

La inteligencia es un conocimiento indispensable para la toma de decisiones. Cuanto menor sea la incertidumbre mejor serán las posibilidades de llevar a cabo una adecuada decisión del modo de acción que permitirá alcanzar la solución del problema planteado. Así como resulta fundamental una adecuada actividad de inteligencia es necesario que aquellos que deban tomar una decisión comprendan las particularidades de la inteligencia y los desafíos que se le plantearán en su esfuerzo por poder proporcionar el cuadro más claro posible en una determinada situación.

LA INTELIGENCIA Y LA TOMA DE DECISIONES.

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE SU IMPORTANCIA.

Tcnl Marcelo Fabián Rodríguez Rey

El propósito del presente artículo es el de discurrir acerca de las principales características de la inteligencia y su relación e importancia en el marco del proceso de toma de decisiones.

El primer aspecto a considerar para poder desarrollar una inteligencia efectiva es comprender acabadamente cuál es su naturaleza y cuál es su finalidad; para después poder caracterizarla y establecer las relaciones con el ejercicio del comando y el desarrollo mismo de las operaciones.

¿Cuál es la importancia de la inteligencia?

Ya desde la formulación del interrogante se procura fijar un concepto. No se discute acerca de la importancia sino que la pretensión es indicar la necesidad de disponer inteligencia acertada y oportuna durante toda la operación.

La decisión en el marco de un conflicto requiere centrar la atención en el enemigo u oponente de manera tal de que la información que permita anticiparse a sus acciones sea oportuna y eficaz. Y para ello es necesario alcanzar un grado de conocimiento tal sobre éste que permita evitar sus fortalezas y explotar sus debilidades críticas. Independientemente del nivel de conducción que se considere, la identificación de estas fortalezas y debilidades es crucial y es la principal, pero no la única, responsabilidad de inteligencia. He aquí su importancia.

Al mismo tiempo gran parte del éxito de las propias acciones radicarán en lograr engañar y sorprender al oponente actuando en el lugar y momento en que no lo espera y por lo tanto no está preparado para ello. La certera y oportuna identifi-

cación de la situación, capacidades e intenciones del adversario también es una responsabilidad fundamental de inteligencia.

En definitiva y como es dable de esperar en una actividad de planeamiento, la acabada comprensión de la situación será una condición necesaria e inexcusable para poder decidir y pasar a la acción.

Ahora bien, surge entonces un nuevo interrogante a responder: ¿qué es conocer acabadamente la situación?

Una exacta y oportuna inteligencia – entendiendo a ésta como el más acabado conocimiento posible sobre el enemigo y sobre el ambiente operacional – es como se expresó precedentemente, un requisito previo e inexcusable para lograr el éxito o por lo menos para intentar obtenerlo. Esta afirmación no desconoce la fundamental importancia del juicio del decisor en todos los niveles; pero tampoco es menos cierto que aún el conductor más sobresaliente nada podrá hacer si no dispone de inteligencia exacta y oportuna. El genio puede hacer un mejor uso de la información, y esto puede permitir un superior y más rápido empleo del conocimiento resultante de la información obtenida, pero no habrá un comandante por más brillante que sea que pueda operar efectiva y eficazmente sin una buena inteligencia. Al respecto, un sin dudas brillante comandante, el Mariscal de Campo Erwin Rommel, proclamó que: *“No se trata de si hay un general más brillante o más experimentado que otro, la cuestión es responder que general hizo una mejor apreciación del campo de batalla”*.

La inteligencia, por lo tanto, debe ser considerada una actividad inseparable del comando y del campo de operaciones. Es imposible concebir siquiera una operación si no existe una comunión estrecha entre el campo de conducción de inteligencia y el de operaciones; y el desafío debe ser incorporar esta idea desde los menores niveles del planeamiento. La inteligencia contribuye al ejercicio de un efectivo comando durante el desarrollo de las operaciones militares y ayuda a asegurar la exitosa conducción de estas operaciones. A través de la oportuna y certera identificación de las debilidades del enemigo susceptibles de transformar en vulnerabilidades mediante el ataque, la inteligencia se convierte también en un eficaz elemento que incrementa el propio poder de combate.

La historia militar demuestra que una efectiva y oportuna inteligencia en poder de comandantes capaces en la mayoría de los casos ha proporcionado una ventaja decisiva a aquel que la dispuso. Julio César, San Martín, Wellington y Napoleón son algunos de estos muchos ejemplos. La batalla de Midway en junio de 1942 fue ganada por una flota norteamericana superada en número y armamento porque sus comandantes habían recibido detallada y oportuna inteligencia y actuado en consecuencia. En el año 1967 el éxito de los ataques aéreos ejecutados por la Fuerza aérea israelí contra los medios aéreos de Egipto se debió a la detallada inteligencia producida que permitió la total destrucción de las aeronaves enemigas en tierra.

Más cerca en el tiempo, tanto en la primera como en la segunda Guerra del Golfo la inteligencia fue capaz de llevar a cabo una adecuada identificación de las vulnerabilidades críticas del sistema defensivo iraquí, tanto aéreo como terrestre; que contribuyó en gran medida a la rápida y completa derrota de las fuerzas iraquíes.

La inteligencia y la decisión.

Asumir la relación existente entre la inteligencia y el comando es el punto de partida correcto para poder comprender el rol que le cabe a la inteligencia.

