

UNIVERSIDAD DE LA DEFENSA NACIONAL
FACULTAD DE LA ARMADA
ESCUELA DE GUERRA NAVAL

Especialización en Conducción Táctica y Operacional Naval



**INTELIGENCIA EN EL MARCO ESTRATÉGICO OPERACIONAL.
ACTUALIZACIÓN DE ASPECTOS DOCTRINARIOS EN CONCORDANCIA
CON LA CÁTEDRA DE CONDUCCIÓN DE FUERZAS NAVALES**

CONTRIBUCIÓN ACADÉMICA

2021

Disposición aprobatoria n° 04/2022 ESGN

**INTELIGENCIA EN EL MARCO ESTRATÉGICO OPERACIONAL.
ACTUALIZACIÓN DE ASPECTOS DOCTRINARIOS EN CONCORDANCIA CON LA
CÁTEDRA DE CONDUCCIÓN DE FUERZAS NAVALES**

ÍNDICE

	Pág.
Definiciones de Inteligencia	1-1
Función de la Inteligencia Naval. Objetivos y su vinculación con el Comando	1-2
Inteligencia Permanente y Contingente.....	1-3
Necesidad y expectativas de la Inteligencia Naval	1-4
Ramas de la actividad de Inteligencia	1-6
La Inteligencia y el espectro del conflicto.....	1-6
Conceptos orientadores de la actividad de Inteligencia	1-8
La Inteligencia, los Principios de la guerra y el PMF.....	1-10
Niveles de la función Inteligencia y su relación con el Planeamiento Naval	1-10
Componentes básicos de la Inteligencia.....	1-13
La Inteligencia como proceso y su Ciclo	1-15
Atributos básicos del producto del Ciclo de Inteligencia.....	1-17
Dato e Información.....	1-19
Fuentes y medios de Información	1-21
Confiabilidad de las Fuentes	1-23
Certeza de la Información	1-24
Tabla de evaluación integral.....	1-26
El Ciclo de Inteligencia	1-26
Ciclo de Inteligencia - Dirección del Esfuerzo de Obtención	1-28
Ciclo de Inteligencia - Obtención de Información	1-31
Ciclo de Inteligencia - Elaboración de Inteligencia	1-32
Ciclo de Inteligencia - Diseminación	1-38
Disciplinas de Inteligencia	1-39
Formas de la Inteligencia y propósitos	1-46
Principios y Criterios rectores del Sistema de Inteligencia de la Armada	1-49
Bibliografía.....	1-51

Definiciones de Inteligencia

De acuerdo con el marco legal argentino, se denomina Inteligencia Nacional a “la actividad consistente en la obtención, reunión, sistematización y análisis de la información específica referida a los hechos, amenazas, riesgos y conflictos que afecten la seguridad exterior e interior de la Nación”¹.

En este orden también se determina que la Inteligencia Estratégica Militar es “la parte de la Inteligencia referida al conocimiento de las capacidades y debilidades del potencial militar de los países que interesen desde el punto de vista de la defensa nacional, así como el ambiente geográfico de las áreas estratégicas operacionales determinadas por el planeamiento estratégico militar”².

En el ámbito Conjunto el concepto es abordado desde dos direcciones; como procedimiento y como producto. La primera de ellas la dispone como la “Actividad consistente en la obtención, reunión, sistematización y análisis de la información”. En tanto

¹ Ley 25.520 de Inteligencia Nacional - Bases jurídicas, orgánicas y funcionales - Publicada en el Boletín Oficial del 06-dic-2001 y modificada por la ley 27.126 del 03-mar-2015.

² Ídem.

que la segunda definición la prescribe como “ Conocimiento resultante del proceso a que es sometida la información durante la ejecución del ciclo de producción de inteligencia, indispensable para una adecuada conducción cualquiera fuere el nivel que correspondiere”.³ En coherencia con este enfoque, una resolución posterior indica que es “El producto resultante del proceso al que es sometida la información disponible sobre el enemigo”⁴.

En lo específico la Armada define a la Inteligencia sintetizando ambos enfoques al sostener que es el “Sistema organizado para reunir y elaborar informaciones y diseminar el producto resultante”⁵.

Como resultado de este conjunto de definiciones relacionadas y complementarias entre sí se pueden advertir cuatro dimensiones principales:

- Una relacionada con la Función mediante la que se genera un conocimiento.
- Una segunda respecto de una de las dos Ramas que abarcan este saber, siendo la otra rama la Contrainteligencia.
- La tercera, vinculada con el marco organizacional que brinda el soporte a la función.
- Finalmente, una relacionada con el producto de la actividad,

Por último, en su sentido más amplio, la inteligencia es conocimiento; conocimiento de los actores y del contexto que los rodea, necesario para respaldar la toma de decisiones y en consecuencia, debe ser pensada no sólo como un producto sino también como el procedimiento que produce ese conocimiento.

Función de la Inteligencia Naval – Sus objetivos y su vinculación con el comando

La Inteligencia Naval es una función particular que proporciona conocimiento de los actores de interés en relación con su potencial y sus poderes marítimo y naval, especialmente en lo atinente a sus capacidades y vulnerabilidades. Como actividad diferenciada dentro de la estructura de la Armada, sintetiza las cuatro dimensiones mencionadas.

Su contribución a la toma de decisiones se manifiesta, en lo operativo y no operativo, a través de planeamientos, estudios de Estado Mayor y en la generación de medidas de seguridad de Contrainteligencia para detectar amenazas y reducir riesgos en el ámbito de su jurisdicción. Todo esto con el propósito de facilitar la conducción de las acciones específicas y conjuntas derivadas del cumplimiento de las responsabilidades primarias y subsidiarias de la Fuerza y en el marco del Sistema de Inteligencia de la Defensa.

Es por ello que desde sus orígenes, la inteligencia ha sido indispensable en el ejercicio de la conducción naval. Para que sea efectiva, la inteligencia naval siempre debe estar orientada en el mismo sentido que el esfuerzo del comandante en su específica responsabilidad. Así desarrollada, ésta reducirá la incertidumbre en las fuerzas propias en todos los niveles y en todo el espectro del conflicto.

³ RC 00-02. Diccionario para la Acción Militar Conjunta – Ed. 2015 – Promulgado el 29/12/2014.

⁴ Res. MD N° 381/2006.

⁵ R.G-1-204. Diccionario de Terminología Militar de la Armada. Ed. 1971.

Para llevar adelante este proceso la inteligencia hace uso efectivo del conocimiento de todos los factores de la situación. No obstante es fundamental reconocer que la incertidumbre domina los escenarios y en consecuencia, aún los mejores esfuerzos de esta función solo podrán mitigarla pero nunca eliminarla.

Se puede concluir entonces que la inteligencia naval persigue dos objetivos.

El primero de ellos es *apoyar el proceso de toma de decisiones al proporcionar un conocimiento minucioso oportuno y pertinente acerca de los factores de la situación y de los actores involucrados.*

El segundo, estrechamente vinculado al anterior, es *contribuir a la seguridad de las fuerzas propias a través de la contrainteligencia* que respalda directamente las operaciones de protección de la fuerza ayudando al comandante a negar información a los eventuales adversarios y a planificar medidas de salvaguardia adecuadas.

Por los motivos expuestos la Inteligencia es una función de responsabilidad indelegable del Comandante; es específica e inherente al ejercicio integral del Comando. Si bien habrá personal especializado en esta disciplina para su adecuado asesoramiento, es fundamental el análisis que hace de la situación el propio comandante, lo que le permitirá adoptar la resolución adecuada en el proceso de toma de decisiones en los distintos niveles de Comando.

Esa responsabilidad implica asignar a la función inteligencia los medios necesarios, según el nivel de que se trate, para que la misma se cumpla en forma completa y comprenda acciones en los ámbitos de la Inteligencia y Contrainteligencia.

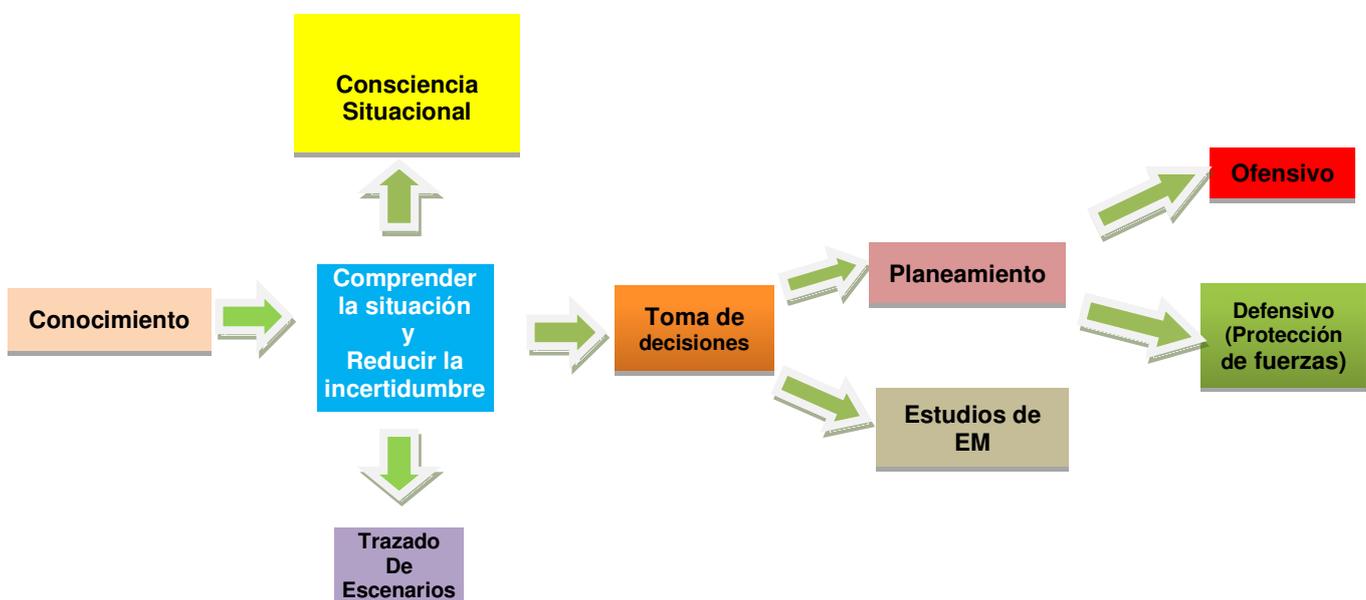


Gráfico 1 (Elaboración propia)

Inteligencia Permanente y Contingente

En nuestra doctrina existen dos modalidades de Inteligencia: una PERMANENTE y otra CONTINGENTE.

La modalidad PERMANENTE es la que se realiza en forma continua sobre la base de planes derivados del Sistema de Inteligencia de la Defensa y de los requerimientos eventuales de otros destinos de la Armada. Es gestionada por la Autoridad Funcional del Sistema de Inteligencia de la Armada (SIA) utilizando todos los medios de búsqueda del mismo. Su descripción y funcionamiento no son objeto del presente trabajo.

Por otro lado, la modalidad CONTINGENTE es la que se realiza en el contexto de las operaciones navales y se encuentra reglamentada en la publicación que regula el uso integrado de las organizaciones navales que se formen.

Un comandante de una fuerza en operaciones constituirá una organización de tareas que responderá a una misión determinada. Esa fuerza naval contará con un estado mayor y dentro del mismo con un elemento que cumpla funciones de inteligencia operativa (N-2). Lo que se prevea en el área de la inteligencia se ajustará en el planeamiento y se concretará con los medios de búsqueda propios de esa fuerza naval.

Cuando se constituya una organización operativa, durante el proceso de planeamiento, el N-2 requerirá la inteligencia Básica, Actual y Evaluativa necesaria para elaborar las Apreciaciones de Apoyo de su estado mayor. Posteriormente elevará al órgano de inteligencia superior a su fuerza un Plan de Colección con aquellos vacíos de información que será necesario llenar para brindar a su Comando el panorama más completo para la mejor comprensión de la situación. La fuerza en operaciones realizará el ciclo de inteligencia completo en su nivel de competencia, basado en los datos e informaciones obtenidas por sus propios elementos y en total interacción con el N-3, vista la velocidad de los acontecimientos en el combate naval.

Existe también el camino inverso mediante el cual el organismo de inteligencia superior le formula requerimientos de información en función del carácter recíproco de la vinculación entre la organización operativa y la de inteligencia permanente.

La información obtenida por la organización operativa, en respuesta a los requerimientos de la DGIA o aquella que considere relevante, será elevada por el comando de esa fuerza por la vía más conveniente, para la elaboración de inteligencia.

Necesidad y expectativas de la Inteligencia Naval

Para cumplir con sus objetivos, la función inteligencia utiliza competencias y técnicas especializadas. Pero esto solo no la distingue de otras funciones de comando. Entonces, ¿Qué es lo que hace a la inteligencia especial y distintiva?

La característica que distingue a la inteligencia es que *ella trata directamente con las voluntades independientes de los actores involucrados a la vez que se ocupa de más entidades desconocidas y tiene menos control sobre su entorno que cualquier otro aspecto del comando.*

Por el medio en que opera, la Armada interactúa muy frecuentemente en escenarios internacionales. En consecuencia las operaciones navales, más que otras, requerirán tanto de la inteligencia de niveles superiores como de la inteligencia naval específica.

Resulta pues esencial disponer en forma permanente de una adecuada inteligencia de los escenarios de interés y de los actores que podrían ejercer influencia sobre ellos, de manera tal de identificar oportunamente aquellas situaciones que puedan generar hipó-

tesis de confluencia o de confrontación que respectivamente contribuyan a la cooperación e interoperabilidad o que puedan derivar en situaciones de crisis.

