



Trabajo Final Integrador

Tema:

Inteligencia Operacional

Título:

El ciclo de producción de inteligencia operacional en los conflictos asimétricos

Autor:

Mayor Darío Gustavo Lucero

Profesora:

Licenciada Lucia Destro

2014

Resumen

La problemática del ciclo de producción de inteligencia exige desarrollar particularidades en función de las características del conflicto asimétrico, abordando el análisis particularizado de cada paso del ciclo.

Los aspectos a ser tenidos en cuenta por el personal de inteligencia en el desarrollo del ciclo de producción son fundamentalmente el conocimiento del adversario asimétrico y del ambiente operacional en que este opera; la revalorización de la inteligencia humana como principal medio de obtención y su búsqueda de otras fuentes distintas a las implícitas en un conflicto convencional; la complejidad en este tipo de conflictos que le agregará un valor extra a los sesgos cognoscitivos del analista; y la necesidad de intercambiar información rápidamente entre los elementos de inteligencia en un sentido horizontal en lugar de la diseminación jerárquica como se da en los conflictos convencionales.

En este trabajo se determinan los aspectos relevantes a ser tenidos en cuenta en un conflicto asimétrico, por parte del personal de inteligencia militar, para producir un adecuado asesoramiento y asistencia a los Comandantes y Jefes en un Teatro de Operaciones.

Palabras clave

Inteligencia – Ciclo de producción – Conflicto asimétrico – Nivel operacional.

Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo 1	
La Dirección del Esfuerzo de Obtención	3
Capítulo 2	
La Obtención de Información	10
Capítulo 3	
El Proceso de la Información Obtenida	19
Capítulo 4	
Diseminación y Uso.....	26
Conclusiones Finales	29
Bibliografía	31
Anexo 1	35

INTRODUCCIÓN

El ciclo de producción de inteligencia está compuesto por cuatro pasos definidos y particularizados que fueron pensados y desarrollados para conflictos convencionales posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Ellos son: dirección del esfuerzo de obtención, obtención de información, proceso de la información reunida y diseminación y uso.

Estos pasos necesitan ser adaptados o bien modificados conforme a las particularidades de los conflictos actuales, enmarcados en conflictos asimétricos cuya denominación se asocia con la desproporción entre las fuerzas militares y políticas de los grupos implicados.

Las características propias de los conflictos asimétricos configuran escenarios de alta complejidad en los cuales la producción de inteligencia debe tener mayor precisión y rapidez para facilitar la toma de decisiones y permitir obrar por acción y no por reacción.

Las dificultades para la producción de inteligencia por lo general están asociadas a la naturaleza del conflicto en el cual se está operando ya que el ciclo de producción fue diseñado para conflictos de tipo convencionales caracterizados fundamentalmente por la estabilidad del ambiente operacional.

La complejidad particular del conflicto asimétrico obliga a verificar si mantiene vigencia el actual ciclo de producción de inteligencia o en qué aspectos debería modificarse como herramienta fundamental de la toma de decisiones en el nivel operacional.

Ante lo cual surge la pregunta ¿cuáles son los aspectos a tener en cuenta por el personal de inteligencia militar, en un conflicto asimétrico, durante el desarrollo del ciclo de producción de inteligencia en el Teatro de Operaciones?

La cuestión sobre la incapacidad de hacer frente en el campo militar a un adversario totalmente inferior en cuanto al poderío político y militar fue planteada por varios integrantes^{1 2} de la comunidad de inteligencia de los Estados Unidos de Norte América.

¹ Flynn, Michael (EEUU); Pottinger Matt (EEUU); Batchelor Paul. Fixing Intel: A Blueprint for Making Intelligence Relevant in Afghanistan. Center for a New American Security. January 2010; pág.26; Recuperado de <http://www.cnas.org/node/3924>

² Peters Ralph. Nuestro problema de inteligencia estratégica. Military Review, Enero-Febrero 2007;pág.29.

Estos argumentaron que las máximas autoridades políticas y militares norteamericanas adoptaban decisiones en torno a los conflictos en curso, apoyándose más en las informaciones periodísticas que en el conocimiento que le proveía su sistema de inteligencia estratégico militar, operacional y táctico, a pesar de la abrumadora superioridad tecnológica militar, de los cuantiosos recursos materiales y financieros, de sistemas de adquisición de blancos avanzados y del monopolio de sistemas satelitales.

Como consecuencia de esto, los resultados operacionales obtenidos por las fuerzas armadas de los países que conformaban una coalición militar, no fueron los esperados.

Problemas similares tuvieron las Fuerzas de Defensa Israelíes en sus ofensivas de los años 2000 y 2006 en El Líbano cuando accionaron contra las fuerzas de la organización Hezbola.

La inquietud desde el punto de vista de inteligencia pasó a ser cómo este tipo de conflicto afectaba al sistema de inteligencia del contendiente más fuerte.

Este tipo de problemática continúa vigente de aquí el interés en profundizarla. Para su estudio se propone como objetivo general determinar los aspectos relevantes a ser tenidos en cuenta en un conflicto asimétrico, por parte del personal de inteligencia militar, para producir un adecuado asesoramiento y asistencia a los Comandantes y Jefes en un Teatro de Operaciones.

Como hipótesis preliminar se afirma que durante el desarrollo del ciclo de producción de inteligencia un elemento imprescindible que necesita ser considerado en la actual era de la informática es el cuarto paso del ciclo, que es la difusión y uso de la inteligencia producida.

Conforme con los objetivos específicos, el trabajo se presenta organizado en cuatro capítulos. En el primero se define el conjunto de aspectos relevantes para una adecuada dirección del esfuerzo de obtención de información a tener en cuenta en un conflicto asimétrico, por parte de los medios de dirección. En el segundo, se jerarquizan los medios más idóneos, las fuentes y los procedimientos para la eficaz obtención de información en este tipo de conflicto. En el tercer capítulo se determinan los aspectos distintivos que deberán ser considerados por los analistas de inteligencia para el correcto proceso de la información reunida. En el cuarto y último capítulo se especifican los aspectos particulares que se necesitan considerar en el paso de difusión y uso de la inteligencia producida.

CAPÍTULO 1

Primer paso del ciclo de producción de inteligencia: **La Dirección del Esfuerzo de Obtención**

Uno de los factores de esencial importancia a considerar en este paso es la diferencia existente entre los conflictos simétricos y los conflictos asimétricos. Esto incidirá de manera notable en el planeamiento de las necesidades de información y en la orientación de los medios para obtenerla.

El punto de vista que se tiene sobre ello es que la asimetría existente entre dos adversarios le agrega al trabajo de inteligencia una cuota de complejidad extra que debe llevar a analizar el conflicto con un enfoque sistémico. El Teniente Coronel Jonathan Sweet considera que la función de inteligencia en un conflicto asimétrico debe “facilitar un entendimiento de la población, la nación anfitriona, el ambiente operativo y los propios insurgentes para que los comandantes puedan abordar los asuntos que impulsan la insurgencia”¹ reconociendo, en cierto modo, la dificultad de los comandantes y jefes para nutrirse de la inteligencia necesaria para poder adoptar decisiones correctas.

El General Flynn, en un documento de análisis difundido durante el año 2010 sobre el desempeño de los elementos de dirección de inteligencia y los medios de obtención de información en el conflicto que se está desarrollando en Afganistán, sostiene:

“Que debido a que la comunidad de inteligencia de los EEUU ha concentrado la inmensa mayoría de los esfuerzos de obtención de información y la capacidad intelectual de análisis sobre los grupos insurgentes, el sistema de inteligencia aún se ve incapaz de responder preguntas fundamentales sobre el ambiente operacional en el que las fuerzas estadounidenses y aliadas operan y las personas que están tratando de proteger y persuadir”.

Al respecto, se observa que el General Flynn identifica el problema de fondo de la comunidad de inteligencia, en la concentración del esfuerzo de obtención de información sobre los grupos insurgentes desdeñando toda información que pudiera surgir del ambiente operacional. Por lo tanto, esto permite inferir, que la dirección del esfuerzo de obtención de la comunidad de inteligencia está orientada desde el pensamiento lineal olvidándose de observar el entorno que lo rodea.

¹ Teamy Kyle y Sweet Jonathan (USA). Organizar la Inteligencia para la contrainsurgencia. Military Review, marzo-abril 2007; pág. 20.

Quien explica este tipo de problemas es el Coronel Cornut, al definirlo como un “arquetipo de desplazamiento de la carga²”. Además, sostiene que en este tipo de arquetipo “la acción instintiva, en este caso el esfuerzo de obtención de información, se dirige hacia el síntoma visible o sea, los grupos insurgentes, pero desvía la causa estructural del problema”³. Por lo tanto, la solución evidente y lineal aplicada sobre el síntoma esconde la verdadera causa del problema y genera una conducta adictiva de parte de quien dirige el esfuerzo de obtención. “La causa estructural del problema no sólo es difícil de visualizar, sino que además hace sentir sus efectos negativos con una considerable demora. Así, y mientras los síntomas estructurales no aparezcan, se refuerza el modelo mental del decisor acerca de que la conducta de operar sobre la causa evidente es la mejor solución posible”⁴.

Para este caso se puede decir que el elemento de dirección orienta su esfuerzo de obtención únicamente sobre las causas evidentes (los grupos insurgentes) sin considerar el ambiente operacional donde se desarrolla el conflicto; lo que lleva a la continua repetición de la acción sobre el síntoma.

Este pensamiento lineal, al que se refiere Cornut, se da debido al concepto de racionalidad restringida o limitada pregonado por Herbert Simon, quien sostiene que las mentes de las personas no pueden comprender la complejidad del mundo y que por lo tanto estos construyen un modelo mental que les permite simplificar dicha complejidad y así poder dar respuestas racionales dentro del modelo mental construido. Si bien esto no es malo, sí lo es cuando la complejidad del mundo lleva a enfrentarse a algo nuevo (en este caso lo nuevo para el combatiente convencional lo constituiría el adversario asimétrico) y se quiere continuar dando respuestas racionales sin haber modificado el modelo mental de pensamiento (en el capítulo tercero se retoma esta problemática).