La acción de comando implica tomar y ejecutar decisiones. Y el principal propósito de la inteligencia es el de asesorar y asistir al decisor en su proceso de toma de decisiones. Como insumo necesario para permitir la toma de decisiones en las mejores condiciones la inteligencia debe ser capaz de alcanzar dos objetivos simultáneos y concurrentes entre sí.

El primero de ellos es el de proveer un conocimiento oportuno y relevante del enemigo y del ambiente operacional, en otras palabras, es “hacer inteligencia” propiamente dicho.

Su logro implica apoyar a la toma de decisiones reduciendo al máximo posible la incertidumbre acerca de la situación; siempre teniendo en cuenta que es imposible despejar por completo, como diría Clausewitz, la “niebla propia de la guerra” y alcanzar un acabado y completo conocimiento de la situación.

Para alcanzar este objetivo el campo de conducción de inteligencia desarrolla cuatro tareas principales, simultáneas y relacionadas entre sí, que se conocen como el “Ciclo de Producción de Inteligencia”; a saber: dirección, obtención, proceso y diseminación. Este método de trabajo específico procura identificar y evaluar las características del ambiente geográfico y la situación del enemigo, para, a partir de allí, estimar cuales podrán ser los diferentes cursos de acción (capacidades) que puede adoptar el enemigo en una determinada situación.

El segundo objetivo de la inteligencia es el de asistir en la protección de las propias fuerzas a través de la contrainteligencia. La contrainteligencia incluye tanto medidas de carácter activo como de naturaleza pasiva con el propósito de negar al enemigo información de importancia acerca de la propia situación de manera tal de que deba decidir en medio de la incertidumbre. Principalmente la contrainteligencia apoya a las propias fuerzas a través de un planeamiento que permita adoptar adecuadas medidas de seguridad que le impidan al adversario obtener información acerca de las propias fuerzas.

Así se verifica un doble rol en la actividad de inteligencia: Busca obtener información que permita identificar las debilidades del enemigo al mismo tiempo que

colabora en señalar las propias debilidades a fin de impedir que el enemigo las pueda explotar.

Estos dos objetivos mencionados demuestran que la inteligencia posee una naturaleza de carácter dual: ofensiva y defensiva. Se descubren entonces aquellas debilidades enemigas que pueden ser explotadas y, simultáneamente, se alerta acerca de las acciones del enemigo. En consecuencia, la inteligencia como un todo proporciona las bases necesarias para el desarrollo de las propias acciones, ya sean estas ofensivas como defensivas.

A partir de haber quedado establecida la importancia de la inteligencia en todos los niveles de la conducción es preciso ahondar en su esencia y en sus características esenciales para lo cual el punto de partida indiscutible es la triple visión elaborada por Sherman Kent: la inteligencia como conocimiento, como proceso y como actividad.

La inteligencia como conocimiento.

Si bien se han explicitado los objetivos de la inteligencia; no se ha definido aún el término inteligencia. Una muy simple y conocida definición que se encuentra en la propia doctrina dice que inteligencia es el conocimiento acerca del enemigo y del ambiente operacional necesario para la toma de decisiones.

Considerando que la mente humana comprende mejor las situaciones presentadas a través de imágenes, la inteligencia busca crear una imagen exacta o lo más cercana posible a la realidad de la situación a efectos de facilitar la comprensión del comandante. Una buena inteligencia significa “pintar” un acabado cuadro de situación; o más exactamente, varios cuadros conforme sean las diferentes realidades que se aprecie se pueden llegar a presentar en un tiempo y lugar determinados.

Pero no todo el conocimiento que se va a considerar para la toma de decisiones debe ser considerado como inteligencia. El conocimiento de la propia situación o del estado de una fuerza aliada no constituye inteligencia; inteligencia es, entonces, por oposición aquel conocimiento que no está directamente relacionado con las propias fuerzas.

¿Qué es lo que se debe entender por conocimiento?

Considerar a la inteligencia como conocimiento, implica distinguirla de los simples datos o información. La inteligencia se obtiene a partir de información, pero es importante comprender que no es simplemente otro término o sinónimo con el cual referirse a la información. Por información se debe entender cualquier tipo de material que no ha sido sometido a un proceso previo de evaluación — informes de interrogatorio de prisioneros de guerra, interceptaciones de radio, informes de

exploración, fotografías aéreas, etc— y en función de ello representa la materia prima a partir de la cual luego de establecer diferentes relaciones se producirá inteligencia. Pocas piezas de información proporcionan conclusiones por ellas mismas. Ellas deben ser combinadas y comparadas con otras informaciones disponibles, analizadas, evaluadas y finalmente luego de ello arribar a conclusiones de interés o comprender su significado. Buena inteligencia no es simplemente repetir la información tal cual la fuente la obtiene sino generar, a partir de ella, un nuevo conocimiento que explique qué es lo que ella significa en el contexto de una determinada situación y las implicancias que tendrá para el proceso de toma de decisiones.

En otras palabras, inteligencia es el proceso de análisis e interpretación de la información y su transformación en conocimiento. Este nuevo saber ya no es más información sino que es un conocimiento que permite evaluar y comprender una determinada situación. Es claro que luego de su uso para la situación particular para la que fue generado pasará a engrosar las bases de datos como información útil para futuras necesidades.