La dinámica natural derivada de la interacción de actores y escenarios impone el oportuno conocimiento de las posibles incidencias que pudieran afectar los intereses propios, así como también obliga a adoptar las correspondientes previsiones en el planeamiento a nivel nacional y los contribuyentes a nivel estratégico militar y operacional.

Pero la necesidad de inteligencia normalmente excede la capacidad de producirla; mientras que las preguntas acerca de una situación son casi infinitas, los recursos de inteligencia disponibles para responder esas preguntas son limitados. Aún si se pudiera llegar a entender bien la situación, difícilmente se podrá saber con certeza lo que pasará en el futuro. Si bien se podrán evaluar las capacidades de los actores, rara vez se podrá estar seguro de sus intenciones.

Un buen trabajo de inteligencia podrá identificar las posibilidades y hasta con cierta precisión las probabilidades pero incluso, cuando la inteligencia haya proporcionado una respuesta razonable a casi todos los interrogantes, siempre existirá una pregunta más por responder, un detalle más por agregar, una estimación más por mejorar.

Como se puede apreciar, aún en el mejor de los casos, la inteligencia, que trata directamente con la voluntad independiente de los actores, opera en un entorno de incertidumbre. La incertidumbre, característica inherente y fundamental de los conflictos, hace que la inteligencia sea más susceptible a este rasgo más que cualquier otra función del comando.

En términos prácticos, esto significa que hay límites muy claros respecto de lo que razonablemente se puede esperar de la inteligencia. Incluso si se obtiene la información necesaria, no hay garantía de que sea interpretada de manera correcta o de que no cambiará. Podrá ser errónea, incompleta, o sin el grado deseado de exactitud y confiabilidad. No obstante y pese a todas las limitaciones mencionadas, la inteligencia, como se ha visto, es una herramienta insustituible en el proceso de toma de decisiones. En palabras de Edgar Morin⁶,

"Es necesario aprender a navegar en un océano de incertidumbres a través de archipiélagos de certeza".

Por el carácter integrado de las operaciones navales, en las que su máxima expresión se manifiesta en las operaciones anfibas, la inteligencia se desempeña en dominios múltiples.

⁶ Edgar Morin (Edgar Nahum de nacimiento), filósofo y sociólogo francés, en *Los 7 Saberes Necesarios para la Educación del Futuro*, UNESCO, 2000.

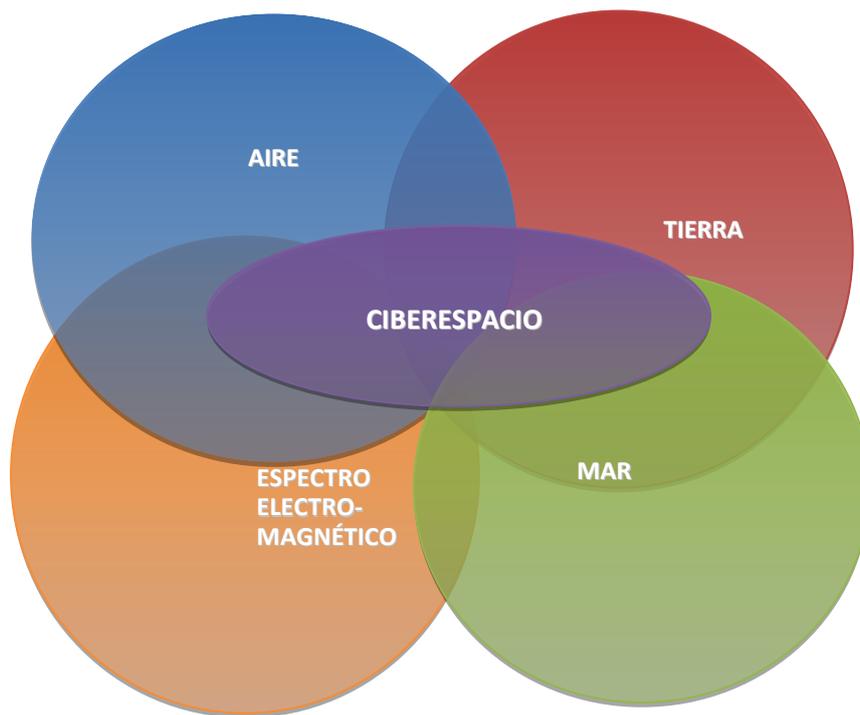


Gráfico 2 (Elaboración propia)

Ramas de la actividad de Inteligencia

Rama Inteligencia

Es la encargada de proveer el conocimiento sobre los actores, países y fuerzas navales de interés para la Armada.

El planeamiento y ejecución de las actividades que comprende están indicados más adelante en Niveles de la Inteligencia y su relación con el planeamiento naval, y La Inteligencia como proceso y su ciclo.

Rama Contrainteligencia

De carácter defensivo, protege a la Armada del accionar de la inteligencia de actores con intereses sobre los propios en su jurisdicción dentro del país. Así también lo hace en las áreas de operaciones, durante los traslados, en las maniobras de aproximación, y en aguas internacionales.

Ellas comprenden actividades tales como Contrainfiltración, Contrainformación, Contraespionaje y Contrasabotaje contribuyentes a evitar acciones de eventuales adversarios u oponentes sobre fuerzas e instalaciones propias. La discriminación de estas actividades en activas y pasivas, defensivas y ofensivas o proactivas y reactivas, no resulta suficientemente descriptiva de la esencia de sus medios y fines. Sin embargo no debe perderse de vista que la aplicación de las medidas de seguridad que tuvieran lugar estarán reguladas por la autoridad política que corresponda y en consonancia con el marco legal de aplicación en cada circunstancia.

La Inteligencia y el espectro del conflicto

El conflicto, considerado como una situación que surge del análisis de los intereses seleccionados en un escenario determinado, abarca desde las hipótesis de confluencia en la paz hasta las de confrontación en la guerra; posee diferentes causas, evolución y consecuencias, y es esencialmente multidimensional.

Previo al inicio de las acciones que puedan implicar el uso de la fuerza, la actividad de Inteligencia debe contribuir a establecer el tipo de conflicto en el que se hallan involucradas las fuerzas. Se esforzará en identificar y evaluar las características de los escenarios y ambientes, en estimar las capacidades y los posibles modos de acción de los actores involucrados, hallar su centro de gravedad y sus vulnerabilidades críticas. No menos importante es detectar los puntos vitales y vulnerables propios que es necesario proteger.

Tan así es que Carl Von Clausewitz sostenía⁷:

“El primer acto de discernimiento, el mayor y el más decisivo que lleva a cabo un estadista y un jefe militar, es el de establecer correctamente la clase de guerra en la que están empeñados y no tomarla o convertirla en algo diferente de lo que dicte la naturaleza de las circunstancias”

Por ello deben tenerse en cuenta las siguientes características de los actores y ámbitos de interés:

- Racionalidad (composición de sus intereses) y motivación (determinación y aversión al riesgo).
- Escenarios (espacios reales o virtuales) y reglas de juego.
- Libertad de acción, nivel del conflicto y riesgo de escalada.
- Coaliciones, campo de acción, opciones y límite del compromiso.

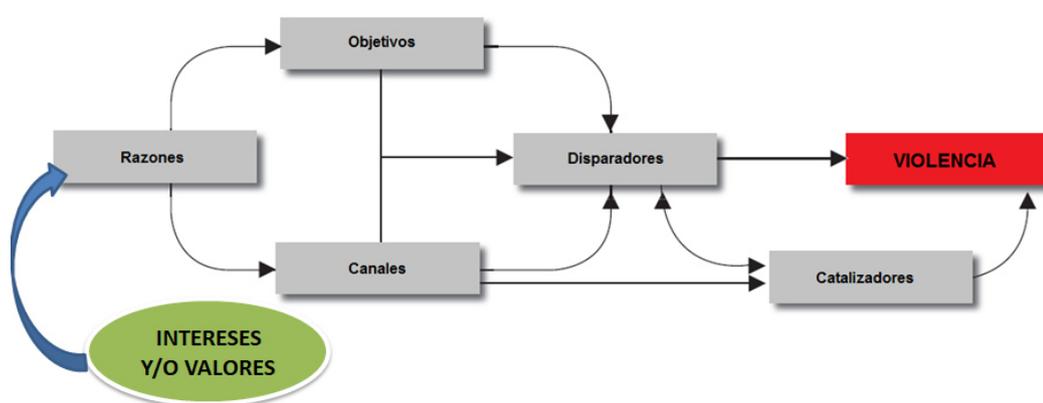


Gráfico 3 (Simon Mason and Sandra Rychard - Conflict Analysis Tool)⁸

⁷ De la Guerra – Libro I – Cap. 1

⁸ Simon Mason and Sandra Rychard - Conflict Analysis Tool, SDC , COPRET, December 2005

Cada una de ellas es variable en naturaleza y estructura, por lo que su combinación y fundamentalmente su evolución condicionan las dimensiones de Tiempo, Intensidad, Posibilidad de Ocurrencia y sus Consecuencias; y sus interacciones definirán el Espectro del Conflicto.

NIVEL DE INTENSIDAD	TERMINOLOGÍA	NIVEL DE VIOLENCIA	INTENSIDAD
1	DISPUTA	CONFLICTOS NO VIOLENTOS	BAJA INTENSIDAD
2	CRISIS NO VIOLENTA		
3	CRISIS VIOLENTA	CONFLICTOS VIOLENTOS	MEDIANA INTENSIDAD
4	GUERRA LIMITADA		ALTA INTENSIDAD
5	GUERRA		

Gráfico 4 (Adaptado de HIIK CONFLICT BAROMETER – 2019)⁹

La Inteligencia, a través de las denominadas Formas de la Inteligencia, debe interpretar una situación posible o probable de hechos y circunstancias, llevando a cabo el análisis en base a una construcción retrospectiva de significados. Dicha interpretación tiene por finalidad vincular cuestiones del presente con el conocimiento disponible del pasado permitiendo conjeturar una diversidad de sucesos futuros.

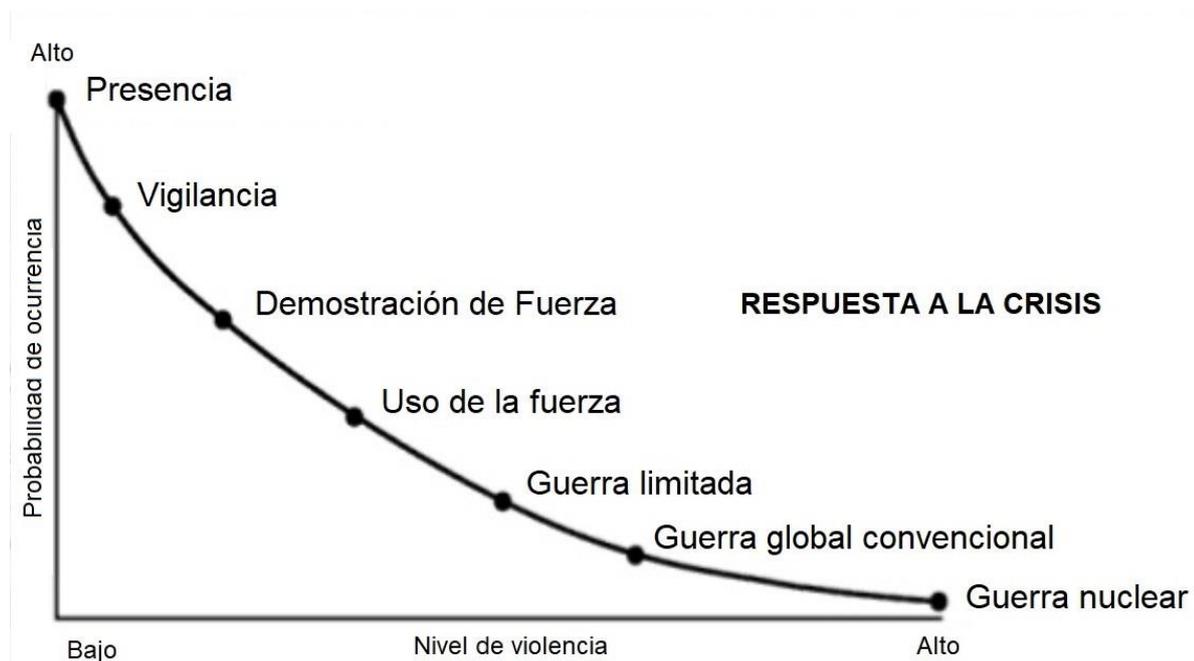


Gráfico 5 (Espectro del Conflicto – Elaboración propia)

⁹ Heilderberg Institute for International Conflict Research - <https://hiik.de/conflict-barometer>

Conceptos orientadores de la actividad en Inteligencia

La actividad de inteligencia tiene como primer objetivo asistir a la autoridad naval en la toma de decisiones. En ese orden, ella debe estar orientada por conceptos que proporcionen pautas de trabajo estables, por lo cual comprenderlos y aplicarlos proporcionará ventajas que pueden ser decisivas. Ellos son:

Conocimiento. Conocer las capacidades de los actores y, en lo posible sus intenciones, conjunción que conforma el concepto de amenaza, además de los riesgos emergentes de la confrontación de intereses. Tiene especial importancia en las operaciones navales la detección de su Centro de Gravedad y sus Vulnerabilidades Críticas.

Normalización. La Inteligencia debe proporcionar la imagen más real y certera de los ámbitos y de los actores, aportando indicadores concretos de cantidad y de calidad que permitan una correcta ponderación. Para ello deberá presentarlos en forma semejante, ajustado a un tipo o pauta común.