Por todo ello, para determinar los requerimientos de inteligencia a proponer al Comandante, es necesario comprender la complejidad reinante en este tipo de conflicto, y tener un acertado entendimiento del ambiente operacional en el que uno puede encontrarse a fin de poder proponer elementos esenciales de inteligencia que contribuyan a la resolución del problema militar operativo.

² El Cnl CORNUT define a los arquetipos como “prototipos concebidos a partir de situaciones típicas de comportamientos de sistemas”.

³ Cornut Hernán. El Pensamiento Sistémico como Marco Conceptual de la Acción Militar Conjunta. Revista de la ESG, Nro 578, May-Ago 2011, 9 pág.

⁴ *Ibidem* 5.

Todo esto advierte que ya no basta con analizar la misión, desde el punto de vista de las exigencias para la obtención de información, o los requerimientos que hubieren sido impuestos por el comandante o propuestos por su estado mayor; ahora será fundamental también analizar el entorno externo (ambiente operacional) en el que desarrollarán o se encuentran desarrollando sus operaciones las propias fuerzas.

El establecimiento de prioridades informativas permitirá ir orientando los medios de obtención hacia las fuentes que contuvieren la información necesaria a lograr para satisfacer la inteligencia requerida por el decisor. De este modo se irá confeccionando el plan de obtención. Plan, que en lo referente a su contenido y más precisamente al método empleado para determinar cada elemento esencial de inteligencia y otros elementos de inteligencia deberá, seguramente, ser repensado a fin de no caer en búsquedas de respuestas lineales en este ambiente operacional asimétrico complejo. Seguramente, en lugar de determinar una hipótesis por elemento esencial de inteligencia (EEI) debería plantearse la posibilidad de determinar al menos dos hipótesis por EEI a fin de permitir, en el tercer paso del ciclo, emplear como herramienta de análisis el “análisis de hipótesis comparadas” propuesto por Richards Heuer.

Un aspecto de difícil realización será la confección de la matriz de sincronización de inteligencia debido a la naturaleza de los conflictos asimétricos en los cuales uno de los adversarios operará no conforme a la guerra convencional para la cual se está preparado a enfrentar. El adversario asimétrico, no actuará como un sistema, al menos no como se lo entiende. Esto podría llevar a que tal vez las operaciones fijen blancos puntuales y solamente adoptar coordinaciones. Sin embargo, no por ello, la matriz de sincronización debería ser descartada. Así, las fuerzas podrían crear las condiciones necesarias que induzcan al enemigo a entrar en un tipo de conflicto mixto, con aristas convencionales y no convencionales, donde esta matriz de sincronización sería muy útil. Este caso se dio en la operación militar “Phantom Fury” ejecutada en Faluya (Irak), en el marco del segundo ataque a esta localidad contra los “insurgentes” que la controlaban⁵.

En el análisis de los medios de obtención disponibles y la obtención se deberán impartir las órdenes y formular los pedidos de información a aquellos medios que se consideren más aptos para obtener la información necesaria sabiendo que será muy difícil obtenerla en su totalidad ya que en este tipo de conflictos, aún en el nivel táctico, la incertidumbre es muy grande.

⁵ López Mercado Rafael. Operación Phantom Fury, FALUYA 2004. Revista Ejércitos, septiembre de 2010, N° 8, págs.45 a 58.

La doctrina militar argentina indica que los aspectos que comprende la Dirección del Esfuerzo de Obtención son la orientación, la coordinación, el planeamiento y la supervisión. Sobre la base de estos aspectos se determinará cómo ellos se ven influidos por los conflictos asimétricos.

Dado que la orientación en la determinación de la inteligencia necesaria para el decisor (desde el punto de vista de la inteligencia táctica) y en la determinación de la inteligencia requerida para los estudios y resoluciones estratégicas (desde el punto de vista de la inteligencia estratégica/operacional) queda claro que este aspecto es de fundamental importancia para el logro del resultado deseado. Es aquí, en la orientación, donde surgirán los requerimientos de inteligencia a ser incluidos en el plan de obtención. Estos requerimientos, para este tipo de conflictos, deberían centrarse, tanto en el enemigo como en el ambiente operacional en cada una de sus partes componentes, no solo en el terreno y en las condiciones meteorológicas.

Con la coordinación de los medios de obtención se podrá evitar la dispersión del esfuerzo y el empleo inadecuado de los medios. Las características del adversario impondrá la necesidad de una cuidadosa selección de los medios de obtención teniendo en cuenta los factores de selección. Con respecto a estos factores de selección se hace necesario tener en cuenta particularmente la capacidad de cada uno, debiendo dejar de lado el principio de economía de personal y material. La asignación de requerimientos a múltiples medios en beneficio del logro de una mayor exactitud no será algo fácil de realizar debido a que habrá casos en los cuales sólo un medio tendrá acceso a determinada fuente.

Caracterizándose este tipo de conflicto por la incertidumbre existente en todos los niveles de la conducción y actuando el enemigo con un alto grado de sorpresa, la oportunidad en la trasmisión de la información obtenida será, quizás, el factor de selección más importante en el momento de asignar los medios.

Finalmente, también el equilibrio será un factor difícil de lograr ya que algunos medios sufrirán una recarga en sus esfuerzos de obtención de información.

La disponibilidad de medios de obtención de reemplazos para aquellos medios que se encuentren más sobrecargados; será de difícil aplicación, especialmente para las tropas técnicas de inteligencia, producto del nivel de especialización que estos necesitan.

En relación a los aspectos de planeamiento a tener en cuenta, dentro de la dirección del esfuerzo de obtención, se deben considerar como los más importantes asegurar un análisis adecuado de los requerimientos de inteligencia ya que para este tipo de conflictos será

conveniente desarrollar planes de obtención específicos que permitan entender la complejidad que los caracteriza, el entorno en el cual se desarrollan y la influencia que se ejerce en dicho entorno. Sumado a esto, otro aspecto importante a considerar está dado por la comprobación de la información recibida, el rendimiento de los medios y la aptitud para introducir las modificaciones aconsejadas por la situación, debido a que la información recibida muchas veces estará influida por la escasez de medios y la inaccesibilidad a las fuentes disponibles para la obtención de la información. Esto es sustantivo ya que dichas informaciones al no poder ser debidamente contrastadas con otras podrían afectar la exactitud de la inteligencia producida.

Obviamente que esta escasez de medios afecta decididamente su rendimiento ya que las particularidades de cada ambiente operacional determinará los procedimientos de obtención a emplear.

La supervisión y análisis de los resultados parciales o finales logrados por los medios de obtención deberá permitir, a la vez que la actualización del plan de obtención, evaluar el rendimiento de los medios de obtención de información como así también las características de los informes producidos por ellos. El rendimiento de los medios de obtención se incrementará a medida que se vayan adaptando al ambiente operacional asimétrico.

Se reconoce que el correcto desarrollo de este paso del ciclo es esencial para arribar a la inteligencia necesaria que permitirá a los decisores contar con elementos de juicio valederos para adoptar decisiones eficaces; es por ello que, más allá de tener en cuenta aspectos y normas concretas para dicho desarrollo, habrá que centrarse en las tareas principales de la inteligencia, ya que estas proporcionarán las bases necesarias para apoyar las resoluciones del Comandante y satisfacer sus requerimientos de inteligencia tal como lo expresa la doctrina argentina. Si bien, doctrinariamente, en el nivel de inteligencia estratégica/operacional no están identificadas dichas tareas principales, de acuerdo a las características de los conflictos asimétricos es posible observar que no variarán mucho de las determinadas para la inteligencia táctica, por lo cual a continuación se exponen cuáles son las que más sobresalen para el tipo de conflicto estudiado.

Con relación a la alerta a proporcionar, esta tarea será de muy difícil cumplimiento. La falta de frentes definidos, la mimetización del adversario con la población local, el uso de procedimientos no convencionales sin apego a las normas internacionales, el sostener valores culturales, sociales y morales distintos permitirá al enemigo hacer empleo eficaz de la sorpresa durante el desarrollo de sus operaciones.

La contribución al análisis de objetivos se verá dificultada por lo escurridizo del enemigo y porque la identificación de los objetivos de valor alto (OVA - entendiéndose como tales los medios a disposición del enemigo, que le resultaren imprescindibles para el cumplimiento de su misión) por parte del G-2/C-2 no serán tan concretos como en los conflictos convencionales sino al contrario, serán más abstractos.

Una de las tareas más significativas de la inteligencia será la de contribuir a la seguridad de la fuerza mediante la contrainteligencia. Esta tarea deberá ser ejecutada agresivamente, con iniciativa mediante actividades especiales de contrainteligencia.

Estas actividades serán costosas, requerirán del armado de redes de espionaje y será necesario contar con un grupo de colaboradores que se encuentren integrados al medio local en el que se desarrolla el conflicto asimétrico.

Pero todo esto será responsabilidad de los niveles estratégico militar y estratégico nacional. Para el nivel operacional se deberán intensificar las medidas de seguridad de contrainteligencia.

La prioridad será entonces poder anticiparse a las operaciones del adversario quien usualmente contará con la iniciativa y buscará hacer uso de la sorpresa para explotar las debilidades del oponente.

Si bien doctrinariamente no está catalogada como tarea la “determinación y actualización del ambiente operacional” esta será necesaria realizarse por parte de la inteligencia. El adversario asimétrico buscará generar caos en la sociedad de manera de afectar la conducción política del espacio geográfico en el que lleva a cabo sus operaciones asimétricas.

El Reglamento Conducción para el Instrumento Militar Terrestre conceptualiza al ambiente operacional como el “conjunto de factores de diversa naturaleza que existen en forma estable y semiestable en una determinada región” y reconoce como factores componentes de este ambiente a la influencia de la política y la estrategia nacional y militar, el ambiente geográfico, la composición y capacidades de las fuerzas enemigas, las características de la lucha, los sistemas de armas que pueden emplearse, y por último, el marco de la conducción militar.

Dichos factores contribuirán a brindarle al órgano de dirección de inteligencia los conocimientos necesarios para que dicho órgano pueda dirigir adecuadamente el esfuerzo de obtención de información.