Surge entonces lo que realmente es la naturaleza de la inteligencia: un conocimiento útil producto de la suma de informaciones relacionadas entre sí y concebido para satisfacer exigencias impuestas por una determinada situación. Utilizado este conocimiento como inteligencia para satisfacer las necesidades del decisor, nuevamente vuelve a ser considerado como información que permitirá generar inteligencia ante una nueva necesidad de planeamiento.

Resulta esencial hacer hincapié en lo anterior porque su cabal comprensión es la que facilitará llevar a cabo la distinción entre información e inteligencia.

La íntima relación entre información e inteligencia permite llevar a cabo una caracterización compartida. Ambas son de naturaleza perecedera. En lo que respecta a la información este atributo será crítico durante las fases de obtención y de proceso; mientras que en la inteligencia durante la fase de diseminación será menester su especial observancia.

En lo que respecta a la integridad en ambos casos se debe considerar que normalmente no será lo completa que se quiera o se necesite; algunas veces será confusa y, a menudo, contradictoria.

Tampoco toda la información será importante y aún menos relevante y mucha de ella puede ser impertinente o directamente irreal, producto de una acción de engaño enemiga. Demasiada información puede ser tan nociva como también muy poca cantidad de ella. En definitiva no se trata de un problema de cantidad sino de tener información de calidad que a través de un adecuado proceso permita generar nueva información, inteligencia, que esté disponible cuando sea necesario y en un formato adecuado para el usuario. Esto es inteligencia propiamente dicha.

Por último, se debe considerar que la inteligencia no surge por sí misma sino que se justifica en función de la misión y a partir de allí se constituye en base para la acción. La generación de inteligencia procura proporcionar las bases para actuar a partir de ella o para considerar futuras acciones.

La inteligencia como proceso.

En esta última acepción dos son los aspectos centrales que deben ser tenidos en cuenta: el nuevo conocimiento resultante y el proceso que permitió su generación. En el plano de la inteligencia que se considera, la militar, la misma es el proceso que identifica y evalúa las condiciones ambientales existentes y las capacidades del enemigo para, a partir de ello, concluir cuáles pueden ser las posibilidades de acción del adversario; a la vez que debe asistir en el desarrollo y evaluación de los propios modos de acción. Todo ello con la finalidad de apoyar la toma de decisiones del comandante.

La inteligencia es, en consecuencia, un componente central del proceso de comando y control, el cual puede ser descripto a través de un modelo simple conocido como ciclo OODA (observación – orientación – decisión – acción). Las actividades de inteligencia son una parte significativa de las fases observación y orientación del ciclo OODA con el objetivo primario de apoyar a la fase de decisión. La inteligencia también apoya la fase acción a través de la identificación de los blancos a atacar y por la evaluación de los resultados, facilita el desarrollo de la siguiente fase observación del ciclo de toma de decisiones.

La inteligencia no debe ser considerada como algo propio y exclusivo de los especialistas de inteligencia. La propia doctrina es clara al señalar que todos los integrantes de la fuerza, cualquiera sea su grado o posición, tienen alguna responsabilidad de inteligencia. Las actividades de inteligencia son conducidas a partir de la necesidad de responder interrogantes cruciales para el planeamiento y desarrollo de operaciones. Como ya se expresó, esto demuestra el porqué debe considerarse a la inteligencia como una actividad inseparable del campo de operaciones. La reunión de información durante el desarrollo de operaciones es esencial para poder desarrollar una oportuna y exacta inteligencia acerca de la situación y todos los miembros de la organización deben comprender que son, cada uno de ellos, un importante medio de reunión de información.

Por sobre todo, la inteligencia forma (algunos podrían decir que conduce) las decisiones que se toman durante la conducción y el desarrollo de operaciones. Todo soldado involucrado en operaciones está, de una manera u otra, involucrado en las actividades de inteligencia, y de la misma forma aquellos con responsabilidad primaria en inteligencia están involucrados en operaciones.

La inteligencia como actividad.

Comunmente se entiende que la inteligencia constituye un importante factor, a menudo un factor crítico, en el éxito o no de una determinada misión. A partir de ello, normalmente se tiene la idea o la percepción que la inteligencia es un campo altamente especializado rodeado de secreto y aislado del resto de las áreas militares. Muchos conceptos erróneos sobre inteligencia han surgido a partir de esta visión.

En primer lugar, por su principal objeto de estudio, el adversario, la inteligencia resulta mucho menos concreta que el conocimiento que se dispone de la propia situación, la cual, por obvias razones, es más fácil de conocer con mucha más exactitud y detalle.

En segundo lugar, la inteligencia emplea técnicas específicas para efectuar y desarrollar diversos estudios y productos. El personal de inteligencia recibe un entrenamiento específico para poder desempeñarse en este campo. En oportunidades, la inteligencia se desenvuelve en un ambiente de alta tecnología, especialmente en lo que se refiere a la reunión de información.

Finalmente, para proteger el valor de la inteligencia producida así como también de las distintas fuentes utilizadas para desarrollarla, muchos productos y métodos de inteligencia son clasificados. Más allá de la legítima preocupación por la seguridad, la *necesidad de saber* es un concepto básico que debe regular el acceso a los distintos productos de inteligencia. En orden a proteger la naturaleza secreta de algunas actividades de inteligencia, en algunas oportunidades los elementos de inteligencia pueden ser separados físicamente de otros elementos del Estado Mayor. Desafortunadamente, la legítima preocupación sobre la seguridad contribuye más a la mistificación de la inteligencia que cualquier otro factor considerado.