Colaboración. Cualquiera sea el tipo de operación en la que se requiera la actividad de inteligencia, sus responsables velarán por generar un intercambio de datos, informaciones y conocimientos dentro y entre las organizaciones que componen el sistema con el fin de mejorar la sinergia y la eficiencia, en el entendimiento de que el producto emanado a través de los planes de obtención es polivalente respecto de los niveles de inteligencia.

Asesoramiento. La tarea de Inteligencia debe volcarse en el asesoramiento en todos los niveles que le competan. En el planeamiento operativo participará activamente en las etapas que componen su elaboración y la de sus planes de apoyo. Durante las operaciones navales, independientemente de su naturaleza, objetivos y ambiente, actualizará la situación para el mejor empleo de los medios.

Interdisciplinariedad. La diversidad de la cultura humana en todas sus manifestaciones torna indispensable que el análisis de la situación, sus componentes y su evolución se efectúe mediante múltiples abordajes, lo que permitirá brindar diferentes perspectivas. Para ello es importante el concurso de variadas disciplinas provocando que el reclutamiento, instrucción, formación y ejercicio profesional de los integrantes del sistema requiera especial dedicación.

Objetividad. La inteligencia debe minimizar sesgos, inclinaciones y subjetividades al igual que la complacencia. Debe ser siempre imparcial, lo que requiere personal con mentes abiertas y refractarias a distorsionar sus evaluaciones para adaptarlas a ideas preconcebidas o a esquemas existentes. Expondrá sus puntos de vista con argumentos fundados y explicará sus circunstanciales discrepancias, sin perder de vista que sólo asesora y es el comando el que decide.

Dinamismo. La Inteligencia continuamente debe adaptar sus actividades a los cambios del entorno y a las necesidades que se le impongan. Esto implica agilidad organizacional en general y de su personal en particular. Se deben satisfacer las exigencias de corto plazo sin descuidar los objetivos y tareas ligados al largo plazo. No es sinónimo de velocidad; pero sí de oportunidad; y no tiene una correlación biunívoca

con los conceptos de centralización/descentralización. Componen al dinamismo tres características:

- Persistencia. Para permitir continuidad en las acciones y tenacidad para recuperarse de fallas, errores y retrocesos.
- Adaptación. Para realizar una revisión exhaustiva y crítica de los resultados, aun los positivos, para evitar la autocomplacencia.
- Flexibilidad. Para rencausar el esfuerzo ante circunstancias cambiantes. Cuando se aplica correctamente habilita nuevos enfoques para resolver problemas.

"Uno debe saber sobre los enemigos, sus alianzas, sus recursos y la naturaleza de su país, con el fin de planificar una campaña. Uno debe saber qué esperar de los amigos, de los recursos de cada uno, y prever los efectos futuros para determinar lo que uno tiene que temer o esperar de maniobras políticas"

Frederick the Great

La Inteligencia, el Principio Militar Fundamental Y los Principios de la Guerra

La conjunción de los Conceptos Orientadores de la actividad de inteligencia y los Principios de la Guerra, enlazados por una apropiada aplicación del Ciclo de Inteligencia, debe contribuir a producir operaciones navales eficaces de acuerdo con el Principio Militar Fundamental¹⁰. Si bien este principio data de 1936 en la doctrina militar norteamericana¹¹, no está comprobada una obsolescencia tal que lo inhabilite, aún dentro del paradigma de escenarios híbridos. En las operaciones militares es necesario accionar con cursos de acción aptos, factibles y aceptables, con el conocimiento del ambiente y del orden de batalla de las fuerzas intervinientes proporcionado por la Inteligencia, caso contrario el riesgo de pérdida de vidas, material y fracaso de la misión será enorme. Finalmente recordemos que

"el conocimiento y aplicación de los principios generales de la guerra no necesariamente conduce a la victoria, pero no seguirlos ciertamente conduce al desastre".

Chester Nimitz

Niveles de la función Inteligencia y su relación con el Planeamiento Naval

La Inteligencia es una función específica e inherente al ejercicio integral del Comando. Como tal, es responsabilidad del Comandante, en todos los niveles, asignarle los medios necesarios adoptando las medidas pertinentes para que dicha función se cumpla en forma acabada. Para ello es imprescindible reconocer la importancia de

¹⁰ El PMF dice: *El logro de un objetivo militar (creación o mantenimiento de una situación militar favorable), depende de la ejecución de operaciones eficaces, cuyas características esenciales son: Acción eficaz contra objetivos materiales correctos; Correcta distribución del poder combativo; Proyección de la acción desde posiciones relativas favorables y Adecuada libertad de acción. Dichas características deben cumplir los siguientes requisitos: Aptitud, determinada por el factor "efecto deseado"; Factibilidad, sobre la base del poder relativo y Aceptabilidad, determinada por la relación costos-beneficios. Todos estos factores son, a su vez, interdependientes.*

¹¹ U.S.Naval War, Sound Military Decision; Newport Rhode Island, Institute Press Annapolis;1936

una permanente reunión, elaboración, actualización y diseminación de la información.

Por esta razón, la Inteligencia constituye una necesidad permanente tanto para la dirección de sus organismos componentes como para la conducción militar. Las características de los conocimientos que brinda la Inteligencia varían en función de las necesidades de cada nivel de decisión.

No obstante, es importante destacar que la *necesidad de conocer*, identifica distintos niveles de requerimiento o de profundidad. Así por ejemplo existirán niveles que requieran conocer tácticas de empleo de una fracción en tanto que habrá otros que requieran saber de las vinculaciones o intereses de un actor en un escenario estratégico determinado.

Se considera así, que existe una estrecha correspondencia entre la inteligencia y las operaciones. Esta vinculación permitirá orientar el esfuerzo de las acciones a partir de la explotación de las vulnerabilidades de los actores o del aprovechamiento de factores de la situación en beneficio propio. El hilo conductor que permite esta correlación es el Planeamiento y a tal fin el personal especializado en Inteligencia deberá brindar, a través de la Apreciación de Inteligencia, un adecuado asesoramiento al Comandante.

En términos genéricos, una Apreciación de Inteligencia es un estudio descriptivo y analítico que se efectúa sobre elementos del ambiente operacional, particularmente de un determinado ambiente geográfico /operacional como así mismo sobre los actores que pudieren actuar en él, particularmente en escenarios o situaciones de marcada incertidumbre y en función de los factores que constituyen los componentes de interés del campo inteligencia, la descripción y el análisis de todos los eventuales riesgos y amenazas de dicho ambiente geográfico/operacional.

El planeamiento proveerá coherencia en la interacción a partir de la aplicación del método de planeamiento o análisis estratégico en tanto que el tipo de conocimiento requerido definirá los niveles de inteligencia en el que se actuará y la dimensión o el alcance de la Apreciación de Inteligencia que se deberá realizar.

Estos niveles comprenden:

1. Inteligencia Nacional:

Comprende el conocimiento integral de todos los componentes del potencial de los actores internacionales de interés, particularmente de los estadales.

Este es el nivel de las decisiones que se efectúan en los ámbitos político, económico y militar y que se coordinan en una sola estrategia a nivel del Gabinete Nacional. En este nivel, el papel de la inteligencia es el de proveer, a partir de los acontecimientos que se producen, una estructuración tal que permita tener una visión interpretativa de los hechos, de modo que permita identificar los intereses interrelacionados de todos los actores en el campo de acción en el que participa la República Argentina.

2. Inteligencia Estratégica Militar:

La participación de la inteligencia en este proceso es la de proveer la adecuada codificación de los hechos percibidos en una estructura conflictiva que permita elaborar la política y las maniobras correspondientes.

Comprende el conocimiento del factor militar en general, que incluyen los marítimos y navales, de aquellos países y actores que se consideren adversarios u oponentes, reales y/o potenciales, como así también de ciertos aspectos de algunos Estados rectores, requeridos para satisfacer necesidades del planeamiento y de la conducción Estratégica Militar. Este conocimiento debe abarcar otros factores de poder en la medida que ejerzan influencia sobre el militar.

En el ámbito naval, el Organismo de Inteligencia del Estado Mayor General de la Armada que participa en este proceso, tanto en apoyo con el asesoramiento que debe brindar, como en la satisfacción de los requerimientos de Inteligencia Estratégica Militar al Sistema de Inteligencia de la Defensa, es la Dirección General de Inteligencia de la Armada.

3. Inteligencia Estratégica Operacional¹²:

Abarca el detalle de las particularidades geográficas y meteorológicas de las diferentes Áreas Estratégicas o Teatros de Operaciones. Comprende además el conocimiento particular del entorno operacional¹³ y de las fuerzas militares de los actores de interés desplegados en aquellas, para contribuir a la confección de los correspondientes planes de contingencia. Si bien se tratará oportunamente, sus etapas se indican en el gráfico siguiente:

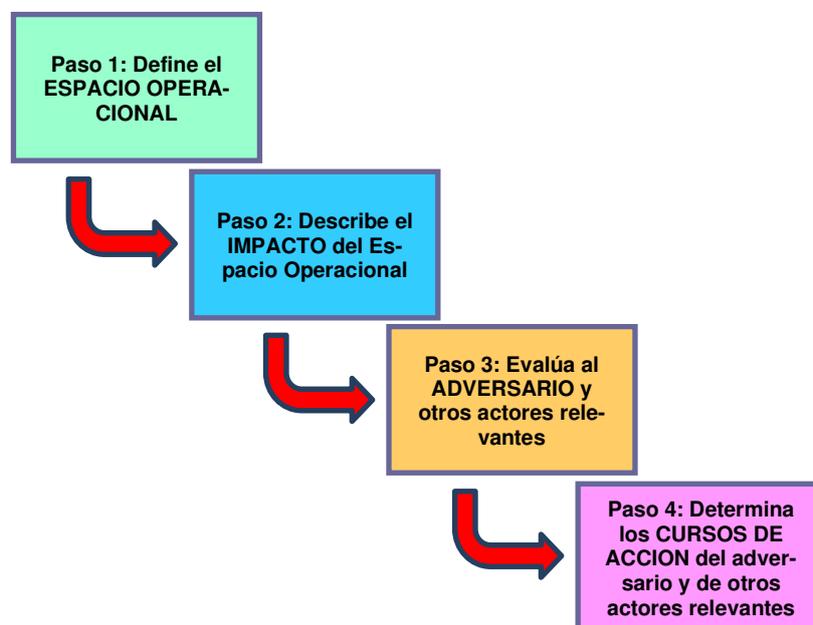


Gráfico 6 (Traducido de JP 2-0 - Joint Intelligence)¹⁴

¹² En atención a la moderna doctrina militar de países rectores se la denominará en adelante como Operacional.

¹³ Su concepto se tratará oportunamente.

¹⁴ Joint Doctrine Publication 2-00 Understanding and Intelligence Support to Joint Operations, USA, 2011

La inteligencia naval formará parte en este nivel de toma de decisiones, proveyendo los conocimientos necesarios desde el punto de vista naval con énfasis en las fuerzas navales de los actores involucrados. La responsabilidad primaria de la obtención y producción en este nivel será de la Dirección General de Inteligencia de la Armada y de los respectivos Comandos de Áreas Estratégicas o de Teatros de Operaciones.

4. Inteligencia Táctica a nivel de Unidades:

Busca brindar de manera rápida y precisa información referente al área de la acción y a las fuerzas en oposición, de tal forma que se puedan emplear las tácticas correspondientes al accionar de los mismos, especialmente cuando su empleo sea inminente. Este nivel de inteligencia es responsabilidad específica de los comandantes tácticos involucrados en la acción, en especial de los Comandantes de Grupos o Fuerzas de Tareas.

En la tabla siguiente se detalla la concatenación de planes según niveles y su relación con la inteligencia.

NIVEL	PLANES	FOCO	INTELIGENCIA
ESTRATEGICO NACIONAL	DIRECTIVA DE POLITICA DE DEFENSA NACIONAL	FINES	ESCENARIOS
ESTRATEGICO MILITAR	DIRECTIVA ESTRATÉGICA MILITAR	FINES	APRECIACION
OPERACIONAL	PLAN DE CAMPAÑA	MODOS	ENTORNO OPERACIONAL - IPOE
TACTICO	ORDEN DE OPERACIONES	MEDIOS	ESPACIO DE BATALLA - IPB ORDEN DE BATALLA - OB

Tabla 1 (Elaboración propia)

Cabe aquí una aclaración que por repetida no es menos importante; no es posible establecer límites concretos entre un nivel de inteligencia y otro. La estrategia se materializa en el mundo físico mediante acciones tácticas; en tanto que las acciones tácticas si no responden a una estrategia son esfuerzos inútiles. Ambas transitan por una calle de doble mano, complementándose y sirviendo una a la otra sin distinción de jerarquías. Sostenía Nimitz que una “ve con los ojos de la mente y la otra con los ojos del cuerpo”.

Componentes básicos de la Inteligencia

Recibe la denominación de Inteligencia aquella parte de la realidad que resulta de la desagregación sistemática de sus partes, con el propósito de facilitar su interpretación a través del conocimiento y análisis de hechos y circunstancias que se relacionan con cuestiones inherentes a los campos correspondientes.

Ahora bien, para poder facilitar la interpretación de los datos a través del conocimiento y análisis de hechos y circunstancias que se relacionan con cuestiones inherentes a los campos correspondientes, resulta conveniente realizar una desagregación sistémica de la realidad en lo que se denominan Componentes básicos; siendo los MILITAR, NAVAL y MARÍTIMO de incumbencia específica.