Particularmente difícil será la determinación de la composición y capacidades de las fuerzas enemigas. El adversario al no ejecutar operaciones de combate convencionales,

al no vestir un uniforme que lo identifique, al accionar sorpresivamente sin adoptar formaciones establecidas en frentes, flancos, ni retaguardias dificultará la determinación de los elementos esenciales de inteligencia que direccionen el esfuerzo de obtención en el logro del conocimiento de la composición y capacidades del adversario asimétrico. Por ello, deberán redefinirse las técnicas doctrinarias de determinación de capacidades. Serán de ayuda bases de datos potentes e interconectadas con otras bases de datos pertenecientes a otras agencias de inteligencia en todos los niveles de conducción (o al menos en el táctico y el operacional) que permitan arrojar estadísticas, integrarse a sistemas de información geográfico, entre otras posibilidades. Todo esto deberá ser combinado con las capacidades del personal y el uso de herramientas de análisis innovadoras.

En relación a las capacidades del personal de analistas de inteligencia, Teamey y Sweet enfocan su atención en el adiestramiento de este personal. Ellos consideran que para este tipo de conflictos las fuerzas convencionales requieren de analistas que “hayan recibido instrucción acerca de los factores socio-culturales de su área de operaciones y que puedan evaluar culturas y grupos sociales de manera que los comandantes entiendan mejor los distintos matices que existen en tales áreas”. Además,

...el personal de inteligencia también debe ser capaz de identificar y evaluar las redes para determinar quiénes son los insurgentes y como operan; estar adiestrado para operar en un ambiente conjunto o combinado; y ser capaces de tomar miles de fragmentos de información y combinarlos en un informe preciso y comprensible que posibilite el análisis basado en las capacidades e intenciones de los insurgentes”⁶.

A modo de conclusión, la comprensión del complejo ambiente operacional asimétrico, junto a la comprensión de la misión impuesta, permitirá a los órganos de dirección poder determinar las necesidades informativas del comandante y así poder orientar al sistema de inteligencia. La comprensión del ambiente operacional facilitará la adaptación de la propia fuerza al conflicto asimétrico.

Los requerimientos de inteligencia orientados hacia las capacidades del enemigo difícilmente serán satisfechos debido a la ausencia de indicios claros que evidencien dichas capacidades, en particular la falta de respuesta a los interrogantes referidos al cuándo, dónde y cómo accionará el adversario.

⁶ Caslen Robert (Hijo). Primera Modificación del Manual de Campaña 3.0: Cómo el Ejército combate en la actualidad. Revista Military Review, Julio-Agosto 2011, pág. 11.

El alto grado de incertidumbre y lo complejo del ambiente operacional deberían inducir al analista a repensar la forma de determinar los requerimientos de inteligencia.

Los analistas de inteligencia, ubicados dentro de los órganos de dirección, deberían priorizar los requerimientos referidos al adversario asimétrico y al ambiente operacional en el que éste actúa por sobre el terreno y las condiciones meteorológicas.

El órgano de dirección deberá tener en cuenta, para la coordinación de los medios de obtención disponibles, las características del enemigo y del ambiente operacional, ya que estos limitarán las capacidades de obtención de dichos medios.

CAPÍTULO 2

Segundo paso del ciclo de producción de inteligencia: **La Obtención de Información**

Indudablemente, este paso del ciclo estará orientado por las necesidades de información. Esta necesidad informativa a su vez estará definida por los órganos de dirección de inteligencia, así como también y en general por los medios que podrán satisfacerlo. Por lo tanto, una vez precisados los medios de obtención, estos centrarán sus actividades en los procedimientos a aplicar sobre las diversas fuentes que contengan la información buscada.

En el capítulo anterior se ha visto que la comprensión del ambiente operacional en este tipo de conflicto es fundamental para el comandante. Para Robert Caslen (h)⁷, “comprender el ambiente operacional permite que los comandantes anticipen y gestionen las transiciones y acepten riesgos para crear oportunidades”. Ambiente operacional, particularmente caracterizado según Caslen, por “fuerzas que operan en la población y entre la misma ejecutando operaciones significativamente diferentes a las operaciones terrestres”⁸, pero ¿de qué forma, los medios propios de obtención podrían obtener la información requerida y dónde deberían buscarla? A estos interrogantes planteados se tratará de responder a continuación. y que a continuación trataremos de determinar.

A partir de la realización de un trabajo de investigación, la Rand Center Arroyo⁹ ha determinado que en tipos de conflicto como el de Estados Unidos en Irak, el elemento esencial de inteligencia del comandante se centra en comprender las actitudes, creencias y estado de

⁷ Caslen, Robert (Hijo), op. cit.; pág 14.

⁸ Kyle Teamey y Sweet Jonathan, op. cit.; pág 3.

⁹ Larson, Eric; Darilek, Richard; Gibran, Daniel, Nichiporuk Brian, Richardson Amy, Schwartz Lowell, Thurson Cathryn, Eaton Derek, Szayna Thomas, Kaye Dalia, Morgan Forrest y Leuschner Kristin. Addressing Commanders' Needs for Information on "Soft" Factors. Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2011. http://www.rand.org/pubs/research_briefs/RB9628.

ánimo de las poblaciones locales civiles, los cuales constituyen factores del ambiente operacional. A estos factores mencionados se los llama “factores suaves” o “factores blandos” y de ellos se debe deducir cuáles serían los “indicadores clave” (indicios) que monitoreados continuamente por los medios de obtención permitirán satisfacer las necesidades informativas requeridas por los comandantes. Por ejemplo, esta organización ha identificado tres factores claves que fueron usados por los Estados Unidos en su conflicto en Irak, el “tenor de los sermones en las mezquitas, el comportamiento de la gente local en la calle (hacia las fuerzas de EEUU) y la tendencia en el número de datos de inteligencia ofrecidos por la población local”¹⁰.

Lo anteriormente mencionado permite identificar fuentes de información no tan usuales en los conflictos convencionales y de las cuales no emanaban informaciones tan significativas para los elementos de inteligencia. El punto de interés en estas fuentes se centra en especial en las percepciones y en las conductas que los contendientes generan en las poblaciones donde ellos operan.

Un concepto general en el ámbito operacional es reconocer que la incertidumbre es un elemento siempre presente en el conflicto, esta va creciendo a medida que se va subiendo de nivel; el nivel operacional lidia con la complejidad del conflicto y le reduce a la táctica la complejidad del problema militar operativo (PMO), le otorga una misión y los medios necesarios para cumplirla es decir, le permite resolver el PMO en forma lineal, a través de un método cartesiano (por ejemplo: el Proceso de Planificación de Comando).

Sin embargo, en este tipo de conflicto, inclusive en el nivel táctico, la incertidumbre está presente de manera determinante. Esta afirmación está muy bien explicada por Ancker y Burke. Ellos señalan que:

Mientras la guerra simétrica aborda un extenso ámbito de teorías, experiencias, conjeturas y definición, la premisa es que la guerra asimétrica trata con elementos desconocidos, con muchas sorpresas con respecto a las metas y los métodos. Cuanto más disímil sea el oponente, más difícil es anticipar sus acciones” agregando que “la asimetría fomenta la incertidumbre¹¹.

La doctrina de inteligencia del ejército chileno cuando desarrolla las “operaciones distintas a

¹⁰ Peters Ralph. Nuestro problema de inteligencia estratégica. Revista Military review, Enero-Febrero 2007. Págs. 30 y 31.

¹¹ Ancker Clinton, III y Burke Michael. La doctrina para la guerra asimétrica. Revista Military Review, Enero-Febrero de 2004, Pág. 35.

la guerra”, dentro de las cuales incluye al conflicto aquí tratado, afirma que:

En una operación militar de guerra, la inteligencia táctica se dedica a labores de obtención puramente militares; por otra parte las necesidades de información y de inteligencia referidas a obtener antecedentes de la estructura política, económica, sociológica, etc, del país o del TO donde se empleará la fuerza, corresponden normalmente al nivel operacional y superiores; sin embargo, en una operación militar distinta a la guerra, las áreas de responsabilidad suelen ser más amplias y las amenazas múltiples, las necesidades de información son mayores; así, las diferentes unidades, tienen necesidades de información del ámbito político, cultural, de estructura económica, etc. Esto obliga a aumentar las actividades y a que todas las unidades contribuyan al proceso de obtención¹².

Lo anterior sirve de sustento para plantear el problema de inteligencia que se hace presente en el nivel táctico cuando estos deben enfrentar un conflicto asimétrico caracterizado por la incertidumbre reinante en el ambiente operacional y donde tanto las técnicas, tácticas y procedimientos de combate y la doctrina convencional que las contiene sirven muy poco ante la respuesta nada convencional del adversario asimétrico.

El personal de analistas de inteligencia forma parte de los elementos de inteligencia y de los comandos de brigada y superiores. Esto se da en todos los ejércitos de la misma manera. La ausencia de personal analista de inteligencia (a nivel Unidad y Subunidad) para aclarar la complejidad del ambiente operacional y reducir la incertidumbre en este momento, con las tropas sobre el terreno y el riesgo de tener que esperar que la inteligencia necesaria llegue en tiempo y forma desde los niveles superiores es un riesgo muy elevado que seguramente ningún jefe de unidad querría asumir. Por ello, Teamey y Sweet proponen asignar, a los medios de obtención de información del nivel Unidad y Subunidad, analistas de inteligencia; ya que esto “permitiría un contacto más cercano con las fuentes de información, los medios entre sí y generaría un mejor entendimiento general de la situación de inteligencia y ayudaría al personal de estado mayor y planas mayores satisfacer los requerimientos de información en orden de prioridad”¹³.

Quien llevó a la práctica esta propuesta fue el General Michael Flynn que luego de un profundo análisis sobre las razones del fracaso en el asesoramiento y asistencia de inteligencia a las

¹² Ejército de Chile; Comando de Institutos y Doctrina; Función Secundaria Inteligencia; RDI-20002, Cap VIII, Art 114, primera edición 2009.

¹³ Caslen Robert (Hijo), op. cit. Pág 13.

autoridades políticas y militares, inundó de especialistas de inteligencia los elementos de nivel táctico desplegados en Afganistán (en particular unidades y subunidades) para que obtuvieran información durante la ejecución de las tareas operacionales de los elementos de combate, así como también para que realizaran análisis de las informaciones obtenidas y las integraran con las informaciones de otras agencias. Los resultados obtenidos han sido positivos y fueron considerados por la comunidad de inteligencia militar norteamericana como una “directiva relevante”¹⁴ a ser tenida en cuenta en Afganistán, facilitando así la disminución de la incertidumbre en todos los niveles.

