado son los retos y oportunidades procedentes de la abundancia de información procedente de fuentes abiertas. Tenet cita la necesidad de herramientas que permitan a los expertos extraer los datos de bases de datos de todo el mundo. Esto es esencial para comprender la reserva de fuentes abiertas disponibles por todo el mundo, con objeto de que los recursos clandestinos y las capacidades de obtención puedan ser dirigidas a obtener secretos vitales basados en información abierta.”<sup>25</sup>

Ahora bien, las técnicas tradicionales de recuperación de datos, tal y como ha señalado Jesús Tramullas, son una potente herramienta para extraer el conocimiento existente pero no para inducir un nuevo conocimiento, lo que sería de gran ayuda para la inteligencia estimativa. Precisamente a conseguir conocimiento inductivo ayudaría la llamada “minería de datos” (*data mining*), consistente en el análisis de grandes volúmenes de información para establecer pautas y relaciones comunes entre ellos y conseguir resultados inductivos de estimación. Para ello, los datos han tenido que ser estructurados previamente tanto en la disposición de los mismos (SGBD relacionales) como luego en la recuperación mediante lenguajes de recuperación rígidos (QBE y SQL) <sup>26</sup>. Un dato para la reflexión: veintisiete eran los millones de dólares que se dijo iba a invertir la CIA en desarrollar sistemas avanzados de “minería de datos” y técnicas de análisis automático de información electrónica <sup>27</sup>.

Indudablemente, la presencia de Internet como insondable banco de datos debe implicar una mejora en la efectividad y rapidez en la recuperación de información, pero también en su valoración, alcance y fiabilidad. Además, se debe contar con los millones de páginas que incluyen información estructurada en forma de bases de datos que permanecen ocultas ante interrogaciones generales usando buscadores. Es la denominada internet invisible o “infranet” entendida como “el conjunto de recursos

---

<sup>24</sup> Entrevista a John P. STENBIT, “assistant secretary of defense for command, control, communications and intelligence”, en *Signal* (octubre 2001), pág. 21: “Las tecnologías relativas al archivo y a la distribución de la información son también vitales. En un momento en el que la información proveniente de internet incrementa su uso, las herramientas para mejorar la búsqueda y la recuperación de datos se tornarán ‘muy aplicables’”.

<sup>25</sup> Robert K. ACKERMAN: “Intelligence at a crossroads”, *Signal* (octubre de 2001), pág. 18.

<sup>26</sup> Jesús TRAMULLAS: “Perspectivas en recuperación y explotación de información electrónica: el ‘Data Mining’”, *Scire: Representación y Organización del Conocimiento* n° 3/2 (1997), págs. 73 a 85.

<sup>27</sup> William MATTHEWS: “Squeezing out the sparks: CIA to invest millions in developing software to sift through digital data”, *on-line* en [www.fcw.com/fcw/articles/2002/0805/tec-cia-08-05-02.asp](http://www.fcw.com/fcw/articles/2002/0805/tec-cia-08-05-02.asp).

accesibles únicamente a través de algún tipo de pasarela o formulario web y que, por tanto, no pueden ser indizados de forma estructural por los robots de los buscadores”<sup>28</sup>. Bajo este concepto se almacenan recursos como bases de datos bibliográficas y alfanuméricas, directorios de revistas electrónicas y depósitos de *pre-prints*, ficheros textuales en formatos no *html* (*pdf* esencialmente). En España, se han desarrollado algunas iniciativas recientes para controlar estos recursos electrónicos, Así, *www.internetinvisible.com* ha sido concebida como una “recopilación de bases de datos de acceso gratuito que nace de la decisión de poner a disposición de los profesionales de la información y público en general una fuente de información gratuita accesible en la red”<sup>29</sup>.

Sin embargo, el reto de las fuentes abiertas de información para la generación de inteligencia (OSINT) pone el acento sobre el principal reto al que se debe enfrentarse la inteligencia actual. Uno de los principales problemas que amenazan la eficacia global de una agencia o servicio no se encuentra ya en la falta de información sino precisamente en lo contrario: en la sobreabundancia de información y en la imperiosa necesidad de identificarla, controlarla, analizarla y valorarla. De ahí que las mejoras en los procesos y en los recursos destinados al análisis de información sean las principales medidas contempladas para mejorar la eficacia del sistema.