El resultado es el injustificado halo de misterio que muy a menudo rodea a las actividades de inteligencia. La inteligencia no es una actividad oscura y diferente al resto de las actividades que se llevan a cabo para dirimir favorablemente un conflicto; pero por su particular naturaleza e importancia debe ser preservada para que sea efectiva.

Por ello resulta de importancia fundamental que todo el personal que participa de las operaciones militares comprenda las características propias de la inteligencia; así como la propia inteligencia debe comprender las actividades relacionadas con la conducción y el apoyo de las operaciones militares.

No hay nada de misterioso en la inteligencia. Mientras que la reunión y producción de inteligencia puede involucrar el uso de redes y sensores de alta tecnología, una buena inteligencia es en primer lugar el resultado de una sólida dirección del

esfuerzo de obtención en conjunción con medios de obtención adecuadamente entrenados para ello. En modo alguno es el resultado de un proceso secreto. Una buena inteligencia comienza con comandantes que identifiquen claramente sus necesidades de inteligencia. Se desarrolla a partir de una adecuada dirección, una eficaz reunión de información y lo más importante, un efectivo proceso de análisis. El resultado es un producto de inteligencia que provee conocimiento, reduce la incertidumbre y apoya efectivamente a la toma de decisiones.

Las particularidades de la actividad de inteligencia.

Se ha referido precedentemente que la inteligencia utiliza medios que le confieren capacidades y técnicas especiales. Pero esto por sí solo no es lo que distingue a la inteligencia de otras funciones de combate. Entonces: ¿qué es lo que hace única a la inteligencia? El único rasgo que distingue a la inteligencia de las otras funciones de combate es que la inteligencia trata directamente con el enemigo, entendiendo a éste como una oposición inteligente e independiente. En consecuencia, la inteligencia desarrolla sus actividades en un campo completamente diferente al de las otras funciones, y esto es decisivo en su naturaleza.

El comandante bien puede desconocer la situación de sus propias fuerzas, por ejemplo la ubicación de unidades, la actividad que éstas están desarrollando o su grado de alistamiento. Pero este desconocimiento no es producto de un esfuerzo consciente por parte de esas fuerzas tendientes a negarle esa información a su comandante. Si el comandante tiene la necesidad de disponer de alguna información relativa a sus propias fuerzas, la misma la puede obtener simplemente a partir del requerimiento específico a ellas mismas. En otras palabras, para casi todos los interrogantes acerca de la propia situación, siempre va a disponer de una fuente confiable en condiciones de darle una respuesta.

Este no es el caso para los interrogantes referidos al enemigo o al área de operaciones. Tal información, por su propia naturaleza, será significativamente mucho más difícil de obtener a partir del hecho que el enemigo hará todos los esfuerzos posibles con vistas a impedir que se puedan conocer sus capacidades, dispositivos, métodos e intenciones a través del empleo de medidas de seguridad y por las actividades de su propia contrainteligencia. Asimismo, no debe soslayarse que también puede, de manera intencional, presentar un cuadro incorrecto o por lo menos ambiguo de su situación. Cuando el enemigo sospeche que se disponga de un conocimiento importante sobre su situación, indefectiblemente llevará a cabo acciones tendientes a modificarla. Aquí se visualiza claramente la importancia de la continuidad en las actividades de inteligencia.

Esta situación se agudiza en los niveles táctico y operacional. A mayor cercanía

con el enemigo las diferentes medidas y acciones tendientes a distorsionar e impedir que se conozca la propia realidad dificultan sobremanera las actividades de inteligencia; pero por si esto alcanzase, una vez que el combate comienza, la rapidez con que se suceden los cambios en la situación táctica combinados con la fricción y la niebla propias de la guerra la dificultad para poder desarrollar una imagen coherente y certera de la situación del enemigo alcanza su punto más alto. Esto explica porqué muy a menudo parece que se dispone de mejor inteligencia sobre qué es lo que está ocurriendo en la profundidad del dispositivo enemigo o en una ocalidad distante que sobre lo que ocurre detrás de una altura próxima a primera línea. Al respecto sirve para ello recordar que el duque de Wellington luego de su victoria en Waterloo al ser consultado sobre como pudo haber acertado los movimientos del enemigo, respondió: *“No le extraña, amigo; he pasado muchos años de mi vida intentado averiguar lo que había al otro lado de la colina”*.

Se debe trabajar muy duro para obtener información y conocimiento sobre el enemigo a diferencia con lo que ocurriría para conocer la propia situación. A pesar de las importantes y altamente especializadas capacidades para obtener información sobre el enemigo, la disponibilidad de ésta normalmente será mucho menor en cantidad y calidad que la que realmente sería deseable tener. Además, la obtención de información no provee por sí misma la inteligencia necesaria. Aún cuando las propias fuerzas obtengan directamente la información a partir de estar en contacto directo con el enemigo —interceptando comunicaciones enemigas, interrogando prisioneros de guerra, traduciendo documentos capturados— aún se debe confirmar, evaluar, interpretar y analizar toda esa información. Finalmente, siempre se debe tener en cuenta que normalmente las propias necesidades de inteligencia serán mayores que la propia capacidad para producirla. Mientras que los interrogantes acerca de la situación del enemigo pueden (y deben) ser casi infinitos, los recursos disponibles para obtener información y posteriormente producir inteligencia para responder aquellas cuestiones son limitados.