Se los denomina componentes básicos debido a que facilitan y simplifican el proceso analítico de elaboración de Inteligencia y porque, a su vez, permiten su división en

subcomponentes para realizar estudios más detallados y obtener una Inteligencia más exacta y completa. Dichas divisiones no sólo constituyen una necesidad sino también implican la participación de analistas de diversas disciplinas y también de especialistas propios del campo de la Inteligencia.

La profundidad con que cada componente básico debe ser considerado depende del tipo de problema a resolver en función del requerimiento encomendado, como también de la disponibilidad de datos e informaciones; del número y especialidad de los analistas disponibles; del plazo en que debe realizarse el trabajo; y, del tipo y cantidad de elementos de apoyo que puedan facilitar su desarrollo.

Los componentes básicos procuran un exhaustivo conocimiento de la información de interés extranjera tal como se desprende de los diversos propósitos señalados en las formas de la Inteligencia, estando dicho conocimiento referido a los ámbitos interno y externo de los actores considerados de interés. En tal sentido reviste particular importancia la determinación, para cada uno de ellos, de los intereses e intenciones que los animan, como también el comportamiento que en el orden internacional evidencian.

Su denominación, ordenamiento y división en subcomponentes puede variar según las necesidades de cada nivel y operación, debiendo encuadrarse, además de las indicadas, en las categorías: GEOGRÁFICO, TRANSPORTE, TELECOMUNICACIONES Y CIENTÍFICO-TÉCNICO. Pero cabe una aclaración importante que se repetirá a lo largo de toda la contribución: no es posible parcializar los datos y la información de modo tal de encasillarlos en un solo nivel o una única categoría, debido a que se perderían de ese modo las interacciones mutuas que generan una trama de relaciones sumamente rica. Así también, la información que a nivel táctico pertenece a una categoría puede mutar a otra en el nivel operacional y a una tercera en el estratégico.

A modo de simple ejemplo: la aparición de un fusil automático ignorado por la inteligencia propia hasta ese momento, en manos de un oponente luego de un enfrentamiento, dará lugar a los interrogantes que se describen en la tabla siguiente:

ELEMENTO ESENCIAL DE INFORMACION	NIVEL	PRODUCTOS Y ACCIONES
Despiece y mantenimiento	Técnico	Estado de alistamiento del oponente
Empleo, alcance y calibre	Táctico	Mejores prácticas de combate
Circulación dentro del área de operaciones	Operacional	Búsqueda y anulación de su cadena logística
Países y/o organizaciones proveedoras	Estratégico	Sanciones diplomáticas y económicas

Tabla 2 (Elaboración propia)

Vale recordar a Morin¹⁵ cuando afirma que

¹⁵ Morin, Edgar, *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona, Gedisa, 2003

«La realidad es compleja y normalmente se la aborda bajo los principios de disyunción, reducción y abstracción -paradigma de la simplificación- pero luego al sintetizarla se deberá comprender sus interacciones mutuas y eventuales contradicciones, las que generarán el inicio de un nuevo proceso de análisis»

Morín, Edgar - Introducción al Pensamiento Complejo

Un desagregado tipo y no exhaustivo para cada componente puede apreciarse en la tabla siguiente:

COMPONENTE	SUBCOMPONENTES
GEOGRAFICO	Ubicación y configuración geográfica - Geomorfología - Hidrografía y oceanografía – Climatología – Biogeografía – Zoogeografía - Áreas estratégicas terrestres y marítimas - Estado de alistamiento del oponente
TRANSPORTE Y COMUNICACIONES	Transporte ferroviario – vial - fluvial y/o marítimo – aéreo - por ductos - medios de comunicación social
CIENTIFICO - TECNICO	Política de investigación Científico-Técnica nacional y de asistencia internacional - Organismos Científico-Técnicos y centros de investigación universitarios - Personal Científico-Técnico - Educación Científico-Técnica - Adelantos Científico-Técnicos y su evolución - Energía nuclear - Cohetería – Satélites – Electrónica – Cibernética - Sustancias radiológicas, químicas y biológicas - Tecnologías aplicadas a las FF.AA.
MILITAR	Organización y administración militar - Estructura en general de las fuerzas armadas - Organización administrativa militar - Estructura de comandos de las fuerzas armadas - Organización por unidades - Capacidades de despliegue - Situación de adiestramiento – Calidad de sus cuadros – Movilización - Personalidades – Semblanzas – Desagregado para cada fuerza componente en Defensa nacional y Seguridad: Estructura funcional de las FF.AA. Fuerzas terrestres Fuerzas navales Fuerzas aéreas Fuerzas de seguridad Fuerzas policiales

Tabla 3 (Elaboración propia)

Así también, la selección de los componentes y su posterior desagregado estarán estrechamente relacionados con el nivel de inteligencia al que sirven. Esto dará lugar a lo que se desarrollará más adelante respecto de las herramientas de análisis. Así podrán considerarse en el nivel Estratégico, lo Diplomático, lo Informativo, lo Militar y lo Económico, dando lugar al acrónimo DIME. En el Operacional se analizará lo Político, lo Militar, lo Económico Social, la Infraestructura y la Información, cuyo acrónimo es PMESII. Por último, en el táctico se utilizará METT-C, cuyo significado es Misión,

Enemigo, Terreno y meteorología, Tropas y apoyos, Tiempo disponible, y Consideraciones civiles¹⁶.

La Inteligencia como proceso y su Ciclo.

La actividad de Inteligencia se ha visto particularmente beneficiada por el progreso técnico en la recopilación, procesamiento y diseminación de datos, y ello puede inducir a pensar que la tecnología resuelve todos los problemas.

La revolución de la información ha generado el peligro de sobrecarga de datos, y la aparentemente ilimitada disponibilidad de información pertinente, dificulta ponderar cuál se debe convertir en inteligencia, puesto que ella no es una mera repetición de la información que revela una fuente y muy poca es concluyente por sí misma, debiéndose interpretarla en un contexto y otorgarle un significado. La conversión de datos en informaciones y éstas en conocimiento y entendimiento, siempre será una tarea excluyente del ser humano, producto de su cognición y juicio lo que permitirá determinar la dirección del esfuerzo.

La información, al igual que la inteligencia que surge de ella, es perecedera, no siempre completa, a veces confusa, y a menudo contradictoria. No toda será importante o pertinente, y mucha puede ser ambigua o engañosa. Su exceso puede ser tan perjudicial como su escasez.

Dado que se entienden mejor las situaciones cuando se presentan como imágenes mentales, la inteligencia intenta crear un cuadro preciso y vívido del panorama que enfrenta una autoridad. Una buena inteligencia crea una imagen, o más precisamente, diversas verosímiles imágenes de posibles realidades con implicancias para la toma de decisiones.

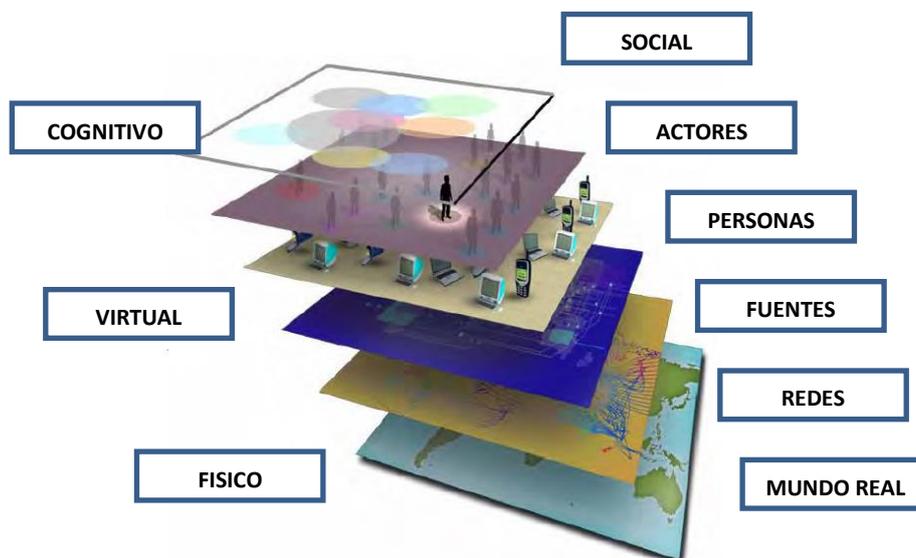


Gráfico 7 (Traducido del UK MOD - Cyber Primer)¹⁷

¹⁶ Las herramientas citadas varían según las diferentes doctrinas analizadas, pero todas discurren por categorías similares, estas se encuentran en ATP 2-33.4, Headquarters Department of the Army Washington, DC, 10 January 2020

¹⁷ Cyber Primer (2nd Edition) Ministry of Defense United Kingdom - 2016

Como se ha visto la inteligencia debe ser pensada no sólo como un producto sino también como el procedimiento que produce ese conocimiento. La inteligencia entiende en el proceso que identifica y releva las condiciones existentes y las capacidades, aprecia los cursos de acción que podrían tomar distintos actores en base a esas condiciones y capacidades, e interviene en el desarrollo y valoración de los modos de acción propios, para respaldar la toma de decisiones del comandante. Es un componente central del Comando y Control (observación-orientación-decisión-acción), participando con diferente protagonismo en cada una de sus fases. No se la puede separar de las operaciones dado que también la información recabada en el curso de ellas es esencial para la elaboración de una inteligencia exacta y oportuna.

La Inteligencia es una función recurrente que, ante la imposibilidad de lograr un total conocimiento del potencial de los actores de interés, en particular de sus poderes marítimo y naval, como así también de las principales consecuencias de su interacción, requiere reiniciar constantemente el ciclo para cada aspecto considerado. El trabajo permanente del ciclo es lo que permitirá satisfacer los requerimientos de inteligencia y confirmar o refutar la información fragmentada.

Genéricamente, el ciclo comprende las etapas que se describen, sin que su número y denominación sea invariable ni compartido por las organizaciones especializadas en el ámbito nacional e internacional:

1. **La dirección del esfuerzo de obtención.** Se orienta y se concreta a través de un planeamiento que responde a las necesidades de información explicitadas en el Plan de Colección. Permite desarrollar un esfuerzo en forma ordenada, progresiva y permanente, mediante los planes de Obtención y Búsqueda. El decisor, que es ajeno al sistema de inteligencia, es quien en primer lugar determina cuáles son esas necesidades a partir de la evaluación de la situación, y lo expresa, con participación del N2 mediante el plan de Colección¹⁸.
2. **La obtención de la información.** Se concreta mediante la explotación metódica y sistemática de fuentes y medios de información teniendo en cuenta los requerimientos de información y la oportunidad de su necesidad. Esta explotación eventualmente requerirá de una estructura de Inteligencia específica si los medios o fuentes orgánicas no fueran suficientes o adecuados.
3. **El proceso de elaboración.** Implica el ordenamiento, nivelación¹⁹, análisis e interpretación de las informaciones para su transformación en inteligencia.
4. **La diseminación de la Inteligencia.** Comprende la distribución, en tiempo y forma, de la inteligencia producida a la autoridad con poder de decisión que la requirió.

Si bien no constituye de una proporcionalidad matemática insoslayable, a medida que se desciende en la escala de toma de decisiones, la necesidad de una rápida adopción de ellas es de vital importancia, por lo que resulta necesario cumplir el ciclo en el menor tiempo posible. Por ello, en el nivel táctico, es fundamental realizar la obtención, prioritariamente, con medios técnicos pertenecientes o agregados a las organizaciones operativas. Visto la simultaneidad entre la obtención y diseminación en este nivel suele

¹⁸ En este punto cabe aclarar que “colección” en nuestra doctrina de Planeamiento, ocupa un lugar más alto que “coleccion” en la de países de habla inglesa.

¹⁹ Conversión de los datos a soportes normalizados que faciliten su almacenamiento e intercambio.

producirse la fusión entre datos, información e inteligencia en los cuartos de operaciones.

La búsqueda de Información está constituida por operaciones discretas, cuidadosamente planificadas que se ejecutan sobre territorio bajo control de adversarios o actores extranjeros, y son ordenadas por el máximo nivel de comando. De acuerdo con ello pueden intervenir una o más agencias del Estado y estar integradas con Fuerzas Especiales y/o personal técnico de inteligencia civil y/o militar, dotados de los medios técnicos adecuados.

Este ciclo se cumple durante el planeamiento y desarrollo de las actividades de todas las ramas de la inteligencia. Cada una de las etapas que abarca serán desarrolladas en la presente contribución.

Atributos básicos del producto del ciclo de Inteligencia

El resultado del ciclo de Inteligencia debe poseer determinadas cualidades que se potencien mutuamente, aunque en ocasiones pueden entrar en conflicto. Para ser eficaz, la inteligencia tenderá a conseguir un equilibrio adecuado entre ellas.

Oportunidad. Para colaborar en la toma de decisiones la inteligencia debe llegar puntualmente en los plazos previstos o antes. De poco vale una evaluación exacta y exhaustiva que arriba luego de los acontecimientos sobre los que debió asesorar. Para que se cumpla esta cualidad resulta fundamental la existencia de una actualizada inteligencia en sus formas Básica o Descriptiva y Corriente o Actual (sobre las que se ampliará más adelante) y una estrecha vinculación con el decisor para conocer sus prioridades.

Exactitud. Pese a no tener la precisión de una ciencia, la inteligencia debe transmitir las estimaciones más precisas posibles ya que a la vez que reduce la incertidumbre, incrementa la comprensión del teatro o escenario y la confianza en el sistema. El cotejo, comparación y cruce de informaciones y datos alerta sobre las operaciones de velo y disminuye la posibilidad de las de engaño.