Si bien en este tipo de conflicto, como en cualquier otro, se hace uso intensivo de todos los medios disponibles para la obtención de información (lo mismo ocurre con los procedimientos y las fuentes de obtención) Teamey y Sweet identifican como los medios más adecuados para ser empleados en la obtención de la información requerida, a la inteligencia humana (HUMINT) a la cual consideran prioritaria, los agentes de contrainteligencia (CI), el personal de inteligencia de señales (SIGINT), los analistas de inteligencia y analistas traductores (en el caso de encontrarse en un ambiente operacional lingüísticamente distinto al propio). Aunque algo que resaltan especialmente, es el hecho de que “todos los soldados, cualquiera sea su especialidad, son recolectores de información cuando interactúan con la población” y colaboran con la obtención del nivel operacional.

En cuanto a los procedimientos doctrinarios de obtención detectados en el tipo de conflicto asimétrico, indistintamente de su nivel, se encuentran los interrogatorios y entrevistas, los exámenes de documentos y materiales, el espionaje, la exploración de la prensa, las patrullas y las imágenes, entre otros.

Entre los procedimientos de obtención no doctrinarios se han detectado los siguientes: el análisis de las interrelaciones en la comunidad en forma de redes, el análisis geoespacial y cultural del adversario asimétrico y su entorno, el análisis de los grupos sociales donde el adversario asimétrico desarrolla sus operaciones y la vigilancia abierta y encubierta¹⁵.

En este paso del ciclo es donde más claramente se puede observar la gran asimetría que existe entre los contendientes, pero a la vez también se puede observar como esa gran capacidad de medios tecnológicos a favor del más fuerte, se diluye por la adaptación a la situación del más débil. El dominio del espectro electromagnético, el abrumador poder de combate y la

¹⁴ Kyle Teamey y Sweet Jonathan; op. cit. 3.

¹⁵ Esto surge de la lectura de la bibliografía considerada para la confección de este trabajo final y que se encuentra expresada en las fuentes bibliográficas.

disponibilidad de tecnologías de uso militar, de poco sirven cuando el adversario asimétrico emplea para comunicarse el boca a boca, el empleo de estafetas, cuando no adopta tácticas convencionales frente al enemigo, cuando rehúsa el combate abierto, cuando combate individualmente o en pequeñas fracciones o bien cuando se mimetiza con la población.

Todo esto generó en los EEUU el debate sobre si continuar invirtiendo en recursos tecnológicos en apoyo a la inteligencia o volver a revalorizar la inteligencia humana.

De esta forma lo entiende Peters cuando expresa:

... en la inteligencia militar, comenzamos a ver una división generacional entre los administradores que eran proponentes de la tecnología por sobre todo y una generación más joven de oficiales de inteligencia que han experimentado la brutalidad humana en Irak y Afganistán, y que no esperan que llegue una camioneta llena de productos electrónicos para resolver todos sus problemas. Aunque existen grandes ventajas con medios técnicos como ser los satélites y programas computarizados muy avanzados para recolectar y analizar los datos de inteligencia, aun la mejor de las máquinas no puede predecir el comportamiento de individuos o gobiernos hostiles¹⁶.

Steven Metz menciona que ya en la Joint Strategy Review del año 1999 se destacaba:

... la necesidad de incrementar la inteligencia humana para combatir las amenazas asimétricas”, pero Metz, pese a esta afirmación, propone el empleo de “nuevas tecnologías para recolectar, evaluar, incorporar y difundir inteligencia debido a que las fuentes de inteligencia humana, sostenía “no siempre son confiables o están disponibles¹⁷.

No obstante la opinión en parte contradictoria de Metz, los hechos demuestran según Peters, que la inteligencia humana es quien hasta ahora ha brindado la información más fiable, ya que las operaciones más exitosas contra los insurgentes han dependido de la información obtenida de interrogatorios, del análisis de materiales escritos capturados, de informantes y de sobornos.

Sin embargo, también la inteligencia de imágenes (INTIM) principalmente por medio de sistemas aéreos no tripulados, posee sus virtudes y ha brindado valiosas informaciones al sistema de inteligencia en conflictos asimétricos. Su efectividad, generalmente, ha dependido de la eficacia de los órganos de dirección de inteligencia para identificar las posibles fuentes

¹⁶ Peters Ralph; op.cit. Pág 15.

¹⁷ Metz Steven. Asimetría Estratégica. Revista Military Review, Mayo-Junio 2002, Pág 71.

donde podría desarrollar algún tipo de actividad el enemigo asimétrico. Cuando las actividades de obtención de información por medio de sistemas aéreos no tripulados se han ejecutado en una estrecha vinculación entre “inteligencia y operaciones”¹⁸ el resultado ha sido satisfactorio ya que se pudieron dirigir y reasignar con prontitud los sistemas aéreos no tripulados y se pudieron identificar las zonas más probables donde actuarían las fuerzas de asalto, entre otros.

Con respecto a los interrogatorios como procedimientos de obtención de información también se generó un debate en torno a la forma en que debían llevarse a cabo. Básicamente, el debate se daba sobre la conveniencia o no de emplear las denominadas por los EEUU como técnicas de interrogatorio mejoradas, como método de obtención de información o solo atenerse a las técnicas clásicas de interrogatorios. Los hechos posteriores demostraron las graves consecuencias que deparaban el empleo de las “técnicas de interrogatorio mejoradas”¹⁹ las cuales fueron conocidas, a través de los medios masivos de comunicación, y repudiadas por la sociedad del mundo entero significando un gran desprestigio para quienes lo emplearon.

Con respecto a quienes emplearon los métodos tradicionales y doctrinarios de interrogatorio, como por ejemplo el 501° Batallón de Inteligencia Militar de la Fuerza de Tarea de la Ira División Blindada, los resultados de los interrogatorios, a pesar de no emplear las técnicas de interrogatorio mejoradas, fueron satisfactorios²⁰.

Los oficiales de inteligencia del 501° Batallón de Inteligencia Militar consideraban que las técnicas de interrogatorio mejoradas no solo eran incorrectas para ser usadas sino que además eran totalmente ineficaces ya que “constituyen una técnica deficiente que produce resultados poco fiables” lo que “podría dañar los esfuerzos de recolección de información subsecuentes y hacer que la fuente diga lo que el interrogador quiere escuchar”²¹.

En el mismo sentido se expresaba Alexander Mateo (uno de los interrogadores que condujo a las fuerzas aliadas hacia Musab Al Zarqawi quien argumentó que “los interrogadores que establecen una relación con los sujetos y entonces, inteligentemente, utilizan planteamientos doctrinales, tienen más éxito que aquellos quienes, sin pensarlo, se basan en métodos

¹⁸ Greenberg Kyle. Sistemas aéreos no tripulados. Revista Military Review, Enero-Febrero 2011, Pág. 40.

¹⁹ Son técnicas derivadas del adiestramiento de pilotos y personal de las FFEE estadounidense en Sobrevivencia, Evasión, Resistencia y Escape (SERE) que habían sido utilizadas sistemáticamente en AFGANISTÁN.

²⁰ Pryer Douglas. Inteligencia, ¿a cualquier costo? Un estudio de caso de las consecuencias del liderazgo ético (o del no ético). Revista Military Review, Julio-Agosto 2010, Pág. 55.

²¹ Operaciones de la CIA en EL LÍBANO severamente dañadas por Jezbolá. The Associated Press, 21/11/2011. <http://www.miamidiario.com/politica/cia/libano/agencia-central-de-inteligencia-/operaciones-severamente-danadas/jezbola/18564>.

brutales”²².

Finalmente, se observó que el personal con aptitud de inteligencia dejaba de lado estas técnicas para basarse solo en las técnicas doctrinales tradicionales de interrogación²³.

Otro procedimiento que resultó eficaz para este tipo de conflicto fue el examen de documentos y materiales, principalmente aquellos obtenidos por la inteligencia humana, ya que las imágenes obtenidas de la inteligencia de imágenes (INTIM) solían ser confusas y no permitían identificar con certeza el blanco, más allá de lo expresado en los párrafos precedentes. Metz sostiene, refiriéndose a los EEUU, que “nuestra capacidad de batir los blancos es sumamente más desarrollada que la habilidad de identificarlos con precisión”²⁴.

El examen de documentos y materiales debe ser realizado por especialistas de inteligencia que posean una vasta cultura y que, además, no deben tener prejuicios, objeciones y/o celos en consultar con otros hombres que no pertenezcan a la comunidad de inteligencia, pero que si tendrán el conocimiento necesario para optimizar la explotación de los documentos y materiales obtenidos.

Lo arriba expresado, está claramente visible en los conflictos en Irak y Afganistán, donde el idioma, como la religión y la cultura significaron un obstáculo importante a vencer para la obtención de información. Numerosos ejemplos²⁵, tanto positivos como negativos, demuestran la importancia que adquiere la información encontrada en los documentos obtenidos (ya sea que estén en formato de papel, en archivo digital o en material) del adversario asimétrico en Afganistán.

Uno de los procedimientos de obtención más valiosos y a la vez más difíciles en este tipo de conflicto es el espionaje el cual se materializa por la infiltración de personal en las organizaciones insurgentes. En los documentos explorados para este trabajo se ha podido determinar que el establecimiento de redes de espionaje así como también la infiltración de los servicios de inteligencia de los principales países y organizaciones terroristas intervinientes en los conflictos estudiados han sido prácticas habituales. En cuanto a los resultados obtenidos como procedimientos de obtención de información se observó que las organizaciones insurgentes han obtenido mayores éxitos que los actores convencionales logrando no solo infiltrar al mayor

²² Ibidem 24.

²³ Pryer Douglas. Inteligencia, ¿a cualquier costo? Un estudio de caso de las consecuencias del liderazgo ético (o del no ético). Revista Military Review, Julio-Agosto 2010, Pág. 53.

²⁴ Peters Ralph; op.cit. Pág 15.