Una vez que se ha obtenido la información necesaria para poder construir una adecuada imagen de la situación del enemigo surgen nuevos desafíos. El primero de ellos es el de interpretar correctamente la información reunida.

Por ello es preciso considerar que más importante que el volumen de la información, es la calidad y características de ella y la habilidad de los analistas de inteligencia para interpretarla. Cualquier información o conjunto de informaciones relacionadas puede ser interpretada de diferentes maneras. Muchos errores de inteligencia no son producto de errores en la reunión de la información correcta, sino más bien debido a un correcto discernimiento del significado de la información.

En segundo lugar, aun habiendo desarrollado un cuadro completo de la situación, no se podrá tener certeza de lo que ocurrirá en el futuro. Si bien la generación de conocimiento específico (inteligencia) permitirá evaluar las capacidades del adversario ante una situación dada, en casi ninguna oportunidad se podrá tener cer-

teza acerca de sus intenciones. Para determinar sus capacidades las características y condiciones en una determinada situación son fundamentales, mientras que para determinar las intenciones del adversario normalmente se parte del entendimiento de que el enemigo siempre sabe qué es lo que quiere hacer. Por lo tanto, una evaluación de las intenciones del enemigo es en última instancia una estimación. Aun cuando la buena inteligencia puede identificar ciertamente las posibilidades y probabilidades de acción, siempre habrá algo de incertidumbre en ellas.

Permanentemente se debe tener presente que todas las acciones de inteligencia se realizan con una oposición inteligente, por lo que nunca se debe dejar de considerar la posibilidad de engaño por parte del oponente. Aún en el supuesto de lograr alguna forma de acceso a sus planes, nunca se podrá tener la certeza de si no es el enemigo quien permite ese acceso y no la propia capacidad de obtención.

Finalmente, los problemas que enfrentará la inteligencia son más complicados si se considera que una buena inteligencia puede constituir un problema en sí misma. ¿Es un contrasentido esta afirmación?

Considérese la siguiente situación hipotética: el oficial de inteligencia le asigna al enemigo la capacidad de llevar a cabo un ataque en un determinado sector de la posición ocupada por las propias fuerzas. En función de la inteligencia recibida el comandante resuelve fortalecer ese sector. El enemigo, que también lleva a cabo sus propias acciones de inteligencia, detecta los propios movimientos y, con los nuevos elementos de juicio, cancela el ataque previsto. Como resultado de ello el primer informe de inteligencia acerca del ataque enemigo aparece como equivocado; pero esto ocurre solamente porque era correcto en primer término. Esto demuestra que la inteligencia es una actividad altamente imprecisa y que es extremadamente difícil, sino imposible, pretender aislar sus efectos en la situación considerada. Recuérdese la necesidad de continuidad a la que se hacía referencia precedentemente.

Un ejemplo real de lo expresado se evidencia en la respuesta de los Estados Unidos al movimiento de tropas iraquíes en dirección a la frontera kuwaití en octubre de 1994. Después de un período de tensión en aumento entre Irak y las Naciones Unidas a partir de las sanciones que la organización internacional le aplicó al régimen de Saddam Hussein, la inteligencia norteamericana detectó el movimiento y despliegue de casi ochenta mil efectivos, entre ellos dos divisiones de la poderosa Guardia Republicana iraquí, en proximidades de la frontera con Kuwait.

La situación resultaba ser similar a las acciones llevadas a cabo por los iraquíes en agosto de 1990 cuando Irak invadió Kuwait. A partir de la información actual y la información básica sobre el proceder del adversario la inteligencia norteamericana concluyó que sería posible otra invasión.

La respuesta de Estados Unidos y sus aliados fue la de enviar fuerzas a la región en forma inmediata. Ante ello las fuerzas iraquíes se retiraron y la amenaza desa-

pareció. ¿Intentó Saddam Hussein invadir nuevamente Kuwait?

Probablemente nunca se sepa la verdad ya que las intenciones rara vez pueden ser determinadas con absoluta certeza. Por un lado, se podría afirmar que la inteligencia falló al no tener certeza de las intenciones de Hussein y por lo tanto fue incapaz de poder detectar la diferencia entre una mera provocación y una efectiva invasión. Sin embargo, una explicación razonable es que la inteligencia a través de sus informes estimuló las decisiones a efectos de accionar preventivamente y en función de ello se logró prevenir la invasión. La lectura posterior fue que la alarma pareció ser incorrecta; pero sólo porque la inteligencia producida fue correcta en primer término.

La inteligencia y el decisor.