Por otra parte, la naturaleza informativa o documental de los materiales con los que llevar a cabo el análisis de Inteligencia, obligan a instalar una concepción muy amplia de los formatos, procedencias, lenguas, soportes, etc., de las informaciones que deben ser obtenidas e integradas en un entorno abiertamente digital. Dicho de otro modo, el producto final de Inteligencia como resultado de una destilación de fuentes y recursos, muchos de ellos procedentes de páginas web, tablas estadísticas, informativos de medios de comunicación, informes multimedia, mapas conceptuales, imágenes capturadas por satélite, transcripciones en papel procedentes de sistemas de escucha telefónica, fotografías digitales o en papel, etc. El término que contempla la globalidad de toda pieza de información susceptible de integrarse en un análisis de inteligencia, generada o recogida en cualquier soporte o formato posibilitando la integración eficaz de una multitud de fuentes de información para la generación de inteligencia se denomina *multi-int*, *all source intelligence* o inteligencia “holística”. Es decir, redes de información internas compatibles con *software* y sistemas basados en la *world wide web*, compatibles entre sí y capaces de integrar los resultados de todas las formas de –int (HUMINT, OSINT, MASINT, SIGINT, ELINT, etc.) proporciona un mapa integral, global capaz de ofrecer en un único producto final una metáfora visual del asunto en cuestión.

---

<sup>28</sup> Isidro F. AGUILLO: “Internet invisible o Infranet: definición, clasificación y evaluación”, en *La Gestión del Conocimiento: Retos y soluciones de los profesionales de la información (Actas de las VII Jornadas Españolas de Documentación)*, Universidad del País Vasco, Bilbao, 2000, págs. 248 a 269.

<sup>29</sup> M. Fernanda PESET, Ricardo ALBIÑANA y Silvia MORALES: “Internet invisible: un recurso terciario en la Red”, *El profesional de la Información* n° 9/7-8 (2000), págs. 19 a 22. Se trata de un directorio de bases de datos, básicamente en español, en el que cada uno de los recursos incorpora: a) enlace a la base de datos que incluye, b) responsable de su creación, c) descripción de contenido.

#### D) Análisis y generación de inteligencia

Esta fase marca la frontera entre información e Inteligencia, delimitando también la separación existente en los servicios de Inteligencia entre órganos responsables de la obtención de información y órganos encargados de su tratamiento y elaboración en función de sus áreas de actuación: nacional, internacional, etc.<sup>30</sup>. El análisis es la fase crucial que permite poner en juego todas las capacidades intelectivas, tanto el conocimiento tácito como explícito, al servicio de un objetivo informativo. Como ha señalado Javier Calderón,

“El análisis, herramienta fundamental de la labor de Inteligencia es hoy, y seguirá siendo en el futuro, la clave para que toda la información que nos rodea tenga sentido; para que sea comprensible y para facilitar a los responsables la toma de decisiones, no ya los datos de lo acontecido, sino el porqué suceden las cosas y el cómo van a suceder en el futuro.”<sup>31</sup>

No en vano, el análisis constituye la columna vertebral del trabajo de Inteligencia y la clave para alcanzar unos resultados eficientes, relevantes y en tiempo adecuado. Por esas razones, ocupa un lugar preeminente en la prevención de riesgos y amenazas tal y como ha señalado Lee S. Strickland:

“El análisis de Inteligencia es nada más y nada menos que la identificación de la información clave (esto es: de las pruebas) relevante para un problema y la determinación de las conclusiones lógicas que pueden ser extraídas de esa información. La Inteligencia es la quintaesencia del negocio del conocimiento.”<sup>32</sup>

Es precisamente la aplicación del capital intelectual de especialistas en la generación de inteligencia a la información obtenida y procesada en las fases anteriores la clave de todo el ciclo. Son dos las operaciones esenciales en la fase de análisis:

1.- Valoración de las fuentes en cuanto a su utilidad, su credibilidad, su oportunidad y exactitud; e integración de las mismas una vez evaluadas (qué información contribuye positivamente a la consecución de los requerimientos de información previamente establecidos en la fase inicial), en términos de pertinencia y utilidad. Y ello basándose en dos criterios: validez de la fuente y pertinencia de la información),

---

<sup>30</sup> David A. CHARTERS, Stuart FARSON y Glenn P. HASTEDT (eds.): *Intelligence Analysis and Assessment*, Frank Cass & Co., Ilford Essex, 1996. Javier CALDERÓN: “Los servicios de inteligencia”, en *Terrorismo Internacional en el siglo XXI* (X Curso Internacional de Defensa, Jaca, 16-20 de septiembre de 2002), Ministerio de Defensa, Madrid, 2003, pág. 262.

<sup>32</sup> Lee S. STRICKLAND: “Information and the War Against Terrorism, Part V: The Business Implications”, *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology* nº 28/1 (agosto-septiembre 2002), págs. 18 a 21.

2.- Elaboración formal (creación de tipologías documentales en las que plasmar el resultado de todo el proceso: informes, resúmenes, dossiers fotográficos, esquemas, presentaciones informáticas, etc.) teniendo muy en cuenta la clase de información registrada: textual, icónica, estadística, etc. Todo ello bajo la máxima casi de perogrullo: “la información es inútil a menos que el destinatario pueda entenderla y utilizarla”<sup>33</sup>.

La integración de todos los recursos informativos, su valoración y su análisis bajo los conceptos de fiabilidad, validez, oportunidad y relevancia constituye la base de la fase de análisis:

“La integración de conocimiento proporciona una amplia base compartida de conocimiento comprensible que mejora efectivamente la capacidad de un sistema social para interpretar diversos estímulos de información de forma colectiva.”<sup>34</sup>

A juicio de Alavi y Tiwana, las organizaciones pueden desarrollar una integración de conocimiento de tres modos: mediante directivas, rutinas o grupos de trabajo, cercanos a los “*virtual teams*” propuestos para los servicios de Inteligencia por Berkowitz y Goodman. Un análisis, no podemos olvidarlo, en el que también pueden quedar reflejadas valoraciones y orientaciones sobre la información y los hechos que se reflejan. El resultado final consiste generalmente en un producto documental (“informe de Inteligencia”) no excesivamente extenso, altamente estructurado y sometido a una valoración del grado de reserva que se debe aplicar sobre él. Sin embargo, una dimensión en la que se debe incidir es en las capacidades de visualización de inteligencia a través de metáforas y representaciones visuales del resultado de todo el proceso así como el grado de normalización del resultado de Inteligencia a través de normas internacionales.

A juicio de Berkowitz y Goodman el modelo de Inteligencia tomado del mundo empresarial (“*market-based management*”) puede ser una de las claves en el éxito de la reforma de la comunidad de Inteligencia. Se propone incluso la asignación de un analista de Inteligencia principal a los órganos de decisión, concebido como aquel experto responsable de la elaboración de Inteligencia mediante la coordinación de un equipo encargado de confeccionar un producto final ajustado a los requerimientos específicos de un peticionario. Con ello, se mejoraría la conexión entre los “usuarios” de Inteligencia que necesariamente deben ser educados en el valor de la Inteligencia y mantendría el vital interés de la misma para la decisión política:

“Los consumidores de Inteligencia deberían contar con un ‘analista principal’ responsable de ensamblar el producto de Inteligencia y adecuarlo a las necesidades y a los intereses de

---

<sup>33</sup> Susan M. WATSON: “Intelligence Cycle”, en Trevor N. DUPUY (ed.): *International Military and Defense Encyclopedia*, Brassey’s, vol. 3, Washington, DC / Nueva York, NY, 1993, págs. 1.280 a 1.283.