²⁵ Liebl Vernie. Papeles y operaciones de contrainsurgencia: Aprovechando los documentos incautados del enemigo. Revista Military Review, Mayo-Junio 2008, Pág.(s) 75 a 80.

servicio de inteligencia del mundo (Agencia Central de Inteligencia –CIA EEUU) sino que producto de dicho procedimiento han logrado desarticular completamente las redes de espionaje en El Líbano y en Irán²⁶.

Con respecto a los procedimientos de obtención de información no doctrinarios anteriormente se mencionaron la vigilancia abierta y encubierta, el análisis geoespacial y cultural del adversario asimétrico y su entorno, el análisis de las interrelaciones en la comunidad en forma de redes, el análisis de los grupos sociales donde el adversario asimétrico desarrolla sus operaciones, entre otros.

Se ha diferenciado la vigilancia abierta y encubierta de la vigilancia de combate, entendiendo que esta última solo se da en conflictos convencionales. La vigilancia abierta y encubierta la propone la doctrina norteamericana como acciones de vigilancia e inteligencia en su manual de “Tácticas en Contrainsurgencia”²⁷.

Esta vigilancia busca conocer los probables o potenciales insurgentes y sus objetivos. Puede servirse del apoyo de la policía a fin de ampliar la vigilancia y, además, puede integrar a su estructura informantes de la policía y sus redes de agentes como así también establecer vínculos entre las actividades insurgentes y actividades delictivas como el terrorismo, secuestros extorsivos y robos de magnitud.

Cuando al principio de este capítulo se mencionó que la necesidad más crítica de un comandante en un conflicto asimétrico era comprender las actitudes, creencias y estado de ánimo de las poblaciones civiles locales, lo que se hizo fue identificar lo que la Rand Center Arroyo denominó “factores suaves”. Sobre la base de los conceptos de dichos “factores suaves” vertidos por esa institución se determinaron tres procedimientos de obtención de información²⁸ que si bien no forman parte de la doctrina argentina, permitirá, explotando las fuentes adecuadas, brindarle al comandante el conocimiento que satisfaga su necesidad más crítica de inteligencia.

El primero de estos tres procedimientos es el “análisis geoespacial y cultural del adversario asimétrico”. Este procedimiento debe captar tanto las características estáticas, principalmente

²⁶ Operaciones de la CIA en EL LÍBANO severamente dañadas por Jezbolá. The Associated Press, 21/11/2011. <http://www.miamidiario.com/politica/cia/libano/agencia-central-de-inteligencia-/operaciones-severamente-danadas/jezbola/18564>

²⁷ Headquarters Department of the Army, Washington, DC; Tácticas in Counterinsurgency, FM 3-24-2, 21 April 2009.

²⁸ Ralph, Peters; op. cit. Pág. 15.

referidas al terreno como ser la urbanización del espacio geográfico en que este enemigo se desenvuelve, el uso de la tierra y las redes de transporte en dicho espacio, como también debe captar las características más dinámicas del medio ambiente. Esta dinámica estará dada por las actitudes, valores, tradiciones, creencias y comportamientos en base a la cultura de una población determinada en la región donde opera el adversario asimétrico.

El segundo procedimiento consiste en las “interrelaciones en la comunidad que se dan en forma de redes”. Este procedimiento capta la superposición de redes o redes interconectadas en la comunidad conformada por los distintos sectores que la conforman. y permite obtener una visión de las principales características políticas de la sociedad, identificar a sus principales dirigentes, las relaciones formales e informales entre ellos y cuáles son sus fuentes de autoridad, poder e influencia.

Por último, el tercer procedimiento de obtención es el “análisis de los grupos sociales donde el adversario asimétrico desarrolla sus operaciones”. El sentido de este análisis es identificar qué grupos sociales o individuos colaboran con el enemigo a fin de neutralizarlos.

A partir de la lectura de los documentos elegidos para elaborar este trabajo, referidos a los conflictos presentes en Irak y Afganistán y los conflictos de Israel con la organización Hezbola, se han determinado como las fuentes más idóneas a ser explotadas, las siguientes:

Las actividades de los insurgentes; el personal insurgente capturado; los documentos y materiales enemigos capturados; el personal civil dentro del TO; las imágenes; la prensa del enemigo; la opinión pública; los hospitales y centros sanitarios; las instituciones religiosas; las reuniones públicas; el material del adversario asimétrico; el terreno y su trazado urbano y los dirigentes tribales.

En este tipo de conflictos se da la particularidad de ser tanto el ambiente operacional como el enemigo las principales necesidades informativas de la inteligencia, sin que uno presuponga preeminencia sobre el otro.

Concluyendo, se puede afirmar que en este tipo de conflictos, para todos los niveles de la conducción, se hace imprescindible la disponibilidad de analistas de inteligencia que posean las habilidades intelectuales necesarias para explotar fuentes de obtención relacionadas al componente psicosocial.

La actividad del enemigo como el ambiente operacional asimétrico en el que opera serán las principales fuentes de información disponibles.

Las actitudes, las creencias, los estados de ánimo, las reuniones públicas, los dirigentes

tribales, los comportamientos de la población en la vía pública y el incremento o disminución de colaboración de dicha población hacia la propia fuerza, constituyen fuentes de información derivadas del ambiente operacional asimétrico.

Fuentes de obtención usuales en los conflictos convencionales y que mantienen vigencia en un ambiente asimétrico son los documentos enemigos capturados, los prisioneros enemigos, hospitales y centros sanitarios, e imágenes obtenidas de aeronaves tripuladas y no tripuladas.

Los procedimientos de información más acertados a ser empleados son el examen de documentos enemigos, los interrogatorios realizados por personal especialista conforme a los procedimientos doctrinarios, y con respecto a los procedimientos detectados como nuevos: el análisis cultural del adversario asimétrico, el análisis de las interrelaciones en la comunidad en forma de redes y análisis de los grupos sociales, del espacio geográfico, donde el enemigo desarrolla sus funciones.

CAPÍTULO 3

Tercer paso del ciclo de producción de inteligencia: El **Proceso de la Información Obtenida**

Si bien el proceso de información obtenida no se compone de fases o etapas rigurosamente ordenadas, con límites precisos, se procederá a desarrollarlo siguiendo la secuencia teórica a fin de poder determinar aquellos aspectos distintivos de los conflictos asimétricos que van a influir en este paso del ciclo.

1. El registro

El reglamento de inteligencia táctica (ROD-11-01) explicita que el registro permitirá que la evaluación y la posterior interpretación resultan facilitadas y aseguradas si la información es reducida a una forma escrita o gráfica de representación.

La representación escrita se podría realizar en el diario de informaciones sin inconvenientes. Con respecto a la carpeta de trabajo, esta normalmente contenía aspecto o temas directamente relacionados a cada elemento del enemigo convencional. Para estos conflictos, la carpeta de trabajo debería contener los distintos factores que caracterizan al adversario asimétrico así como también las características del ambiente operacional local y general donde se desarrollan los conflictos. Será muy útil que las carpetas de trabajo contengan las apreciaciones de situación de inteligencia de cada zona o región de interés de manera actualizada, ya que ellas serán de consulta permanente.

La representación gráfica constará de una carta de situación del enemigo adaptada a sus características particulares, la cual podrá ser integrada a un gráfico de contacto que permita registrar vínculos complejos entre organizaciones, personas y eventos, y que permita observar geográficamente los lugares de hechos de interés que posibilite comprender gráficamente el ambiente operacional en dicha carta.

Los gráficos se tienen que confeccionar tanto en formato papel como en formato digital mediante sistemas de información geográfica vinculadas a datos/informaciones del resto de los componentes.

El gráfico de contacto debería materializar la situación actual del problema en cuestión con las organizaciones, personas y eventos relacionados en un momento dado en el escenario asimétrico. Así, todos los registros que se vayan obteniendo /obtengan de las organizaciones, personas y eventos de interés, en un orden cronológico, deberían ser asentados, distribuidos y archivados en bases de datos. Es importante considerar que no se debería volcar toda la información al gráfico de contacto sino solo la actual y de mayor pertinencia, ya que de otra forma el gráfico de contacto pierde claridad y los registros anteriores pierden su razón de ser.

2. La valorización

Básicamente este paso consiste en el examen al que será sometida la información obtenida para determinar su pertinencia, el grado de confiabilidad de la fuente y del medio de obtención y del grado de exactitud del contenido de la información.

La valorización de la información, en este tipo de conflicto, no diferirá mucho de los conflictos convencionales; sin embargo, resulta necesario prestar especial cuidado como medida de seguridad de contrainteligencia al personal encargado de esta tarea, ya que dispondrá del conocimiento de los medios de obtención y de las fuentes de información que en caso de ser fuentes secretas las expondrá innecesariamente, considerando que en estos conflictos perder este tipo de fuente es desperdiciar años de trabajo para acceder a una fuente de alto valor para el sistema de inteligencia. Por ello, se debe recordar lo que expresa la doctrina militar argentina con respecto a las fuentes de información: “Bajo ningún concepto deberán ser mencionadas o especificadas en informes o apreciaciones, cuando se desee preservarlas”²⁹.

3. El análisis

²⁹ Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; Republica Argentina; Inteligencia para la Acción Militar Conjunta; RC -12-01; Proyecto, año 2007, art 3.08, Sec 3, Cap 3, Pág. 27 (RESERVADO).

En los conflictos convencionales, las necesidades de conocimiento se deduce a través de técnicas de análisis lineales empleando el método cartesiano; para los conflictos asimétricos, debido a la complejidad que los caracteriza, no bastará solamente con estas técnicas sino que se deberán aplicar otras herramientas más complejas, innovadoras y creativas que permitan llegar a los resultados esperados.

Los analistas norteamericanos de la Rand Corporation, Walter Perry y John Gordon IV, buscan dar respuestas a los interrogantes que plantean lo que ellos denominan la “cadena de eventos de los ataques insurgentes”. Ellos afirman, en el documento elaborado para la Rand Corporation “Analytic Support to Intelligence in Counterinsurgencies”³⁰, que a través del empleo de técnicas de análisis de patrones sobre la cadena de eventos se pueden responder muchos interrogantes.

En su propuesta, la cadena de eventos del ataque insurgente estaría conformada por etapas, cada etapa constituiría un patrón; y en cada una de estas etapas, se deberían hacer preguntas de la insurgencia, cuyas respuestas permitirían comprender lo que se necesitaría para interrumpir los ataques insurgentes en cada punto de la cadena de eventos.