Disponibilidad. Especialmente en la faz operativa, tanto para el planeamiento como durante las operaciones, la inteligencia debe estar disponible dónde y cuándo se la necesita. La organización de inteligencia debe tener una cabal comprensión de la situación presente y su posible evolución actuando con juicio y criterio proactivos durante todas las etapas del ciclo.

Utilidad. El producto debe estar al alcance en los modos y formas que el destinatario tiene a su disposición. Esto implica que su formato (idioma, soporte, etc.) sea el apropiado para las circunstancias en las que se encuentra inmerso el receptor.

Totalidad. La inteligencia exhaustiva contribuye decididamente al éxito, pese a que naturalmente en pocas ocasiones será completa. Es sumamente importante diseminar lo que se sabe, con su grado de probabilidad y peligrosidad, así como lo que no se sabe. Advertir los vacíos de información también favorece la toma de decisiones mediante la aplicación de suposiciones y el cálculo de riesgos.

Relevancia. El producto debe ser pertinente respecto de la satisfacción del requerimiento, congruente con el contexto y significativo en cuanto a su influencia en la toma de decisiones. El conocimiento de las intenciones y concepto de la operación de la Autoridad colaborará para elaborar inteligencia valiosa.

Seguridad. Tanto el ciclo como el producto final deben ser protegidos con el grado de clasificación de asuntos más conveniente. Por ello y a fin de colaborar con la disponibilidad, uno de los obstáculos a ser removido es la sobre clasificación de la información. Esto se logra con el ocultamiento de las fuentes y medios de obtención, supresión de referencias y una diseminación fragmentada.

En la figura siguiente se representan, por sustracción, las fallas que produce un ciclo de inteligencia deficientemente realizado:

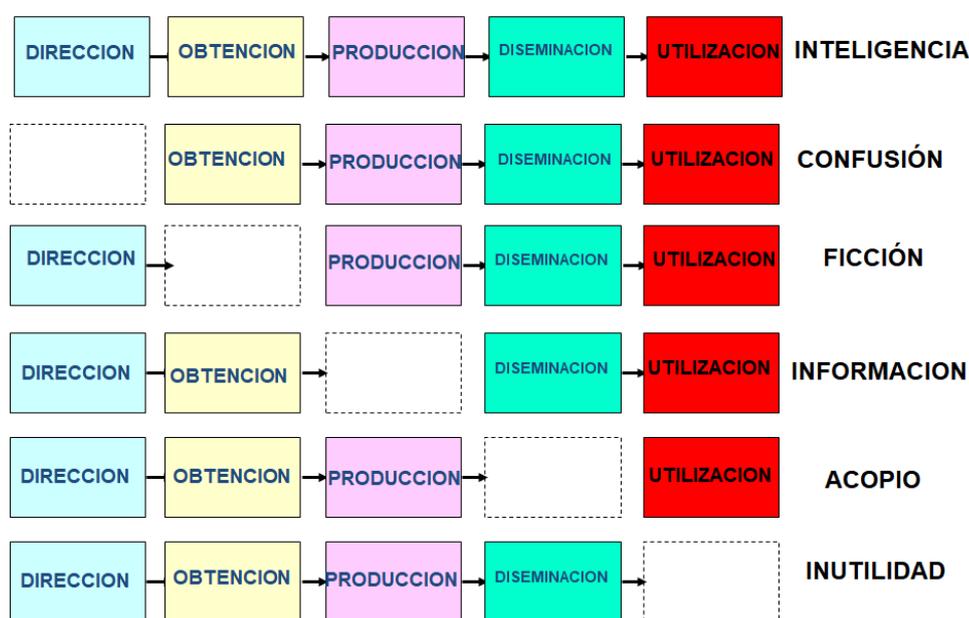


Gráfico 8 (Adaptado de Carla O'Dell - APQC)²⁰

Dato e Información

En un sentido estricto y en el campo de la gestión del conocimiento, Dato es el antecedente necesario para llegar finalmente al conocimiento de algo para comprender una situación o hecho. Es un elemento que podrá ser discreto o cuantificable pero y esencialmente debe ser descriptivo. Puede ser corporal o espiritual, natural o artificial, real o abstracto.

En este orden, la Información es un conjunto de datos (específico, parcial o localizado sobre ambientes, actividades, personas o elementos) dentro de un contexto, que no habiendo sido sometido a ningún proceso intelectual, salvo el requerido para su obtención, se constituye en factor primordial de la producción de inteligencia. Reciben, según su importancia y/o urgencia, la denominación de Elemento Esencial de Información (EEI) y Otros Requerimientos de Información (ORI). Los primeros son los que predominan en el esfuerzo de obtención dado que versan fundamentalmente sobre el centro de

²⁰ O'Dell, Carla – The executive's role in knowledge management – American Productivity & Quality Center (APQC) - 2004

gravedad, las vulnerabilidades críticas y las capacidades y probables cursos de acción del adversario, en el nivel operacional. Su insatisfacción deriva en suposiciones que demandan planeamientos alternativos y un mayor esfuerzo en la aplicación de los medios.

En forma esquemática, la inteligencia surge luego de un proceso cognitivo que se desarrolla de la siguiente manera. Los *datos* son analizados en forma individual y luego correlacionados entre sí. De allí surge la *información*, que sometida a un tratamiento sistemático que incluirá la evaluación, la integración y el análisis, producirá el conocimiento necesario sobre la situación, los actores y el escenario, es decir; *la inteligencia*. El decisor combinará ese conocimiento que la apreciación de inteligencia le aporta, con el saber que él tiene de la situación propia y empleará su experiencia, juicio o intuición para *entender* el escenario, *comprender* el problema en toda su dimensión y tomar una decisión. La transformación que se produce mediante las acciones y facultades cognitivas se expresan en el gráfico siguiente

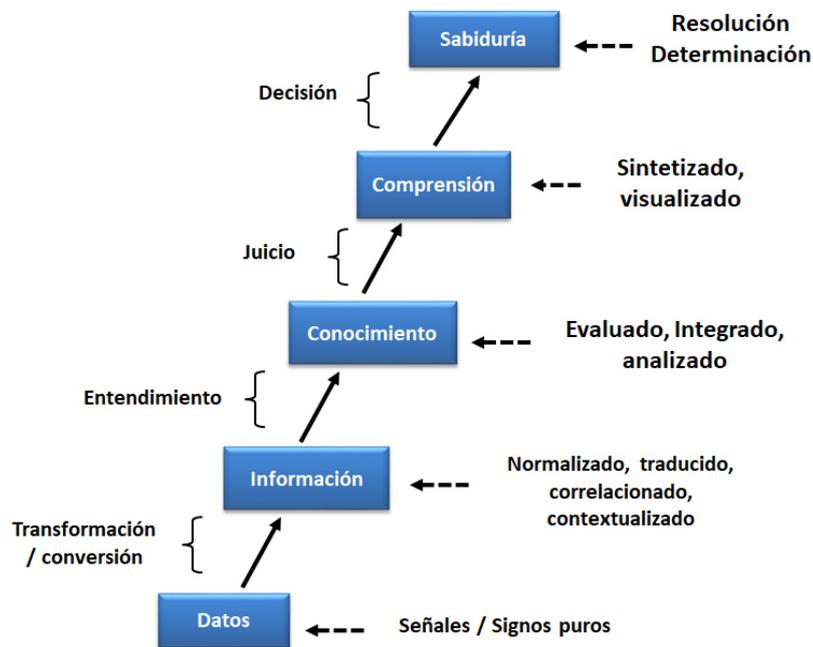


Gráfico 9 (Elaboración propia)

Como fuera dicho, la inteligencia no es una mera repetición prolija de la información que revela una fuente, ya que muy poca es concluyente por sí misma y se la debe interpretar dentro un entorno y dar un significado. También trasciende a las operaciones de análisis (distinción y separación de las partes) y síntesis (composición de un todo por la reunión de sus partes). La conversión de datos en informaciones y éstas en conocimiento y luego en entendimiento, siempre será una tarea excluyente del ser humano, producto de su cognición y juicio con una clara determinación de la dirección del esfuerzo.

De las muchas clasificaciones que existen de la información, es conveniente mencionar la "Información Positiva" y la "Información Negativa".

La primera se refiere a aquella que afirma o confirma lo que se busca; en tanto la segunda remite a aquello que niega lo indagado. Es particularmente importante no confundir esta última categoría con la ausencia de información ya que tanto la positi-

va como la negativa cada una a su manera confirman algo, al contrario de la ausencia que sólo indica un vacío de conocimiento. Por ello no se deberá considerar que no haber encontrado a un oponente durante una exploración signifique la ausencia del mismo.

Dado que la realidad es compleja y multidimensional, resulta muy difícil, y carece de sentido práctico, realizar una taxonomía estricta de Dato e Información, en cuanto origen, oportunidad y destino. Ellos emanan de las fuentes que los contienen sin que resulte importante, hasta cierto punto, que sean obtenidos localmente o del extranjero, por planes o en forma fortuita; y tampoco podrá considerárselos asociados a un solo nivel de inteligencia. Son los diferentes niveles de toma de decisiones los que dan origen a necesidades específicas de información en relación directa con la inteligencia que requieren para su desempeño. A tal fin se propiciará la generación de los canales necesarios para que datos o informaciones circulen en flujos verticales desde el nivel táctico al estratégico y viceversa; y en flujos horizontales entre las diferentes disciplinas que componen la actividad de Inteligencia.

Fuentes y medios de Información

Fuente de Información es toda persona, ambiente, actividad, objeto o sistema de donde se extrae la información. Como se puede apreciar, las fuentes pueden adoptar diferentes materializaciones variando sensiblemente en competencia, disposición, aptitud y talento, si son humanas; o bien prestaciones, utilidad y sofisticación, si no lo son; ello condicionará los medios y los colectores de la información a emplear.

Por otro lado el medio es el elemento, recurso o persona que extrae datos o información de la fuente. En otras palabras es el vehículo que posibilita la “comunicación” entre la fuente y el colector, relacionando fuentes de informaciones con sus consumidores. Un medio puede ser una persona, agencia, o artefacto que, en forma abierta o subrepticia, tiene acceso a una fuente, la habilidad de recoger de ella datos o informaciones, y la capacidad de transmitirlos conscientemente o no a una organización de Inteligencia. Dicho de otra forma; la información se extrae con medios, pudiéndose establecer entonces que un sensor es un medio y un agente puede ser a su vez fuente y medio.

Todas las fuentes, poseen características particulares que las hacen únicas, resultando conveniente resaltar que se puede tener sobre ellas distintos grados de control y que, en consecuencia, el medio de obtención debe estar adecuado al entorno en donde va a actuar. A fin de obtener la mayor certeza en la información se deberá procurar el acceso a más de una fuente dentro del ámbito en que se trabaje.

Por ejemplo, los reconocimientos satelitales o aéreos pueden proveer información de un área de cobertura más extensa que ningún otro sensor podría entregar, pero sin embargo esta capacidad de cobertura puede verse afectada por condiciones meteorológicas adversas que impedirán que se obtenga la información, además de su indiscreción.

Es importante tener en cuenta que el mejor medio para obtener información no es, necesariamente, el más moderno o el tecnológicamente más avanzado. Para que sea efectiva la obtención de información, se deben utilizar no solo los medios y fuentes disponibles, sino el medio que más efectivamente permita extraer la más completa infor-

mación de la fuente más adecuada y no concentrarse solamente en la selección de aquella que sea de uso más común o frecuente.

La selección de los sensores o medios, el procesamiento y el tiempo disponible dependerán de la naturaleza y características de la situación y de las propias capacidades. Así, por ejemplo, la inteligencia electrónica, entendida como un sistema, proveerá poca información cuando el adversario no posea armamento o comunicaciones en gran número o sofisticada tecnología; en este caso quizá sea conveniente pensar en otras fuentes/medios. Una adecuada combinación de sensores y fuentes es la clave para obtener oportunamente la información necesaria.

Por otro lado, la inteligencia también debe estar lista a operar en un entorno en donde no sea posible contar con las fuentes y los medios más aptos. La colección de información estará naturalmente restringida por la ubicación de las fuentes, por la naturaleza de la amenaza, por la tecnología y el medio ambiente y por sobre todo por los medios disponibles. Por ello, fuentes o medios deben posicionarse y mantenerse bajo control con posibilidad de accionar en áreas específicas o en aquellas en las que se aprecien como áreas críticas, en general previo a la circunstancia que implique su empleo. Esto es muy importante, ya que reorientar el sistema de inteligencia en amenazas nuevas puede llevar más tiempo del necesario o disponible para obtener la información por lo que será de vital importancia la definición de amenazas. Se debe tener siempre presente que las fuentes y los medios son finitos y en consecuencia deben ser administrados con una adecuada planificación; la **dirección del esfuerzo**.

Como se puede apreciar, las definiciones manejadas para estos términos no resultan excluyentes una de otra y en algunos casos ambos pueden adoptar indistintamente la misma definición. Podrán, no obstante, tener un valor absoluto en el plano teórico en cuanto a la comprensión del problema y al aprendizaje de la disciplina, pero durante las tareas usuales del analista y según el nivel de inteligencia en el que se trabaje, el sujeto u objeto en cuestión podrá incorporarse a una u otra categoría.

Avanzando un poco más y teniendo en cuenta que el desarrollo tecnológico ha diseñado medios que, combinados, no solo obtienen sino que procesan, diseminan e intercambian información, es decir realizan gran parte del proceso de Inteligencia, se puede apreciar como una fuente puede ser medio y viceversa.

Así, cuando una información es extraída de su fuente de origen por un medio, éste, a los fines de sucesivas retransmisiones, se convierte en fuente, originándose una cadena en la cual un medio es fuente para el siguiente.