Se espera mucho de la inteligencia. Se espera que describa en detalle lugares en los que nunca se ha estado ni se han visto; que identifique costumbres y actitudes de sociedades completamente diferentes a la propia, que evalúe las capacidades de fuerzas militares únicas y desconocidas y que pronostique cómo esas sociedades y fuerzas actuarán en el futuro. Más aún, se pretende que la inteligencia “entre” en la mente del comandante enemigo y prediga, con total exactitud, cual será el curso de acción que intentará desarrollar. Y, si es posible, aún antes de que el propio adversario sepa que es lo que va a hacer. La vara con la cual se miden los resultados de la inteligencia es demasiado alta. Se desea una profundidad y grado de exactitud en la inteligencia que se acerque a la perfección. Aún cuando se le haya dado una respuesta razonable a todos los requerimientos de inteligencia, siempre habrá una pregunta más a ser respondida, un detalle más querrá ser conocido o una capacidad podrá ser redefinida.

¿Es la anterior una percepción equivocada?. En modo alguno. Así debe ser y ese es el norte que debe guiar a las actividades de inteligencia en todos los órdenes y en todos los niveles de la conducción. El precio a pagar por los errores de la inteligencia es alto. Estos errores pueden ocasionar pérdida de vidas, destrucción de equipo e instalaciones, el no cumplimiento de la misión y hasta la derrota. Correctamente orientada y con el tiempo y los recursos suficiente para el cabal desempeño de sus actividades la inteligencia es una herramienta formidable para el decisor.

La inteligencia puede proveer claras descripciones de las características físicas del terreno, de las obras de arte y de las distintas facilidades existentes. Los sistemas de exploración y vigilancia de combate pueden detectar y seguir los movimientos de naves, aviones y formaciones terrestres y en muchas oportunidades proveer imágenes e información en tiempo real de estas actividades enemigas.

A partir de las capacidades de los medios técnicos y humanos de la inteligencia sumada a un eficaz análisis de expertos, la inteligencia puede proveer una acabada idea tanto de las intenciones como de las capacidades del enemigo.

Sin embargo, aún en la mejor de las circunstancias posibles la inteligencia opera en un ambiente caracterizado por la incertidumbre; la cual es un atributo fundamental de la guerra. Como se hacía referencia precedentemente la inteligencia trata directamente con un enemigo independiente. Esto hace que la inteligencia sea más susceptible a la incertidumbre que cualquier otra función relativa al comando y control. En términos prácticos, esto significa que no hay límites definidos acerca de lo que un comandante puede razonablemente esperar de la inteligencia. Más allá de que existirán más necesidades de conocimiento acerca del enemigo que sobre la propia situación, toda la nueva información que produzca inteligencia seguirá estando sujeta a la duda por su propia característica. Aún en el caso de obtener información correcta no habrá garantías de que la misma será interpretada correctamente o que no cambiará en un futuro cercano. Se puede ser víctima del engaño, tanto por un deliberado esfuerzo del enemigo para que así ocurra, como a causa de los propios preconceptos. La inteligencia produce estimaciones más que certezas; y es importante recordar que estimar es lo que se hace cuando no se conoce la respuesta con exactitud.

La inteligencia exacta y oportuna si bien es el objetivo a alcanzar no siempre será posible; algunas veces no será totalmente certera y en otras ocasiones será errónea. No siempre se dispondrá del grado de detalle y confiabilidad pretendido. En otras oportunidades el resultado estará limitado por el tiempo y por los recursos disponibles del sistema. Los vacíos en el conocimiento de la situación enemiga, algunas veces mensurables, son naturales y una característica inevitable de enfrentarnos a un enemigo con una voluntad propia. Por último siempre se debe tener presente que la inteligencia puede reducir pero de ninguna manera puede eliminar la incertidumbre que es propia de la guerra.

La inteligencia y la operación tormenta del desierto 1990-1991.

La generación y uso de la inteligencia en apoyo a las operaciones de la infantería de marina norteamericana durante la Operación Tormenta del Desierto permite explicitar claramente la naturaleza de la inteligencia, sus conceptos fundamentales y sus desafíos. Durante esta operación, la inteligencia proveyó en forma permanente un exacto cuadro de la situación a la que se deberían enfrentar los elementos tácticos, a la vez que identificó las debilidades críticas del enemigo que pudieron ser explotadas con éxito.

A mediados de enero de 1991 la situación en el nivel estratégico y operacional era bien conocida por los decisores en ambos niveles de la conducción. Los comandantes iraquíes se prepararon para enfrentar el ataque de las fuerzas de la coalición de una manera que remitía a las tácticas y procedimientos defensivos que habían aplicado con éxito en la guerra contra Irán. El concepto de la defensa se basaba en dos cinturones defensivos complementados con una gran cantidad y variedad de obstáculos y fortificaciones a lo largo de toda la costa kuwaití.

A partir de este dispositivo, la inteligencia de nivel operacional identificó tres centros de gravedad iraquíes. El primero de ellos era su sistema de comando y control. Si éste quedaba incapacitado para conducir a sus fuerzas militares, Irak no sería capaz de establecer una defensa efectiva al nivel operacional. El segundo aspecto a considerar eran las armas de largo alcance iraquíes. Degradando su capacidad de empleo de estas armas se reducía la principal amenaza iraquí hacia otros estados de la región. El tercer y último centro de gravedad considerado era la Guardia Republicana. Destruyendo o limitando el poder de combate de las mejores tropas iraquíes se reducía fuertemente la capacidad iraquí para conducir una defensa coordinada y para poder llevar a cabo acciones ofensivas propias de la dinámica de la defensa.