En la cadena de eventos del ataque insurgente, Perry y Gordon reconocen las siguientes etapas:

Financiación y logística; reclutamiento y acopio de materiales; montaje; transporte; ataque y pos-ataque.

Asimismo, señalan que “las herramientas de análisis necesarias para responder a las preguntas de la investigación será una combinación de los métodos de análisis existentes, algunos enfoques nuevos y tal vez formas diferentes de aplicar los métodos existentes”³¹.

Algunas de las técnicas de análisis útiles a ser empleadas en estos conflictos propuestas por Perry y Gordon, son las que siguen:

Patrones indicadores: los métodos más frecuentemente utilizados para desarrollar indicadores son métodos de clasificación de patrones, árboles jerárquicos de decisión

³⁰ Perry Walter, Gordon Jhon IV. Analytic Support to Intelligence in Counterinsurgencies, Rand National Defense Research Institute prepared for the Office of the Secretary of Defense, Rand Corporation 2008, Santa Mónica, pág. 85.

³¹ Apuntes de la cátedra de la materia Planeamiento Organización y Dirección de Inteligencia Estratégica Operacional (ESGE) en base a un artículo de Javier Jordán, del 15 de marzo de 2011 “Introducción al análisis de inteligencia”.

y análisis de discriminadores lineales. Todos estos métodos permiten el análisis de los factores asociados a la ocurrencia de un evento.

Análisis predictivo: los análisis predictivos pronostican que hará el enemigo y a veces cuándo. Estas técnicas dependen, invariablemente, de un análisis estadístico pasado del comportamiento del insurgente bajo el supuesto de que el pasado es prólogo del presente. Las predicciones, por lo tanto, se basan únicamente en lo que el adversario asimétrico ha hecho en el pasado.

Análisis de Redes insurgentes: consiste en la comprensión de las relaciones que se dan entre grupos insurgentes, personas claves en las ciudades y pueblos dentro de la zona de conflicto. Los insurgentes, para llevar a cabo eficazmente la cadena de evento de su ataque deben, necesariamente, estar en contacto a través de algún tipo de redes. Por lo tanto, comprender la estructura de estas redes es uno de los principales objetivos de este análisis. Teamey y Sweet concuerdan con estos conceptos afirmando que “los analistas deben entender una compleja red formada por la sociedad y el conflicto, las percepciones y la cultura, el sinnúmero de personalidades, así como las relaciones entre los actores claves”³². A esto le suman que la naturaleza local de las insurgencias y su tendencia a evolucionar con el transcurso del tiempo, complican aún más la complejidad del análisis”³³.

Interacciones entre fuerzas amigas y enemigas: en un ambiente asimétrico, al contrario que en las operaciones convencionales, no hay “líneas de contacto” detrás de las cuales las fuerzas convencionales estén seguras. Las fuerzas convencionales crearán enclaves seguros para preparar sus operaciones. Una vez fuera de dicho enclave, esas fuerzas estarán vulnerables y expuestas al ataque insurgente.

Debido a que las fuerzas convencionales no pueden ocultar sus actividades, el enemigo poseerá la iniciativa para atacar, siempre y cuando cuente con los recursos y tiempos suficientes para planificar sus operaciones. De este método se derivan dos métodos más estrechamente vinculados con este para analizar esta interacción con el enemigo: la teoría de juegos y la detección de cambios.

4. **La integración**

En el año 2010, los ayudantes del General Stanley Mc Chrystal, que en aquel momento se encontraba al frente de las fuerzas norteamericanas en Afganistán, intentaron explicarle mediante un único y “gigantesco” gráfico la complejidad del

³² Caslen, Robert (Hijo); op. cit.; pág 13.

³³ Ibidem; pág.36.

conflicto afgano y las condiciones que se debían cumplir para lograr la estabilidad en aquel país asiático. (Ver gráfico en el Anexo 1).

Al observar el gráfico y “muy enfadado por lo que consideraba una pérdida de tiempo en la realización de esquemas ininteligibles y laberínticos, Mc Chrystal comentó en la sala de mando que para cuando alguien hubiese descifrado ese maremagno de información la guerra ya se habría ganado”³⁴. Esta actitud de Mc Chrystal es consecuente con el concepto de “racionalidad restringida o limitada” desarrollada por Herbert Simon. Quien sostenía que la capacidad de la mente humana posee limitaciones, que esta no puede comprender la complejidad del mundo y que esta es la razón por la cual las personas construimos un modelo mental simplificado de la realidad para luego trabajar con dicho modelo mental. Abonando esto, Richards Heuer afirma que

...la gente construye su propia versión de la “realidad” sobre la base de la información proporcionada por los sentidos. Sin embargo, entre esta versión y el aporte sensorial intervienen complejos procesos mentales que determinan a que información se le presta atención, como se la organiza, y qué significado se le asigna. La experiencia pasada, la educación, los valores culturales, los requerimientos de la función y las normas institucionales, así como también las características específicas de la información recibida, son factores que ejercen gran influencia en lo que la gente percibe, la rapidez con que lo percibe y el modo como procesa esta información después de recibirla.

Además, agrega que:

...se puede visualizar este proceso como la percepción del mundo a través de una lente o pantalla que canaliza y enfoca y que, por lo tanto, puede distorsionar las imágenes que se ven. Para lograr la imagen más clara de China, por ejemplo, los analistas necesitan algo más que información sobre China. También necesitan comprender el funcionamiento de sus propias lentes, a través de las cuales pasa esta información. Estas lentes son conocidas con diferentes denominaciones: modelos mentales, modos de pensar, sesgos o supuestos analíticos³⁵.

³⁴ "Afghanistan Stability/COIN Dynamics - Security." Office of the Joint Chiefs of Staff. 2009. Unclassified document digitally printed on non-archival paper; recuperado de: <http://art-for-a-change.com/blog/category/art-of-war> .

³⁵ Heuer, Richards Jr. Psychology of Intelligence Analysis. Center for study of intelligence. Central Intelligence Agenci, Año 1999, pág.214.

Esa racionalidad restringida, de la que hablaba Simon, por la cual se adoptan estrategias simplificadoras y reglas generales para poder procesar mentalmente un gran volumen de informaciones para elaborar juicios y adoptar decisiones es lo que “nos ayuda a enfrentar la complejidad y la ambigüedad”³⁶: Sin embargo, Heuer dice que “en numerosas circunstancias ellas conducen a juicios incorrectos a los que se conoce como sesgos cognoscitivos”. De aquí que “los sesgos cognoscitivos son errores mentales provocados por las estrategias simplificadas que adoptamos para el procesamiento de la información”, “son constantes y predecibles”.

Pero para un conflicto asimétrico, este modelo mental de un analista podrá ser un arma de “doble filo” si no logra decodificar la complejidad del ambiente operacional asimétrico y ser consciente de cuáles serán los sesgos cognoscitivos que influirán en él.

A continuación, se mencionan cuáles serán estos sesgos cognoscitivos que influirán en el analista, en mayor medida, durante un conflicto asimétrico. Para ello se utiliza la clasificación de los sesgos cognoscitivos efectuada por Richards Heuer.

Con respecto a los “sesgos en la evaluación de la evidencia”, el error más común bien podría ser la “excesiva confianza en la congruencia de una muestra reducida”³⁷. Un ejemplo de este error sería “tomar por válida la teoría de que los terroristas suicidas suelen ser jóvenes con escasa educación, desempleados y fácilmente manipulables”.

Normalmente en estos conflictos los “sesgos en la percepción de causa y efecto”, se confunde con “atribuir causalidad a aparentes coherencias”; inicialmente, en este sesgo existe una sensación de orden y coherencia que lleva a asumir que hay una relación causal en los hechos cuando en realidad lo que pudo haber pasado es que se haya hecho presente el azar, la casualidad u otros factores sin conexiones entre sí. Básicamente, este sesgo se presenta cuando el analista piensa de manera lineal en lugar de pensar de manera compleja³⁸. Otro problema que se da en este sesgo es el “imaginar una centralización inexistente”, lo que es algo común cuando se intenta prever la conducta de actores no estatales como por ejemplo grupos insurgentes, organizaciones terroristas, grupos criminales, etc.

³⁶ Caslen, Robert (Hijo); op. cit. pág 13.

³⁷ Apuntes de la cátedra de la materia Planeamiento Organización y Dirección de Inteligencia Estratégica Operacional (ESGE) en base a un artículo de Javier Jordán, del 15 de marzo de 2011 “Introducción al análisis de inteligencia”.

³⁸ El Coronel Cornut conceptualiza al pensamiento complejo como “una forma de ver los problemas donde análisis y síntesis tienen un sentido complementario integral y donde además se tiene en cuenta que existen factores que no se pueden manejar y a veces ni siquiera mensurar como el azar, la incertidumbre y la subjetividad”. Apuntes de clase correspondientes a la materia Organización II.(ESGE).

Los “sesgos en la estimación de probabilidades” es un error que al inicio de un conflicto asimétrico se podría dar con mayor frecuencia debido a lo difícil de predecir lo no convencional. La ausencia de esa información que se necesita sobre el enemigo insurgente, es lo que permite a este poder alcanzar al inicio del conflicto, una sorpresa estratégica favorable.

Finalmente, los “sesgos retrospectivos en la evaluación de informes de inteligencia” no generan mayores errores en los conflictos asimétricos que los que se pudieran generar durante un conflicto convencional.

5. La interpretación

Los reglamentos de inteligencia táctica³⁹ y de inteligencia para la acción militar conjunta⁴⁰ dicen que esta última fase de la producción de inteligencia será la deducción de las conclusiones o el significado de las hipótesis desarrolladas, comprobadas y consideradas como válidas, todo lo cual se considera acertado para este tipo de conflicto. Lo complejo está presente de manera determinante y si, cuando se desarrolla la fase análisis, ya se dijo que no basta simplemente con el empleo del método cartesiano para llegar a la deducción, porque entonces en esta fase dicha complejidad no es considerada.