En síntesis, el encadenamiento entre fuentes y medios en ocasiones diluye la distinción entre ellos y justifica, en algunos casos, el uso genérico del término **fuentes** cuando se busca localizarla y/o evaluarla.

Las fuentes –particularmente las de información de nivel estratégico- se clasifican según su proximidad, su accesibilidad y periodicidad.

1. Según su proximidad:

- Fuente primaria: Aquella de la cual se extrae la información en su forma o contenido original (por ejemplo, una autoridad) sin que participen intermediarios.

- Fuente secundaria: Aquella de la cual se extrae información reproducida de una fuente primaria a la cual no se tiene acceso y no se puede establecer si los datos obtenidos han sufrido alteraciones (por ejemplo internet, tesis, libros, etc).

2. Según su accesibilidad:

- Fuente abierta (o pública): Aquella a la cual se puede recurrir libremente.
- Fuente clasificada: Aquella que está sometida a cierto grado de confidencialidad que restringe su acceso y, para extraer la información, debe recurrirse a acciones encubiertas (por ejemplo planes, fórmulas, etc.).

3. Según su periodicidad:

- Fuente habitual: Aquella de la cual se extrae información de manera periódica y con cierta regularidad (por ejemplo colaboradores).
- Fuente ocasional: Aquella de la cual se extrae información en forma eventual, casual, aperiódica o esporádica y en muchos casos por única vez (por ejemplo desertores, prisioneros de guerra).

Los medios se pueden clasificar en humanos y técnicos; y también en abiertos y ocultos. La tabla siguiente menciona los más difundidos.

<p style="text-align: center;">HUMANOS ABIERTOS</p> <p>Investigadores, analistas y personal militar destacado en comisión del servicio.</p>	<p style="text-align: center;">HUMANOS OCULTOS</p> <p>Espías, fuerzas especiales</p>
<p style="text-align: center;">TECNICOS ABIERTOS</p> <p>Internet, radio, TV, publicaciones gráficas.</p>	<p style="text-align: center;">TECNICOS OCULTOS</p> <p>Dispositivos navales, terrestres, aéreos, radioeléctricos, espaciales y cibernéticos contruidos con tecnología sigilosa, furtiva u otra que reduzca su exposición y/o detección.</p>

Tabla 4 (Traducción y adaptación de fuentes varias)

Confiabilidad de las Fuentes

Durante el procesamiento de la información los analistas necesitan establecer el grado de fiabilidad y credibilidad a fin de establecer el nivel de confianza que se puede depositar en las fuentes. Tanto las fuentes de información como las agencias de colección de información se evalúan por este atributo, constituyendo la experiencia previa con

ella la principal cualidad para juzgarla. Los analistas deben tener en cuenta que todas las fuentes, ambiente, persona, actividad, objeto o sistema tienen sus limitaciones. Los ambientes son mutables; las personas, engañadas; la electrónica, interferida; los objetos, destruidos y los sistemas, intervenidos. Los requisitos que deben cumplir para ser aceptadas, especialmente si se trata de fuentes humanas son:

1. *Ubicuidad*: si la fuente está relacionada con la información en tiempo, espacio y oportunidad.
2. *Autenticidad*: es auténtica cuando se determina que su identidad coincide con la imagen que proyecta, verificándose que no es un fraude para proporcionar información falsa.
3. *Integridad*: para aceptar como intachable en tal función a una fuente debe analizarse dos aspectos interrelacionados: motivación y objetividad.
 - Motivación: estímulo que la lleva a proporcionar la información.
 - Objetividad: si carece de pasión y prejuicios, ateniéndose a los hechos sin deformarlos por su manera de pensar o sentir.
4. *Idoneidad*: Una fuente es idónea cuando demuestra especialización, experiencia o ambos respecto en el tratamiento de un tema. También llamada Capacidad.
5. *Comportamiento*: antecedentes de la fuente, considerando:
 - Desempeño: aplicable a las personas en función de su historial como informante. Se relaciona con la Lealtad.
 - Rendimiento: aplicable a el material tecnológico en cuanto a la proporción entre el esfuerzo realizado y el resultado obtenido.
 - Estadísticas: aplicable a los ambientes o actividades en cuanto a la obtención de inferencias en el estudio cuantitativo de los datos de las condiciones o circunstancias físicas o sociales de un territorio, mercado o foro.

	CONFIABILIDAD	UBICUIDAD	AUTENTICIDAD	INTEGRIDAD	IDONEIDAD	COMPORTAMIENTO
A	COMPLETAMENTE CONFIABLE	SI	SI	SI	SI	EXCELENTE
B	NORMALMENTE CONFIABLE	SI	SI	DUDAS	DUDAS	MUY BUENO
C	REGULARMENTE CONFIABLE	SI	SI	RAZONABLES DUDAS	RAZONABLES DUDAS	BUENO
D	NORMALMENTE NO CONFIABLE	DUDAS	DUDAS	DUDAS	DUDAS	REGULAR
E	NO CONFIABLE	NO	NO	NO	NO	MALO
F	NO SE PUEDE JUZGAR	NO SE PUEDE JUZGAR	NO SE PUEDE JUZGAR	NO SE PUEDE JUZGAR	NO SE PUEDE JUZGAR	NO SE PUEDE JUZGAR

Tabla 5 (Traducción y adaptación de fuentes varias)

Certeza de la Información

Independientemente de la/s fuente de donde se obtenga el dato o la información, es necesario determinar su grado de utilidad; es decir valorizarla. La valorización de la información consiste en el examen de la precisión y pertinencia de su contenido duran-

te la etapa de análisis del **ciclo de inteligencia**, y está referida a su grado de certeza y adecuación a una situación determinada; teniendo en cuenta que la información que recolectan los **medios de obtención**, no siempre es completa, a menudo es imprecisa, puede ser engañosa o malinterpretada por los sesgos del analista. En la valorización es fundamental el juicio respecto de los informes diferentes o contrapuestos que se consideren, y está unido a la percepción de una **probabilidad** de ocurrencia, aun cuando en muchos casos los hechos jamás se produzcan.

Para asignarle un valor -según la escala numérica que se indica más adelante- debe discernirse sobre los requisitos de confirmación, coherencia y compatibilidad.

1. Confirmación: Una información está confirmada cuando su contenido es ratificado por informaciones provenientes de otras fuentes auténticas e independientes. Suele ser el requisito más ponderado por organizaciones extranjeras de Inteligencia. La confirmación es un atributo dependiente.
2. Coherencia: Una información es coherente cuando demuestra de manera consistente su evidente relación y pertinencia con el tema de análisis. La coherencia es un atributo intrínseco.
3. Compatibilidad: Una información será compatible cuando encuadra en forma lógica dentro del panorama informativo existente, cuando se deduce que es posible, que puede ser o acontecer; en mérito a que posee los requisitos de situación, tiempo y espacio que la hacen congruente con lo conocido. Es un atributo de carácter contextual.

	CERTEZA	CONFIRMACION	COHERENCIA	COMPATIBILIDAD
1	CIERTA	SI	SI	SI
2	PROBABLEMENTE CIERTA	NO	SI	SI
3	POSIBLEMENTE CIERTA	NO	RAZONABLES DUDAS	RAZONABLES DUDAS
4	DUDOSA	NO	DUDAS FUNDADAS	DUDAS FUNDADAS
5	IMPROBABLE	NEGADA	POSIBILIDAD DE ENGAÑO	
6	NO SE PUEDE JUZGAR	NO SE PUEDE EVALUAR	NO SE PUEDE EVALUAR	NO SE PUEDE EVALUAR

Tabla 6 (Traducción y adaptación de fuentes varias)

Otra forma de valorización se logra desde una perspectiva fundamentada en la confirmación, auxiliada por la información **básica** (o *descriptiva*) y actual (o *corriente-informativa*) propia. Esta forma de valorización es de uso en países con una fluida relación interagencial y la posibilidad de acceder a datos e información en tiempo real.

	VALORIZACION	CREDIBILIDAD
1	CONFIRMADA POR OTRAS FUENTES	Indica que la información obtenida confirma la información que se posee y que fue originada por otras fuentes.
2	PROBABLEMENTE VERDADERA	Indica que la información confirma toda o partes esenciales de la información que se posee y que no proviene de la misma fuente, pero no puede ser confirmada por otras fuentes
3	POSIBLEMENTE VERDADERA	Indica que los hechos comunicados, sobre los que no hay información adicional disponible, son compatibles con el comportamiento del objetivo observado previamente; o que los antecedentes conocidos del objetivo confirman las acciones informadas sobre el mismo
4	DUDOSAMENTE VER-	Indica información no confirmada que contradice las estimaciones o

	DADERA	el comportamiento conocido del objetivo.
5	IMPROBABLE	Indica que es <u>información</u> que no está confirmada por <u>datos</u> disponibles y que contradice la experiencia previamente asumida como confiable
6	LA VERDAD NO PUEDE SER JUZGADA	Indica que no hay base o sustento suficiente para graduar del 1 al 5 debido a la ausencia total de otra información sobre el mismo tema

Tabla 7 (Traducción y adaptación de fuentes varias)

Tabla de evaluación integral

Durante la etapa de evaluación, la organización de inteligencia determina la certeza de los datos e informaciones registradas, la confiabilidad de las fuentes y, especialmente, su relevancia. Este último concepto se refiere a la significación que tiene una información, en cuanto a su importancia o urgencia, en los acontecimientos con los que se vincula. Esa trascendencia permitirá establecer por área de interés, tiempo disponible y significación de su contenido, si merece mayor análisis o, si en virtud del desarrollo de la situación debe ser diseminada de inmediato.

La importancia de una información no guarda relación directa con el nivel al que asesora la inteligencia. En cambio, en términos generales, la urgencia decrece del nivel táctico al estratégico, no existiendo recetas para adoptar una decisión. Así también, dado que naturalmente un analista espera información precisa de una fuente altamente confiable, debe evitarse el sesgo en el que de alguna manera la credibilidad de la fuente impregne de veracidad a la información que proporciona. Lo mismo acontece en el sentido inverso: una información no debe ser descartada a priori porque provenga de una fuente usualmente poco confiable. Las informaciones reportadas deben ser analizadas en forma independiente de las fuentes de la que emanan.

Como corolario de los conceptos enunciados precedentemente es posible generar una tabla combinada que permita una categorización alfanumérica de informaciones y fuentes. Ella brinda una sencilla clasificación desde la total confiabilidad y certeza (A1) hasta el completo escepticismo sobre ambas (F6), con la combinatoria correspondiente de las otras 34 posibilidades, a la vez que establece un lenguaje común a partir de una codificación aceptada y compartida.

INFORMACIÓN	FUENTE
1 - Cierta	A - Confiable
2 - Probablemente cierta	B - Generalmente confiable
3 - Posiblemente cierta	C - Medianamente confiable
4 - Dudosa	D - Pocas veces confiable
5 - Improbable	E - No confiable
6 - No se puede evaluar	F - No se puede evaluar

Tabla 8 (Traducción de fuentes varias)

El Ciclo de Inteligencia

Como se ha sostenido al tratar el proceso y ciclo de inteligencia, el número de etapas del ciclo de inteligencia no es relevante respecto de las tareas necesarias que deben realizarse durante el proceso. Ellas son, en una enumeración no exhaustiva y en una categorización semántica no excluyente:



Gráficos 10 y 11 (Elaboración propia)

Estas tareas podrán ser agrupadas en etapas, pasos o fases, de acuerdo con la cultura de trabajo de cada organización. Considerando un ciclo restringido, éste puede constar de cuatro etapas específicas llevadas a cabo dentro de la organización de inteligencia. Pero si se considera un ciclo amplio, este debe abarcar al usuario que solicita, recibe, usa, e informa sobre la calidad del producto, en cuanto a su certeza y oportunidad. Esta última perspectiva es la más integradora de la Inteligencia como función del comando y partícipe fundamental en el desarrollo del planeamiento y la toma de decisiones. Es la que justifica su conceptualización en un ciclo continuo en el análisis de la situación, verificación de la información contradictoria y completamiento de la fragmentaria.

En última instancia el ciclo consiste en una representación simplificada de una serie de actividades interrelacionadas y consecutivas, en un camino lógico de sistematización del pensamiento. Este proceso de trabajo posee tres subprocesos: Ordenamiento, Análisis, e Interpretación. En ciertas circunstancias, especialmente en el nivel táctico, sus pasos pueden ser abreviados, no guardar una secuencia fija y no participar de todo el proceso. Este fenómeno particular se produce en los centros de fusión o de integración en ese nivel. También es menester poner en evidencia que el procesamiento digital, en redes colaborativas y sistemas integrados de estaciones de trabajo, ha contribuido a desdibujar los límites de las tareas componentes.

La doctrina de inteligencia de la Armada históricamente ha compilado las tareas específicas en las cuatro etapas que se detallan, sin considerar como parte de ellas a la evaluación y la realimentación:

- **Dirección del Esfuerzo de Obtención**
- **Obtención de Información**

- **Elaboración de Inteligencia**
- **Diseminación**



Gráfico 12 (NWP 2-01 – Intelligence Support to Naval Operations)²¹

El Ciclo de Inteligencia - Dirección del Esfuerzo de Obtención

En esta etapa la interacción entre el decisor y el órgano de inteligencia es crucial porque del concepto de la operación que tenga aquél surgirá la clasificación de sus Requerimientos de Inteligencia (RI) en Elementos Esenciales de Inteligencia y Otros Requerimientos de Inteligencia que formula en su **Plan de Colección**.