<sup>34</sup> Maryam ALAVI y Amrit TIWANA: “Knowledge Integration in Virtual Teams: The Potential Role of KMS”, *Journal of the American Society for Information Science and Technology* n° 53/12 (2002), pág. 1.030.

los decisores políticos. El 'analista principal' sería responsable de reunir el equipo necesario para el desarrollo del producto."<sup>35</sup>

Sin embargo, como ha señalado acertadamente Rob Johnston, el análisis de Inteligencia debe atender a una serie de variables de muy diversa naturaleza: sistémicas, sistemáticas, de comunicación y de idiosincrasia. Precisamente las variables sistémicas incluyen aquellas que afectan al proceso de Inteligencia en sí mismo: los requerimientos específicos del usuario de Inteligencia, las formas de obtención de la información en bruto, la validez y la fiabilidad de los recursos de información, los medios de almacenamiento, descripción, organización y recuperación de las informaciones, las estrategias específicas para afrontar el proceso de toma de decisiones a partir de información procesada así como los métodos para remitir el resultado de Inteligencia al destinatario final son parte de esas variables fundamentales<sup>36</sup>.

El ejemplo norteamericano, centrado en la formación de los futuros analistas de Inteligencia, permite extraer algunas consecuencias. De hecho, las aulas de la Sherman Kent School of Intelligence enseñan las habilidades técnicas necesarias para desarrollar el análisis de información para generar Inteligencia. La formación de los nuevos analistas de Inteligencia siguen un programa denominado CAP (*Career Analyst Program*). Las 22 semanas del programa incluye el aprendizaje de contenidos tales como historia, misión y valores de las agencias de Inteligencia. Sin embargo, queremos resaltar que son precisamente las habilidades en el manejo de información, la identificación de usuarios y la definición de requerimientos, así como las técnicas de manejo y presentación de información, las principales actividades del analista, íntimamente ligadas, como es evidente, a la pericia desarrollada por los especialistas en información y gestores de conocimiento. La microespecialización en áreas geográficas o temáticas constituye la característica principal de los analistas integrados en la estructura de la CIA. En parecidos términos se expresa el ex-agente de la CIA Robert Baer, por cuanto la especialización absoluta en un aspecto, conflicto, país o situación económica o tecnológica constituye la característica fundamental del analista: "No te puedes considerar experto en un tema hasta que no posees toda la información disponible"<sup>37</sup>. En cualquier caso, la coordinación entre especialistas de áreas concretas antes de la "edición y entrega final" del producto de Inteligencia constituye una subfase del proceso de análisis. Se trata de potenciar la intervención de los analistas también en las fases previas, especialmente la de obtención de información, pero también en las fases que determinan los requerimientos del órgano decisor y el grado de satisfacción con respecto al producto de Inteligencia suministrado por el analista. El estilo de redacción y presentación del resultado, la velocidad de entrega la comprensión del mensaje, deben ser algunos de los parámetros que presidan la elaboración documental de inteligencia<sup>38</sup>.

---

<sup>35</sup> Bruce BERKOWITZ y Allan E. GOODMAN: *Best Truth...*, cit.

<sup>36</sup> Rob JOHNSTON: "Developing a Taxonomy of Intelligence Analysis Variables", *Studies in Intelligence* n° 47/3 (2003); on-line en <http://www.cia.gov/csi/studies/vol47no3/article05.html>

<sup>37</sup> Robert BAER: *Soldado de la CIA*, Crítica, Barcelona, 2002, págs. 33 a 34.

<sup>38</sup> Wesley K. WARK: "Introduction: 'Learning to Live with Intelligence'", *Intelligence and National Security* n° 18/4 (2004), pág. 4

No obstante, como han señalado recientemente Daniel Klaidman y Evan Thomas:

“Los informes de Inteligencia tienden a ser conjeturas más o menos informadas, basadas en retazos de conversaciones codificadas obtenidas mediante interceptaciones electrónicas, pistas dadas por servicios de Inteligencia extranjeros, u otros tipos de ‘Inteligencia humana’ de diversos grados de credibilidad. A menudo, los informes se hallan sesgados, o son tan generales que resultan inútiles, y en ocasiones resultan ser sencillamente erróneos.”<sup>39</sup>

E incluso han sido estos informes la base para determinar niveles de alerta de amenaza, como los vistos en Estados Unidos en los meses previos a la segunda Guerra del Golfo: “Valorados en su conjunto, éstos y otros ominosos fragmentos de *intel* fueron suficiente como para persuadir a la administración Bush para elevar su nivel de alerta de ‘Amarillo’ (elevado) a ‘Naranja’ (alto)”.