La respuesta a esto es que necesariamente se debe llegar a algo deducible; la mente humana no puede abarcar lo complejo ya que posee una racionalidad restringida. La solución a dicha complejidad se tuvo que dar en las fases anteriores o sea, en el análisis y en la integración. En la fase análisis se debió pensar desde lo complejo⁴¹ para poder construir un nuevo modelo mental para hacer frente a la nueva realidad (el conflicto asimétrico). Si en el estadio anterior se planteó un panorama y un escenario de complejidad y se tuvo en cuenta ya se puede diseñar un nuevo método. Pero ¿dónde está lo diferente en este nuevo método con respecto al método anterior? Lo diferente está en el componente “síntesis” que a partir de un nuevo eje integrador (lo complejo) genere un conocimiento que no repita con el “resumen” lo que se acabó de ver sino que genere un nuevo punto de vista a partir de las partes en las que se dividió integralmente en la fase análisis.

³⁹ ROD-11-01. Inteligencia Táctica. Cap VI, Art 6.006, Edición 2008.

⁴⁰ RC-12-01. Inteligencia para la Acción Militar Conjunta. Proyecto, Cap 3, Sec 4, Art 3.15, Edición 2007.

⁴¹ Según apuntes de la materia Organización II, (ESGE) el Coronel Cornut explica, en base a la obra de Ilia Prygogine, Entre el tiempo y la eternidad, que el pensamiento complejo sostiene que “el método científico con raíz exclusivamente cartesiana y reduccionista no está en condiciones de dar respuestas a los problemas de la actualidad”.

La interpretación fundamentada en los procedimientos realizados anteriormente y haciendo uso de operaciones de razonamiento, es donde el analista establece su imagen de la “realidad”.

A modo de conclusión se puede afirmar que la fase registro exige adaptar los contenidos de la carpeta de trabajo y de la carta de situación del enemigo, a la clase de conflicto y al tipo de adversario que se enfrenta valiéndose de gráficos de contactos, de bases de información digitales y otros medios que permitan optimizar los registros.

La fase análisis, durante el paso proceso de la información, exige necesariamente tener en cuenta la complejidad del ambiente operacional asimétrico a fin de crear las condiciones necesarias para producir conocimiento.

Las técnicas de análisis más apropiadas para estos conflictos son la técnica de “indicadores de patrones”, el “análisis predictivo”, el “análisis de redes insurgentes” y el “análisis de las interacciones entre fuerzas amigas y enemigas”.

En la fase integración se debe tener en cuenta, luego del análisis, que la síntesis obtenida va estar influenciada por factores no mensurables pero que tienen valor como el azar, la subjetividad y la incertidumbre como una variable permanente.

CAPÍTULO 4

Cuarto paso del ciclo de producción de inteligencia: **Diseminación y Uso**

La diseminación consiste en preparar un documento propio y divulgar el conocimiento resultante para el comandante y/o elemento que lo solicitó y, además, para todo aquel al que pueda interesar o serle útil dicho conocimiento.

Si bien los requisitos que deberá satisfacer la diseminación no cambiaron (continúan siendo la oportunidad, el alcance de lo difundido y la seguridad) las características del adversario asimétrico y el ambiente operacional en el que operan, han originado que en estos requisitos se den ciertas particularidades.

La dinámica del adversario asimétrico, su capacidad de poder desplazarse rápidamente por el espacio geográfico que él conoce en un reducido tiempo, mimetizado con su entorno, hace que muchas veces la información y la inteligencia no lleguen en oportunidad al usuario o elemento que lo necesita, aún así si se hubiera saltado un escalón de comando para hacerla llegar en oportunidad. Esto lo explican Teamey y Sweet al comentar que “un insurgente, por ejemplo, puede viajar desde Mosul hasta Ramadi (ciudades de Irak) en menos de un día, pero se podría tomar más de un día en procesar un

pedido de información acerca de este mismo insurgente si sigue el proceso a través de los múltiples niveles y divisiones”⁴².

Los elementos deben ser capaces de transmitir inmediatamente la información y/o la inteligencia obtenida y/o producida para buscar al insurgente que cruce los límites de las zonas de responsabilidad de las unidades.

Otro claro ejemplo del sentido de la oportunidad se dio en el atentado perpetrado por el médico kuwaití Human Al Balawi, quien había sido infiltrado por los servicios de inteligencia de Jordania en la organización terrorista Al Qaeda. Al Balawi se hizo explotar en una base avanzada de la CIA en la localidad de Khost (Afganistán), donde se aprestaba a formar parte de una reunión, matando en el lugar a siete agentes de la agencia norteamericana y a un agente de inteligencia jordano. El hecho es que un agente de la CIA destinado en Jordania había sido informado, con tres semanas de anticipación, que el infiltrado podría estar trabajando para Al Qaeda, pero no transmitió la información a sus superiores, en oportunidad, tal vez desconociendo la reunión que se llevaría a cabo⁴³.

La solución que proponen Teamy y Sweet es compartir la inteligencia en forma “ad hoc” lo que “puede ocurrir a través del correo electrónico, canales de conversación, teléfonos seguros u otros medios de comunicación. Sin importar el método, la capacidad de rápidamente compartir la inteligencia a través de un teatro de operaciones es importante para entrar en el ciclo de planificación de los insurgentes”⁴⁴.

Otro problema que se plantea es que en este tipo de conflicto la información sobre el adversario asimétrico no es frecuente y su obtención se hace lenta. Por lo tanto, se requiere de una consolidación y análisis para formarse un cuadro general de este. “Una base de datos común facilitará este proceso ya que sin la misma, las diferentes organizaciones y unidades desarrollan distintos cuadros (solo parcialmente completos), complicando aún más un ya complejo ambiente operativo”⁴⁵.

Con respecto a la seguridad, el concepto que aparece asociado a ella en la doctrina argentina, es la necesidad de saber. El General Petraeus propone, para este tipo de conflicto, cambiar el concepto de necesidad de saber por el concepto de necesidad de

⁴² Caslen Robert (hijo); op. cit. Pág 13.

⁴³ Recuperado de: <http://www.europapress.es/internacional/noticia-miembro-cia-sido-advertido-ataque-contra-base-jost-20101020065155.html>

⁴⁴ Caslen, Robert (Hijo); op. cit. Pág 13.

⁴⁵ *Ibidem* 47.

compartir, solicitando que se “difunda la información de inteligencia, lo más pronto posible, a todos los que puedan beneficiarse de la misma”⁴⁶.

Al abordar el tema de la diseminación de la inteligencia, Navarro Bonilla expresa que “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 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”⁴⁷.

Se interpreta entonces que la necesidad de saber, en este tipo de conflicto, debido a su característica que más resalta que es su alto grado de incertidumbre en todos los niveles de la conducción a la vez que, las acciones llevadas a cabo por el adversario asimétrico, hasta la más mínima, buscará generar un efecto estratégico.

Esta situación requerirá que, así como en los conflictos convencionales se realizaba un filtrado a la inteligencia producida, distribuyéndose según los niveles de la conducción y la necesidad de saber era más restrictiva, en los conflictos asimétricos el sistema de inteligencia deberá compartir la inteligencia producida, independientemente del nivel en que se encuentre el receptor de dicha inteligencia.

El concepto que es necesario que impere en el personal será el que “todos deberán tener muy presente cuál es el ambiente operacional asimétrico” en el que se encuentran operando.

Concluyendo, finalmente, se puede afirmar que el gran cambio es que la información debería no ser diseminada, como hoy se realiza, ya que podrá estar alojada en una base de datos, a la que a través de adecuadas medidas de seguridad, los elementos de inteligencia accederían en tiempo real para su consulta y estudio.

Un concepto a considerar es que la velocidad de diseminación de la información/inteligencia debería ser más rápida que la velocidad del adversario para

⁴⁶ Petraeus, David. Guía de Contrainsurgencia del Comandante de la Fuerza Multinacional – Irak. Military Review, Enero-Febrero de 2009, pág. 4.

⁴⁷ Navarro Bonilla, Diego. El Ciclo de Inteligencia y sus límites. Cuadernos Constitucionales de la Cátedra Fadrique Furió Ceriol N° 48, pág. 64.

producir nuevos eventos. Captar esta dinámica es muy difícil pero es el desafío que se plantea a los organismos de inteligencia.

Del punto de vista doctrinario el flujo de información del tipo horizontal rompe el concepto; de que lo que remite el escalón superior es inteligencia y lo que eleva el escalón inferior es información.

Se deberá considerar que tanto la información obtenida como la inteligencia producida por el nivel táctico sirven al nivel estratégico y viceversa.

CONCLUSIONES FINALES

Los aspectos relevantes a ser tenidos en cuenta por los elementos de dirección serán: la complejidad del ambiente operacional asimétrico, la necesidad de adaptación al tipo de conflicto estudiado, la priorización de los requerimientos de inteligencia y el replanteo en la forma de determinar estos requerimientos.

Los procedimientos más acertados a ser empleados son el examen de documentos enemigos, los interrogatorios realizados por personal especialista conforme a los procedimientos doctrinarios, y con respecto a los procedimientos detectados como nuevos: el análisis cultural del adversario asimétrico y su entorno, el análisis de las interrelaciones en la comunidad en forma de redes y el análisis de los grupos sociales y del espacio geográfico, donde el enemigo desarrolla sus funciones.

Finalmente, las fuentes más adecuadas a ser explotadas, en consonancia con los medios a emplear y los procedimientos a ejecutar, serán los documentos enemigos capturados, opinión pública, hospitales y centros sanitarios, manifestaciones públicas y los dirigentes tribales; es decir aquellos componentes que conforman el ambiente operacional asimétrico.

Para producir conocimiento, los analistas deben adaptar sus registros a formatos que simplifiquen su entendimiento, y tener muy presente que deberán considerar la complejidad del ambiente operacional asimétrico, los sesgos cognoscitivos que más los afectan y los factores no mensurables que siempre estarán presentes.

Las técnicas de análisis más apropiadas para estos conflictos son la técnica de "indicadores de patrones", el "análisis predictivo", el "análisis de redes insurgentes" y el "análisis de las interacciones entre fuerzas amigas y enemigas".

En la fase integración se debe tener en cuenta, luego del análisis, que la síntesis obtenida va estar influenciada por factores no mensurables pero que tienen valor como el azar, la subjetividad y la incertidumbre como una variable permanente.