En los niveles estratégico militar y operacional la dirección del esfuerzo es realizada mediante los planes de los organismos nacionales correspondientes, en tanto que la Armada contribuye a su cumplimiento mediante la ejecución de las tareas que le son asignadas como integrante del Sistema de Inteligencia de la Defensa (SID). A su vez el Sistema de Inteligencia de la Armada (SIA) dirige su esfuerzo de obtención en esas áreas, y en las de carácter operativo, respecto de los componentes asignados a su competencia.

El contenido y prioridad de esas demandas es la materia prima del **Plan de Obtención** confeccionado por el organismo de inteligencia, de acuerdo con la orientación inicial del solicitante, puesto que sólo él conoce en profundidad los objetivos con los que cumple su misión. Esto es independiente de los objetivos plasmados en el **Plan de Búsqueda**, que se elaborará a partir del plan de Obtención, y estará destinado a requerir a cada elemento de búsqueda la información compatible con sus capacidades.

²¹ NWP 2-01 – Intelligence Support to Naval Operations



Gráfico 13 (Elaboración propia)

Cada hipótesis, cada vacío de información que sea establecido, produce una necesidad de obtención para su confirmación, modificación y completamiento de las brechas existentes. También puede ser elaborado por el Comando o Unidad de los efectivos que ejecutarán la tarea cuando ellos pertenezcan a una fuerza operativa u otra agencia no dependiente del organismo de inteligencia. Este plan orienta la posterior búsqueda y especifica los objetivos materiales de los que se necesita información, la fuente a explotar, el procedimiento para lograr la información y determina la operación en tiempo y espacio. Tiene una impronta fuertemente operativa y requiere un planeamiento detallado.

La Dirección del Esfuerzo consta de cuatro pasos: Orientación, Coordinación, Planeamiento y Supervisión.

La **Orientación** que realiza el especialista de inteligencia, consiste en la determinación de las brechas de información que surgen a partir de la correlación de las necesidades de inteligencia de la autoridad a la que sirve el órgano u organismo de inteligencia con la inteligencia disponible o de base. De esta manera se valida qué es exactamente lo que se pretende conocer, dónde debe buscarse (lugar o ambiente concretos) nueva información, que alcance tiene el pedido, que medios serían idóneos para su obtención y cuál sería la oportunidad favorable.

En este paso se produce la transformación de las necesidades de inteligencia en búsqueda de información: en síntesis, los decisores piden inteligencia y los órganos buscan información. De allí la comprensible ambigüedad de los términos pero que no presenta una contradicción con los conceptos definidos oportunamente. Las necesidades de información pueden adoptar las denominaciones de Elementos Esenciales de In-

formación (EEI) cuando por, su importancia o urgencia, obligan al decisor a realizar planeamientos alternativos (o decisiones transitorias) que desgastan sus recursos. También pueden existir Otros Requerimientos de Información (ORI) que son necesidades específicas y puntuales para el mejor desarrollo de las tareas del requirente. Tanto los EEI como los ORI deben satisfacer parámetros similares a los Requerimientos de Inteligencia: qué, quién, dónde, desde dónde, cuándo, y con qué indicadores o indicios. Tanto los EEI cuanto los ORI deben guardar una proporción tal que un exceso de EEI por parte del decisor no dificulte su planeamiento ni degrade el rendimiento de los medios de búsqueda del órgano de inteligencia.

Estos dos últimos conceptos merecen un párrafo especial. Ambos son manifestaciones o evidencias que muestran la presencia o ausencia de algo significativo en la búsqueda de información. Un indicador está más asociado a una medición cuantitativa, y a lo que se debe buscar expresamente, en tanto que un indicio se relaciona mejor con aquello que se encuentra, aun cuando no se lo haya buscado expresamente.

Una correcta formulación de los EEI/ORI debe:

- Redactarse en forma individual y requerir una sola respuesta clara y concisa.
- Centrarse en hechos, eventos o actividades concretas referidos al área o el adversario.
- Estar fuertemente ligado a la misión y a la toma de decisiones del requirente de la inteligencia.
- Estar enmarcado en espacio y tiempo concretos.
- Establecer la fecha/oportunidad en que se lo necesita.

La Coordinación, procura utilizar eficientemente los medios de obtención de acuerdo con las prioridades de los pedidos, su desempeño, capacidad, discreción y rendimiento. Al mismo tiempo permite mitigar la dispersión del esfuerzo y disminuir su exposición dosificando su intensidad y tiempo de uso.

El Planeamiento es la materialización de la dirección del esfuerzo de obtención, que se manifiesta mediante el Plan de Obtención concretando la orientación y coordinación en documentos, a fin de guiar en forma ordenada y progresiva la tarea de obtener información. Es el que establece y especifica las necesidades informativas según las contingencias que se deban afrontar o resolver. Este documento también determina la integración y coordinación en el empleo de los medios de obtención y los guía en cuanto a las posibles fuentes a explotar y fecha de cumplimiento de lo solicitado.

La Supervisión es el control y análisis de los resultados alcanzados por los medios de obtención. En función de la inteligencia elaborada producto de la información conseguida, los vacíos remanentes y las nuevas necesidades que surjan, se generaran nuevos requerimientos que harán reiniciar esta etapa del ciclo o bien adecuar o reorientar algunos de sus pasos.

Queda una última consideración que agregar en esta etapa y es la necesidad de establecer una clara diferenciación entre las tareas del Oficial de Inteligencia de un Estado Mayor (N-2/J-2) y las del órgano o agencia de inteligencia. El primero, especialmente en el ámbito operacional, asesora respecto de las capacidades del adversario, es decir todo lo que este puede hacer independientemente de sus intenciones, sobre su centro de gravedad, sus vulnerabilidades críticas y el poder de combate relativo. Para ello

elabora previamente un Plan de Colección con los EEI y ORI necesarios para su tarea. También, y siempre desde la perspectiva del oponente evalúa los diferentes cursos de acción concebidos por el Oficial de Operaciones de ese Estado Mayor (N-3/J-3) para obtener el efecto deseado sobre los objetivos tácticos u operacionales fijados.

El órgano de inteligencia transforma los requerimientos de inteligencia en requerimientos de información al elaborar el Plan de Obtención, y los desagregará en tantos planes de Búsqueda como elementos de búsqueda posea bajo su control, seleccionando aquellos más idóneos disponibles para su resolución. Es el proceso de convertir las necesidades de inteligencia en requisitos de recopilación, estableciendo tareas y coordinando las fuentes y/o agencias adecuadas como se detalla en la siguiente etapa, Obtención de Información, que en otras organizaciones se la denomina colección.

El Ciclo de Inteligencia - Obtención de Información

La Obtención es una actividad sistematizada, que consiste en la explotación de fuentes (persona, ambiente, actividad, objeto o sistema) adecuadas, para conseguir los datos o informaciones necesarios, por parte de los medios (humanos y tecnológicos) aplicados al efecto.

Los medios de obtención humanos están constituidos por agentes especializados y entrenados que se desempeñan en un ámbito o área de operaciones en los que se encuentran las fuentes a explotar. Éstos generalmente son agrupaciones de comandos, buzos tácticos o secciones de largo alcance (paracaidistas) entrenados para obtener en áreas no controladas, aquella información que escapa a otros medios de obtención. Los medios de obtención tecnológicos son aquellos artefactos que permiten sensar y registrar estímulos en un ambiente, ya sean ondas de distintas frecuencias del espectro electromagnético y acústico; variaciones magnéticas, de temperatura y de radiación; formas y movimiento, etc. Más adelante éstas se desarrollarán con mayor detalle.

Un híbrido en esta clasificación es la obtención de información de fuentes abiertas que, sobre la base del trabajo de operadores humanos explota reservorios también fruto del trabajo humano, disponibles en medios gráficos, radiales, o audiovisuales. En este orden, internet es sólo un método de transmisión o un mero soporte de estímulos múltiples, definido como una red informática mundial, descentralizada, formada por la conexión directa entre computadoras mediante un protocolo especial de comunicación.

Es de vital importancia cruzar las fuentes, cuidando la independencia, en procura de una redundancia y superposición que brinde la mayor certeza al permitir la aparición de coincidencias y contradicciones. Cabe agregar que las contradicciones son sumamente importantes y lejos de desecharse contribuirán a incrementar el esfuerzo de búsqueda a fin de despejarlas.

Los métodos utilizados por los medios o colectores (de allí el vocablo "colección usado en otros países) son diversos, pudiéndose mencionar entre otros: la observación directa, la cooperación y el intercambio, la indagación, la interceptación de señales, la medición de estímulos, la investigación, etc. Cada elemento operativo o miembro de la fuerza es, en esencia, un colector.

Los resultados alcanzados se denominan genéricamente reportes o informes, y pueden adoptar tantas formas diferentes como diferentes son los medios de obtención: texto, audio, fotografía, video, pulso, etc.

El Ciclo de Inteligencia - Elaboración de Inteligencia

El proceso conceptual es el que se indica en la gráfica, que lleva desde la obtención de datos a la toma de decisiones.

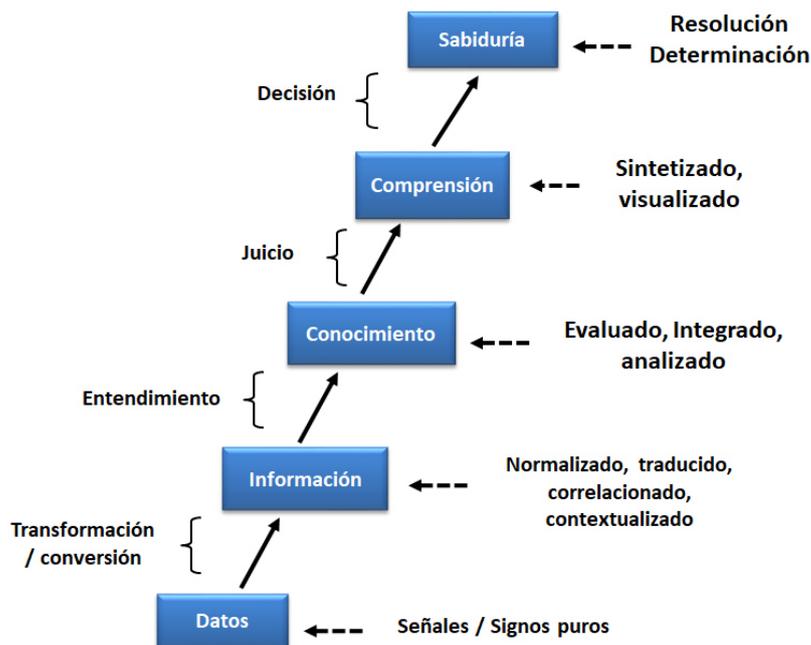


Gráfico 14 (Elaboración propia)

En lo específico, la Elaboración es la etapa que justifica todo el esfuerzo realizado hasta este punto. Es el momento en que se transforman datos e informaciones en inteligencia y que, de no realizarse apropiadamente, producirá meras compilaciones sin real valor agregado. En algunas organizaciones de inteligencia extranjeras recibe el nombre de Producción.

Entre otras operaciones, se ejecuta por ejemplo la interpretación de un fragmento de una filmación o imagen, la transcripción de un trozo de audio, la traducción de un texto en lengua extranjera, la decodificación de señales interceptadas o el descifrado de mensajes encriptados. Cabe señalar que no toda la información requiere procesamiento y que en ocasiones se realiza automáticamente durante la obtención en caso de intervenir medios electrónicos de alta tecnología.²²

En esta etapa pueden reconocerse, al menos, cuatro pasos.

- Registro
- Análisis
- Interpretación

²² Marine Corps Doctrinal Publication (MCDP) 2, Intelligence, 2018

- Preparación del Producto

En primer lugar, el **Registro**, que es el ordenamiento sistemático de las informaciones de manera que faciliten su estudio. A su vez abarca tres fases: clasificación, nivelación y compilación.

- **Clasificación**: consiste en la reunión de las informaciones y su encaminamiento al área correspondiente.
- **Nivelación**: es la normalización de las informaciones a formatos compatibles con los sistemas de almacenamiento y de trabajo colaborativo, generalmente en texto, tablas y gráficos.
- **Compilación**: reside en el agrupamiento temático de las informaciones para su posterior análisis. En algunas organizaciones extranjeras se lo denomina *Colación*.

El *registro* es, en definitiva, el tratamiento o disposición del material para encarar el paso siguiente.

En segundo término se encuentra el **Análisis** de la, todavía, información aislada, con el fin de establecer su valor y utilidad, previo a su procesamiento para la producción de inteligencia. El análisis debe ser entendido como la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos aisladamente.

Se reconocen en este paso tres fases:

- **Cotejo**: algunas organizaciones extranjeras lo denominan **Filtrado**. En este paso se comparan las informaciones compiladas con la inteligencia básica existente, si la hay, descartándose la información repetida de similar fuente.
- **Evaluación**: es la que estima la confiabilidad de las fuentes, y la certeza y relevancia de la información; temas abordados precedentemente.
- **Selección**: consiste en escoger aquellas partes de las informaciones que, por su contenido, se consideran más significativas para la interpretación del tema sobre el que se está produciendo inteligencia, independientemente de que avalen o contradigan las hipótesis en análisis.

Es importante resaltar que lo efectuado en esta última fase no implica que las otras informaciones sean consideradas impertinentes o irrelevantes, sino que se da prioridad a aquellas que en principio parecen contener mayor material útil relacionado con el asunto en cuestión.