Al mismo tiempo, la inteligencia proporcionó un profundo conocimiento de las debilidades de las fuerzas de Irak: un rígido y estrictamente vertical sistema de comando y control, la renuencia de los comandantes iraquíes a aplicar la iniciativa, un planteamiento excesivamente defensivo en todos los niveles, una muy limitada capacidad de desarrollar operaciones ofensivas profundas, vulnerabilidad a los ataques aéreos, un sistema logístico sobreextendido y por sobre todo, una muy limitada capacidad en lo que a inteligencia se refiere, particularmente una casi nula capacidad de obtención de información.

Este producto de inteligencia fue el punto de partida para planear la campaña y para conducir las operaciones aéreas durante las primeras semanas de la Operación Desert Storm. Los ataques aéreos de las fuerzas de la Coalición tuvieron un efecto devastador sobre las posiciones iraquíes, provocando la destrucción de sus sistemas de comando y control, eliminando sus fuerzas navales y aéreas y degradando severamente sus capacidades logísticas.

Sin embargo, en el nivel táctico la situación era mucho menos clara. La mayor parte de la obtención de información realizada antes del comienzo de la operación estuvo centrada sobre objetivos de nivel estratégico y operacional en detrimento de una detallada inteligencia táctica que sirva de base para el planeamiento de las operaciones tácticas.

Además, a los comandantes terrestres no se les permitió emplear sus medios orgánicos de obtención de información en territorio kuwaití debido a la preocupación, en los más altos niveles de la conducción estratégica, acerca del impacto

de las potenciales bajas, a las necesidades propias de seguridad operacional y a la ocurrencia de enfrentamientos antes que la decisión de iniciar las operaciones terrestres haya sido tomada. La solución de compromiso fue realizar pedidos de información táctica a elementos de inteligencia de nivel estratégico. El problema fue que, aunque en la mayor parte de los casos los requerimientos de inteligencia eran considerados válidos, su satisfacción no era prioritaria o bien en los contados casos en que se los satisfacía, el grado de detalle obtenido no era el adecuado a las necesidades del nivel táctico. Esto implicó un esfuerzo adicional de los distintos órganos de dirección que se vieron obligados a reformular permanentemente sus apreciaciones de situación en pos de alcanzar conclusiones de valor para sus comandantes.

A comienzos de enero los elementos de inteligencia táctica realizaron una estimación bastante aproximada a la realidad acerca de las magnitudes y disposición de las unidades iraquíes así como de las tácticas que podrían utilizar. Se consideraron cuatro probables capacidades de respuesta a los ataques aéreos de las fuerzas de la coalición: ataques terroristas dentro y fuera del área de operaciones, contraataques aéreos y naval, lanzamiento de misiles superficie – superficie y empleo de lanzadores múltiples de cohetes (MRLS) contra las propias posiciones dentro del área de operaciones y ataques sobre blancos limitados en tierra. Como ocurre con la mayoría de las estimaciones, esta evaluación resultó ser parcialmente correcta. Las fuerzas aéreas y navales iraquíes sólo ofrecieron una oposición mínima y no fueron realizadas importantes acciones terroristas. Sin embargo, sí fue intenso el empleo de misiles y lanzadores múltiples y un importante ataque terrestre fue lanzado a fin de mes.

El principal déficit de inteligencia fue la falta del detalle requerido para el planeamiento de nivel táctico. En este nivel la determinación del grado de efectividad de las fuerzas iraquíes era un requerimiento crítico.

Los números fríos indicaban que un importante número de fuerzas iraquíes se encontraban dentro de territorio kuwaití. Los ataques aéreos habían dañado considerablemente a las fuerzas del primer escalón iraquí a la vez que degradaron severamente su capacidad de comando y control y de apoyo logístico. Estos fueron indicadores acerca de que las tropas enemigas de primera línea no estarían en capacidad de oponer una fuerte resistencia. La inteligencia disponible demostró claramente que los iraquíes no estarían en condiciones de oponer una gran resistencia; no obstante lo cual al no disponerse de información detallada acerca de la situación y capacidades iraquíes, el planeamiento se realizó considerando la factibilidad de una resistencia iraquí y previendo el cuidado necesario de las propias fuerzas en el desarrollo de las operaciones.

Durante la batalla de Al-Khafji entre el 29 de enero y el 1 de febrero, un elemento iraquí de nivel división fue fácilmente derrotado por las fuerzas de la coalición. Las acciones iraquíes durante la batalla le proveyeron a los especialistas de inteli-

gencia de información crítica de gran valor para poder completar y conformar un adecuado y certero cuadro de situación desde el punto de vista de inteligencia. Los analistas confirmaron las evaluaciones previas acerca de la deteriorada condición de las unidades enemigas y la limitada capacidad iraquí para ejecutar acciones coordinadas entre sus escalones tácticos.

A partir de la información obtenida en el frente de batalla, los especialistas concluyeron que los soldados iraquíes estaban desmotivados, mal entrenados y sus mandos eran incapaces de conducir operaciones de armas combinadas.