El alto grado de incertidumbre, en relación con los conflictos convencionales, la necesidad de contar rápidamente con la información obtenida e inteligencia producida y su misma utilidad tanto para el nivel táctico como para el nivel estratégico constituyen los principales aspectos a ser tenidos en cuenta en la diseminación y uso del ciclo de producción.

Las conclusiones permiten validar la hipótesis preliminar, la cual afirma que durante el desarrollo del ciclo de producción de inteligencia un elemento imprescindible que necesita ser considerado en la actual era de la informática es el cuarto paso del ciclo, que es la difusión y uso de la inteligencia producida y es en este momento en donde se produce el cambio con respecto a los conflictos convencionales.

Se puede afirmar que el gran cambio es que la información podrá estar alojada en una base de datos, a la que a través de adecuadas medidas de seguridad, los elementos de inteligencia accederían en tiempo real para su consulta y estudio.

La necesidad de aumentar la velocidad de diseminación de la información/inteligencia es el gran desafío para lograr la adecuada anticipación en el proceso de decisión.

La información obtenida como la inteligencia producida por el nivel táctico sirven al nivel estratégico y viceversa.

Bibliografía

Reglamentos

Ejército Argentino; Inteligencia Táctica; ROD-11-01, Edición 2008.

Ejército Argentino; Manual de Inteligencia para el Comandante o Jefe de Elemento; MOP-11-02 Edición 2008.

Ejército Argentino; Reglamento de la Conducción para el Instrumento Militar Terrestre, ROB-00-01, Edición 1992.

Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; Inteligencia para la Acción Militar Conjunta; Proyecto, PC 12-01; Edición 2007 (RESERVADO).

Reglamentos extranjeros

Headquarters Department of the Army, Washington, DC; Tactics in Counterinsurgency, FM 3-24-2, 21 April 2009.

Ejército de CHILE; Comando de Institutos y Doctrina; Función Secundaria Inteligencia; RDI-20002, Cap VIII, Art 114, edición 2009.

Libros

Richard, Heuer Jr; Psychology of Intelligence Analysis; Center for the Study of Intelligence; CIA, Año 1999.

Sherman, Kent; Inteligencia Estratégica; Segunda Edición; Editorial Pleamar; Buenos Aires; 1978.

Artículos

Caslen, Robert Jr. "Primera Modificación del Manual de Campaña 3.0: Cómo el Ejército combate en la actualidad". Military Review, Julio-Agosto 2011.

Cornut, Hernán. "El Pensamiento Sistémico como Marco Conceptual de la Acción Militar Conjunta". Revista de la ESG, Nro 578, May-Ago 2011.

Coss, Michael. "La Operación Mountain Lion: La Fuerza de Tarea Conjunta Combinada 76 en Afganistán, primavera de 2006". *Military Review*, Mayo-Junio 2008.

Faraj, Alfredo. "El marco conceptual para comprender a las organizaciones". *Revista de la ESG*, año 1996.

Flynn, Michael; Pottinger, Matt; Batchelor, Paul. "Fixing Intel: A Blueprint for Making Intelligence Relevant in Afghanistan". *Center for a New American Security*. Enero 2010.

García Cantalapiedra, David; Díaz, Matey Gustavo. "EEUU, el uso de la Inteligencia y la doctrina de Contrainsurgencia norteamericana: Lecciones para Afganistán". Documento de trabajo N° 54/2008, Real Instituto Elcano, 22 Dic 2008.

Greenberg, Kyle; "Sistemas aéreos no tripulados". *Military Review*, Enero-Febrero 2011.

Larson Eric, Darilek Richard, Gibran Daniel y otros. "Addressing Commanders' Needs for Information on "Soft" Factors". Santa Mónica, CA: RAND Corporation, 2011.

Liebl, Vernie. "Papeles y operaciones de contrainsurgencia: Aprovechando los documentos incautados del enemigo". *Military Review*, Mayo-Junio 2008.

Lindemann, Marc. "Laboratorio de Asimetría: La Guerra del Líbano de 2006 y la Evolución de las tácticas terrestres iraníes". *Military Review*, Julio-Agosto 2010.

López Mercado Rafael. "Operación Phantom Fury, FALUYA 2004". *Revista Ejércitos*, N° 8; setiembre de 2010.

Metz, Steven. "Asimetría Estratégica". *Military Review*, Mayo-Junio 2002.

Navarro Bonilla, Diego. "El Ciclo de Inteligencia y sus límites". Cuadernos Constitucionales de la Cátedra Fadrique Furió Ceriol N° 48; FALTA EL AÑO

Ortega Prado, Rodolfo. "La guerra asimétrica y las operaciones de información". *Military Review*, Mayo-Junio 2011.

Perry, Walter; Gordon, Jhon IV. "Analytic Support to Intelligence in Counterinsurgencies", Rand National Defense Research Institute, prepared for the Office of the Secretary of Defense, Rand Corporation; Santa Monica; 2008.

Peters, Ralph. "Nuestro problema de inteligencia estratégica". *Military Review*, Enero-Febrero 2007.

Petraeus, David. "Guía de Contrainsurgencia del Comandante de la Fuerza Multinacional – IRAK". *Revista Military Review*, Enero-Febrero de 2009.

Pryer, Douglas. "Inteligencia, ¿a cualquier costo? Un estudio de caso de las consecuencias del liderazgo ético (o del no ético)". *Military Review*, Julio-Agosto 2010.

Skelton, Ike. "Lecciones para Conflictos Asimétricos". *Military Review*, Marzo-Abril 2002.

Teamey, Kyle; Sweet Jonathan. "Organizar la Inteligencia para la contrainsurgencia". -*Military Review*, marzo-abril 2007.

West Bing. "Contrainsurgencia: Lecciones en IRAK". *Military Review*, Julio-Agosto 2009.

Páginas web

<http://www.miamidiario.com/politica/cia/libano/agencia-central-de-inteligencia-operaciones-severamente-danadas/jezbola/18564>. (21Nov2011)

<http://www.revistaarmas.com/4366/una-amenaza-muy-grafica.html>.

<http://www.europapress.es/internacional/noticia-miembro-cia-sido-advertido-ataque-contrabase-jost-20101020065155.html>

<http://art-for-a-change.com/blog/category/art-of-war>

Apuntes y otros

Apuntes de la cátedra de la materia Planeamiento Organización y Dirección de Inteligencia Estratégica Operacional (ESGE) en base a un artículo de Javier Jordán, del 15 de marzo de 2011 “Introducción al análisis de inteligencia”.

Apuntes personales de la materia Organización II (ESGE) del profesor Coronel Hernán Cornut.

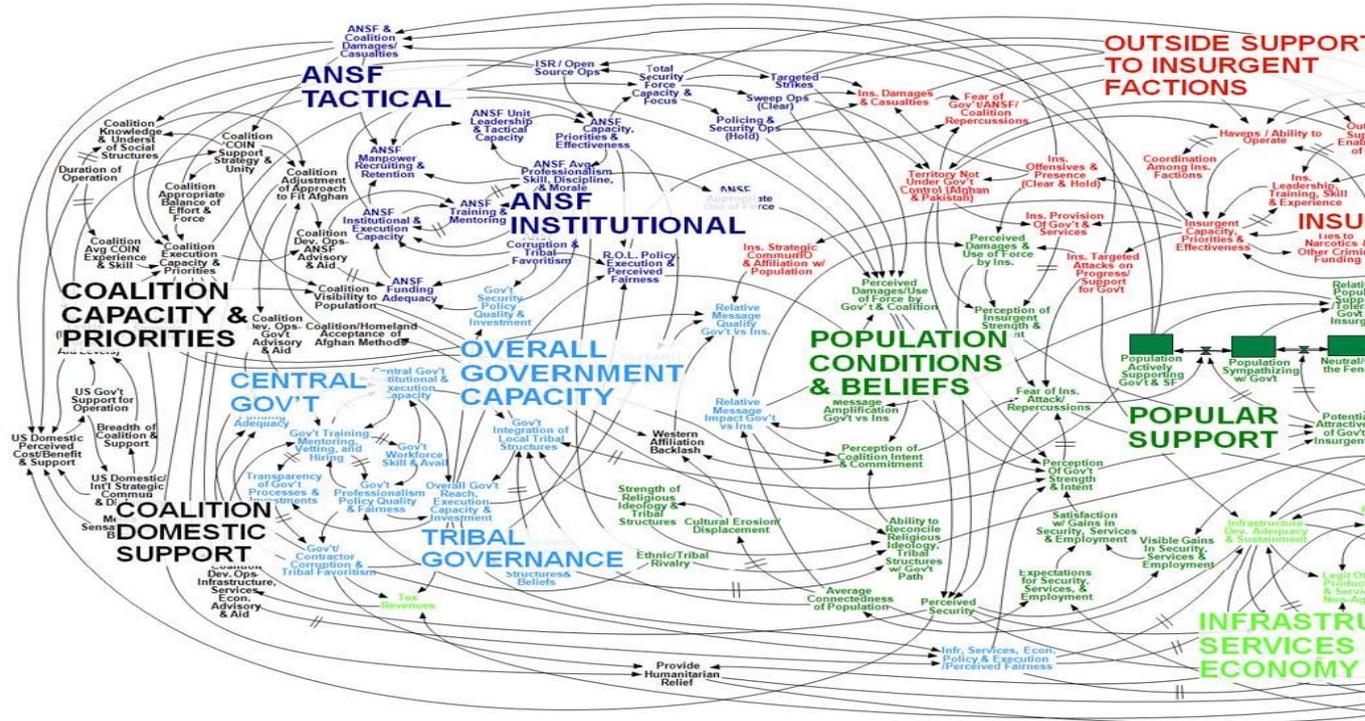
Manual de apuntes de Inteligencia Aplicada año 2000 (Reservado).

Manual de Doctrina de Inteligencia I, del Mayor Gabriel Pietronave para el Curso Básico de Inteligencia año 2003.

Anexo 1: Complejidad del conflicto afgano y las condiciones a cumplir para la estabilidad en Af

Afghanistan Stability / COIN Dynamics

↗ = Significant Delay



Fuente: "Afghanistan Stability/COIN Dynamics - Security." Office of the Joint Chiefs of Staff. 2009. Digitally printed on non-archival paper with foam core backing and laminated surface. [change.com/blog/category/art-of-war](http://www.change.com/blog/category/art-of-war).