### **E) Difusión**

El ciclo documental tradicional incluye diversos mecanismos que tratan de mejorar la satisfacción del usuario que ha expresado una necesidad o un requerimiento de información a un especialista capaz de ofrecerle un resultado pertinente, entre los que se cuentan los Servicios de Difusión Selectiva de la Información. No se trata únicamente de poner sobre la mesa del peticionario o consumidor de Inteligencia el producto final: se requiere un esfuerzo de valor añadido <sup>40</sup> que abarque la comprensión del conocimiento basado en el estudio de los modos de percepción de la Inteligencia por parte de esos consumidores (decisores políticos y militares) para diseñar productos finales de Inteligencia que permitan una mejor comprensión por todos los escalones de la Inteligencia: desde los órganos máximos de decisión hasta el mando militar que diseña un plan de ataque en función de la información suministrada sobre el terreno.

Esta fase consiste en la distribución y puesta a disposición del responsable último del producto final. La retroalimentación del ciclo está garantizada por cuanto la fase primera es el inicio y final de todo el proceso. El requerimiento de Inteligencia se inicia y finaliza en los responsables de la toma de decisiones. La satisfacción con el resultado final determina la vuelta o no a las fases anteriores. Sin embargo, este esquema tradicional no debe estancarse sino que los resultados y las consecuencias aprendidas de conflictos recientes como el de Afganistán, permiten hablar de nuevas orientaciones en la generación y difusión de la Inteligencia a todos los niveles implicados en la defensa nacional. Se sugiere un modelo de red integrado, en el que la Inteligencia fluya con mucha más rapidez y hacia todos los niveles de forma horizontal y no exclusivamente vertical o jerárquica, para impulsar la aplicación directa y efectiva

---

<sup>39</sup> Daniel KLAIDMAN y Evan THOMAS: “Anatomy of the Threat”, en *Newsweek* de 24 de febrero de 2003, págs. 24 a 30.

<sup>40</sup> Arthur S. HULNICK: *Keeping US Safe: Secret Intelligence and Homeland Security*, Praeger, Westport, Ct.-Londres, 2004, pág. 101.

del conocimiento estratégico no sólo a los decisores políticos sino también a los mandos militares que dirigen las operaciones. Como consecuencia, los límites de la inteligencia estratégica tienden a difuminarse y unirse a los de la inteligencia táctica:

“La madurez de estas tecnologías y capacidades han permitido al Mando Central de Estados Unidos (CENTCOM) establecer una red fluida de C4I (mando, control, comunicaciones, ordenadores e inteligencia) que literalmente va desde la Casa Blanca a la trinchera.”<sup>41</sup>

En cualquier caso y como conclusión, el aprovechamiento de los resultados de la gestión del conocimiento forma parte de los retos que la inteligencia está intentando asumir hoy en día. Esto va a ser determinante a la hora de difundir la información entre los mandos militares responsables de operaciones concretas <sup>42</sup>. Sin embargo, todavía hay retos pendientes como la capacidad de normalizar el trabajo de inteligencia a través de libros de estilo, normas internacionales y estándares globalmente aceptados para sistematizar no sólo el proceso sino los muchos resultados que los organismos de inteligencia producen día a día.

---

<sup>41</sup> Robert K. ACKERMAN: “Technology Empowers Information Operations in Afghanistan”, *Signal* (marzo 2002), on-line en [www.us.net/signal/Archive/March02/Archive-march02.html](http://www.us.net/signal/Archive/March02/Archive-march02.html).

<sup>42</sup> *Ibidem*: “el manejo de la información hasta el nivel más bajo es probablemente el reto más importante al que nos enfrentamos. Ello requiere algún tipo de sistema estandarizado, procedimiento o práctica empresarial que ayude a organizar la información y a traer la información más importante hasta el operador o el comandante más rápidamente, sin tener que moverse a través de grandes masas de información.”