Con esta inteligencia, las percepciones previas acerca de las fortalezas del enemigo y su capacidad para ejecutar una eficaz defensa fueron puestas en duda. La intensiva reunión de información llevada a cabo para tratar de reducir al máximo la incertidumbre permitió aclarar la situación y elaborar un cuadro muy exacto acerca de las características de la amenaza. El interrogatorio sobre las tropas enemigas capturadas casi sin oponer resistencia reforzó la opinión acerca de que la voluntad de lucha de los iraquíes estaba muy por debajo de las suposiciones iniciales. Los ataques de artillería no tenían respuesta a través de fuego de contrabatería, situación esta que debía ser considerada como que las capacidades de la artillería iraquí habían sido severamente degradadas producto de los bombardeos aéreos iniciales. Los límites de las unidades a lo largo del cinturón defensivo fueron localizados y los vacíos en la defensa fueron identificados claramente confirmando que la coordinación entre los diversos escalones defensivos era muy limitada.

A partir de la nueva inteligencia disponible, las conclusiones reflejaron que las fuerzas iraquíes serían incapaces de poder estructurar una defensa eficaz de las posiciones más adelantadas. Se concluyó que los iraquíes no podrían llevar a cabo acciones coordinadas, emplear armas de apoyo, o llevar a cabo contraataques con fuerzas de magnitud superior a batallón. Finalmente, los informes indicaban como muy factible que las tropas de infantería y artillería iraquíes se rindieran en masa luego del primer disparo.

La situación motivó la revisión completa del plan de operaciones de la infantería de marina. A partir del conocimiento de que los iraquíes serían incapaces de conocer que estaba ocurriendo en el campo de batalla o de responder efectivamente a las acciones propias, los comandantes decidieron emplear una forma de maniobra más agresiva. El plan inicial preveía un ataque secuencial con una división en una primera fase seguida por otra división a través de un único punto de ruptura en el sistema defensivo iraquí. El 6 de febrero, se desarrolló un nuevo modo de acción en el cual dos divisiones de marines llevarían a cabo un ataque sobre la posición defensiva iraquí con dos esfuerzos simultáneos sobre dos puntos separados entre sí por cuarenta kilómetros.

La evaluación de inteligencia desarrollada y perfeccionada durante la Operación Tormenta del Desierto redujo la incertidumbre, a la par que permitió alcanzar una

mayor conciencia de la situación, favoreciendo la toma de decisión de los comandos. Esta evaluación no respondió a todos los interrogantes, pero sí permitió identificar las principales debilidades de las fuerzas iraquíes que a partir de su explotación permitieron alcanzar resultados decisivos.

Conclusiones.

La inteligencia es un componente fundamental del comando e inseparable tanto de la acción de comando como del campo de la conducción de operaciones. Una exacta, oportuna y relevante inteligencia es crítica para el planeamiento y conducción de operaciones exitosas. Una inteligencia efectiva descubre las debilidades enemigas que pueden ser explotadas a efectos de lograr una ventaja decisiva. Los errores de la inteligencia pueden conducir a la confusión, indecisión, pérdida de vidas innecesarias, no cumplir con la misión y hasta la derrota.

Inteligencia es el conocimiento del enemigo y del ambiente operacional en apoyo al proceso de toma de decisiones del comandante. En consecuencia, la inteligencia es más que información; es el análisis e interpretación de esa información y como tal provee a evaluación significativa de la situación. Inteligencia evalúa las condiciones existentes y las capacidades del enemigo, estima las posibles condiciones futuras y los posibles cursos de acción del enemigo, asiste en el desarrollo y evaluación de los modos de acción propios y también colabora a la protección de las propias fuerzas contra los efectos de las acciones del enemigo.

Si bien la inteligencia utiliza capacidades y técnicas específicas a efectos de desarrollar un producto útil para el consumidor, no por ello debe ser considerada como un proceso oscuro aislado del resto de las funciones de comando. El desarrollo de una inteligencia eficaz requiere determinar claramente las necesidades de los comandantes. Esto a su vez demanda integración con todos los aspectos relativos al planeamiento y ejecución de una determinada operación. Lo que diferencia a la inteligencia de otros aspectos de comando y control, sin embargo, es el hecho de que las actividades de inteligencia deben lidiar con la independencia y hostilidad del enemigo. Debido a que la inteligencia trata de mirar hacia el futuro a pesar de las incógnitas importantes del presente, el producto resultante siempre estará basado en estimaciones y no en certidumbres.

Los usuarios de la inteligencia deben siempre tener en cuenta que ésta reduce pero nunca elimina por completo la incertidumbre como una característica inherente a la guerra y en función de ello, se deberá actuar en consecuencia.

Bibliografía:

- Ejército Argentino, Inteligencia Táctica, 2008.
- Scales, Robert, Certain Victory: The U.S. Army in the Gulf War, 2006.
- Lind, William S., Manual de la guerra de maniobras, Editorial Círculo Militar, Buenos Aires, 1991.
- Kent, Sherman, Inteligencia Estratégica, Editorial Círculo Militar, Buenos Aires, 1960.
- Inteligencia, Cuerpo de Marines, EEUU, 2006.
- Keegan John, Inteligencia Militar: de Napoleón a Al Qaeda, Editorial Turner, 2012.

Currículum Vitae del Tcnl Marcelo Fabián Rodríguez Rey



Es Oficial de Estado Mayor, Licenciado en Estrategia y Organización, Abogado, Profesor Universitario de la Universidad Austral y Magister en Ciencias del Estado de la Universidad del CEMA.

Actualmente se desempeña en la Escuela Superior de Guerra como profesor titular de las materias Inteligencia Táctica, Inteligencia Estratégica y Geopolítica y Defensa Nacional.