Así también, aquí se presenta la primera oportunidad para encontrar información poco confiable o imprecisa, debido a maniobras de engaño o a la subjetividad, sesgos o parcialidad de las fuentes. También lo es para detectar informaciones emanadas de varias fuentes pero que, lejos de confirmar un hecho, solamente dan cuenta de su repetición por provenir de un mismo origen.²³

Reviste particular importancia la correcta indexación de esta producción parcial, así como también el mantenimiento y actualización de las bases de datos asociadas a ella. Una deficiente tarea en este paso que impida encontrar la información compilada provocará el mismo efecto que si no hubiera sido obtenida.

²³ Joint Doctrine Publication 2-00 Understanding and Intelligence Support to Joint Operations, 2011.

La ***Interpretación***, tercer paso del proceso de elaboración, está indisolublemente unido al final del ***análisis*** y en particular al proceso de ***selección***. Es la parte más compleja del proceso mediante la cual se arriba a conclusiones que luego alimentarán las diferentes formas de inteligencia, especialmente la Evaluativa-Especulativa que es la que con mayor claridad reúne las condiciones de ciencia y arte.

Abarca dos fases: la Totalización o Integración y la Apreciación Informativa.

- ***Totalización o integración***: Genéricamente denominada Síntesis; es la composición de un todo por la reunión de sus partes para formar una imagen significativa y coherente. Más que una simple agrupación, establecerá las relaciones e interacciones de las partes dentro del conjunto delineando patrones e indicadores que permitan una mejor comprensión de la situación.

Esta fase tiene a su vez dos variantes:

- a. Si existe inteligencia previa (Forma Básica-Descriptiva). El todo significativo se incorporará a ella, ratificándola o modificándola (Forma Corriente-Informativa).
- b. Si no existe inteligencia previa. El producto obtenido se constituye en la inteligencia base sobre el tema (Forma Básica-Descriptiva).

Aquí se organizan las piezas de inteligencia para formar un todo que agregue sentido. Se debe responder a la pregunta fundamental: "¿Qué efecto tiene todo esto en nuestra capacidad para cumplir los objetivos propuestos?"

Se crean las imágenes coherentes más completas posibles de la realidad y se produce un conocimiento tal que, más allá de la pervivencia de vacíos, disminuya la incertidumbre y permita a la autoridad llegar a un nivel aceptable de comprensión.

Forma parte de la estructura mental humana más generalizada el hecho de separar en partes un todo, concepto filosófico del análisis, para luego abarcarlas cognoscitivamente con las perspectivas que brindan las ciencias y profesiones. Ese conjunto de variables dispersas, surgidas de la separación en partes del todo, debe luego ser integrado mediante el estudio de las relaciones significativas que las enlazan, de cuyo resultado surgirán patrones e hipótesis que merced a sus interacciones mutuas, excederán la sola suma de sus partes y contribuirá a brindar una imagen totalizada que llevará a la comprensión de la situación.

Es importante destacar que los métodos de análisis o estudio están estrechamente relacionados con el nivel de inteligencia en el que se está trabajando, con la naturaleza de los datos e informaciones recibidas, con las habilidades y destrezas de los analistas, y con la urgencia en la elaboración.

Resultan así muy diferentes aquellos métodos atinentes a escenarios estratégicos de aquellos vinculados a las áreas de operaciones y mucho más si se trata de acciones en el entorno operacional. Además de los aspectos inherentes a los objetos y sujetos de estudio, cambia radicalmente el tiempo disponible para la toma de decisiones y por ende la velocidad en la producción de la inteligencia que la apoya. Valgan como ejemplos que las características de un foro no pueden ser extrapoladas a un territorio; ni el

análisis de los intereses de un actor sirve para el de una fuerza enemiga en operaciones.

La totalización o integración de datos e informaciones en inteligencia se convierte, en los niveles operativos más bajos, en un proceso de fusión debido tanto a la menor cantidad de variables cuanto a la perentoriedad de las acciones. Por ello para un proceso de producción de inteligencia eficaz, que apoye con precisión los EEI seleccionados por el decisor debe existir un trabajo iterativo y asociado entre operaciones e inteligencia.²⁴

Pero es menester indicar que este aspecto del proceso en niveles más altos, en la práctica, está casi totalmente basado en el juicio humano, y en consecuencia resuelto por expertos en la materia, y por lo tanto es un punto crítico en la producción de inteligencia. La organización de Inteligencia debe advertirlo y prevenirlo en la medida de lo posible, siendo su evaluación la parte más exigente de ciclo por ser particularmente susceptible a la subjetividad. Es responsabilidad del analista asesorar al comandante asegurándose que entienda los márgenes de error que surgirán en el paso de *interpretación* y del comando tanto como del organismo de inteligencia deben moderar los análisis retrospectivos en busca de responsabilidades, ya que siempre es más fácil hallar los indicios pasados por alto una vez producidos los eventos que debieron anticiparse.²⁵

La integración o totalización a partir de una sola fuente puede proporcionar la sensación de una falsa certeza y esto puede conducir a evaluaciones desequilibradas o incompletas. Por lo tanto es mandatorio analizar todas las fuentes disponibles. Es importante destacar que, el uso de múltiples fuentes de información reduce el riesgo de engaño y predispone una visión más completa, precisa y objetiva. Los analistas son responsables de asegurar la asociación de la información obtenida con el fin de producir nuevas evaluaciones para la revisión de estimaciones previas.²⁶

El personal de inteligencia es el blanco principal de las medidas de engaño por parte del adversario. En consecuencia, el analista debe ser suspicaz por naturaleza y evitar las conclusiones precipitadas durante la interpretación. Éste debe buscar la confirmación o la refutación de, incluso, la información más fidedigna de las fuentes más confiables. La imagen de la situación proporcionada por Inteligencia debe incluir las deducciones y las conclusiones realizadas durante el paso de interpretación; los analistas deben dejar en claro qué partes de su interpretación son hechos, conjeturas o estimaciones. Esto no sólo contribuirá a la confianza en la validez y precisión de las evaluaciones que impulsan la actividad operativa posterior, sino que también hará que sean más fáciles de identificar las lecciones y deficiencias del desafío analítico o cualquier examen posterior de los resultados. También los métodos y técnicas analíticas ayudan a exponer el engaño y aumentan la solidez de la evaluación.²⁷

Para el análisis que se realiza durante la *Interpretación* existen métodos y procesos, que se deben aplicar dónde y cuándo correspondan en función del tipo de problema; todos dentro del paradigma del Pensamiento Crítico, que es el proceso cognitivo que en forma activa y consciente conceptualiza, aplica, analiza, sintetiza y evalúa observa-

²⁴ Second National Development Plan (NDP2)

²⁵ Joint Doctrine Publication 2-00 Understanding and Intelligence Support to Joint Operations, USA, 2011.

²⁶ Ibid

²⁷ Ibidem

ciones y experiencias para llegar a una respuesta o conclusión que permita representar la realidad.

Pero tanto los procesos como los métodos, para ser mínimamente validados, deben pasar por tres pruebas de la verdad:

1. Correspondencia con la realidad
2. Coherencia de los hechos entre si
3. Pragmatismo

La interpretación de la correspondencia y la coherencia en forma literal, define al pragmatismo como a la búsqueda de las consecuencias prácticas del pensamiento, poniendo énfasis en los criterios de eficacia y utilidad. De este modo se plantea que una proposición es verdadera si funciona en la práctica con dos consideraciones; en primer lugar, si hay consistencia lógica entre fines y medios y, en segundo lugar, que una consecuencia puede ser ocasionada por diversos factores.

- Apreciación Informativa: Es la segunda fase de la *Interpretación*, que generalmente toma la forma Evaluativa-Especulativa, y donde se ubica el tema particular en análisis dentro del cuadro general informativo.

La *Apreciación Informativa* no es adivinación ni predicción. Presentará una imagen posible de los sucesos futuros, que si está bien fundada, reducirá la incertidumbre y ayudará al éxito del plan del comandante o autoridad, siendo la base sobre la cual se realizará la *Apreciación de Inteligencia*.

Cualquiera fuere el nivel al que asiste, estarán acompañadas siempre, tácita o expresamente, de una cuantificación de la probabilidad de su ocurrencia. Muchos factores influyen en la evaluación de un analista sobre la probabilidad de que una hipótesis sea verdadera, o que se produzca realmente un resultado. Estos incluyen entre otros la frecuencia de reiteración de un tipo de evento determinado, la fortaleza y la confiabilidad de los indicadores relacionados con el tema o evento específico, el grado de cobertura de inteligencia en un área o ámbito, etc. Esta cuantificación de la probabilidad no debe ser confundida con presuntas intenciones del actor u oponente que se analice.

Un conocimiento riguroso, junto con una interpretación de la incertidumbre remanente, son centrales para que en el análisis se produzca una inteligencia eficiente para la mejor comprensión de la situación. Para ello y para evitar conclusiones erróneas, los analistas deben acordar con precisión lo que quieren decir cuando utilizan un vocabulario específico, resultando conveniente indicar los rangos cuantitativos cuando se utilizan expresiones cualitativas.

Se ha demostrado repetidamente que las interpretaciones individuales del lenguaje probabilístico varían amplia y subjetivamente. Para evitar malas interpretaciones y tergiversaciones, los analistas deben aclarar exactamente lo que quieren decir cuando usan tales términos. En el trabajo interagencial y/o con organizaciones extranjeras resulta conveniente el uso de una tabla que morigere ambigüedades en tanto que indica a los participantes un rango de probabilidad frente a un término cualitativo estandarizado para cada producto de inteligencia. Esto trascenderá de conveniente a ne-

cesario cuando no haya un idioma en común. La tabla siguiente es al sólo efecto de brindar un ejemplo²⁸.

TÉRMINO CUALITATIVO	RANGO DE PROBABILIDAD ASOCIADO
Altamente improbable	Menos de 10%
Improbable o poco probable	15 – 20%
Razonable probabilidad o Probabilidad realística	25 – 50%
Probable	55 – 70%
Altamente Probable	75 – 85%
Casi con certeza	Más del 90 %

Tabla 9 (Traducción y adaptación de fuentes varias)

En otras ocasiones, también se le pedirá al organismo de inteligencia, especialmente en el nivel táctico, que puntualice en su apreciación de inteligencia el grado de peligrosidad de una capacidad. Dado que generalmente no es posible realizarlo en términos absolutos se recurrirá una presentación en escalas comparativas de mayor a menor en relación con el cumplimiento de la misión. Un cuadro más exacto se logra finalmente combinando ambas perspectivas, de manera análoga a la presentación de los riesgos.

En función del tiempo disponible para realizar una apreciación, es posible combinar métodos analíticos estructurados que eviten los sesgos (culturales, organizacionales y cognoscitivos) con análisis no estructurados provenientes de equipos externos a la organización integrados por especialistas o expertos²⁹. En caso de no pertenecer a las fuerzas no necesariamente deben conocer los fines de los requerimientos ni acceder a la totalidad del problema en estudio.

Otras formas de validación del producto obtenido pueden ser: 1) la verificación de los supuestos asumidos, 2) arribo a otros resultados utilizando los mismos factores seleccionados, 3) verificación de la evaluación por otro grupo de la organización, por supervisores o realizarla en forma continua.

El último paso de la etapa de Elaboración es la ***Preparación del Producto***, es decir el formato que adoptará el producido tanto para su archivo como para su eventual diseminación. Esto implica la traducción de los resultados del análisis en formatos utilizables en inteligencia para que sean adaptados al destinatario y a su misión. Los analistas de inteligencia deben esforzarse por conocer las facilidades para visualizar y absorber la inteligencia producida con simplicidad y rapidez. Los formatos de producción estándar ayudan a la preparación rápida, al apoyo mutuo entre las secciones de inteligencia, a la fluidez en la difusión, y, sobre todo, a la familiaridad para el usuario. El formato de producción más difundido es el texto, tanto en papel cuanto digital, por su aptitud para envío y lectura por diferentes sistemas. Otros formatos aptos son: matrices, bases de datos, gráficos, tablas, cartografía, videos y presentaciones. En niveles operativos es posible establecer formularios tipo, algo que resulta muy difícil de concretar en niveles estratégicos.³⁰

²⁸ Joint Doctrine Publication 2-00 (JDP 2-00) Understanding and Intelligence Support to Joint Operations (3rd Edition), August 2011

²⁹ Divididos en células, se encuentran sistematizados por colores: Rojas: enemigo, Blancas: arbitraje, Azules: Fuerzas Amigas, Verdes: organizaciones transnacionales, civiles, y poblaciones neutrales.

³⁰ MCWP 2-3 MAGTF Intelligence Production and Analysis - 2016

A modo de conclusión lo que siempre debe actuar como guía final es si se responde o no a los EEI y los ORI que dieron lugar al inicio del Ciclo descripto, y que por lo general finalizará en la Apreciación de Inteligencia que apoyará al proceso de planeamiento operativo.

El Ciclo de Inteligencia - Diseminación

La cuarta etapa *Diseminación*, consiste en la distribución de la Inteligencia respetando los requisitos básicos del producto y de toda comunicación (rapidez, seguridad y confianza), con las características particulares que se detallan en este.

La correcta diseminación de inteligencia requiere además:

- Buen juicio en la aplicación de las técnicas de gestión de la información.
- Conciencia en el personal sobre las capacidades del oponente o actor en cuanto a la obtención de informaciones sobre nuestras fuerzas.
- Planeamiento, gestión y flexibilidad para combinar formatos y métodos.
- Conocimiento de los métodos manuales y automatizados disponibles para asegurar el flujo informativo.

Juegan, en general, dos conceptos complementarios, procedentes de la Contrainteligencia: ellos son la "necesidad de conocimiento" y la "disciplina de secreto".

En cuanto a la necesidad de conocimiento, debe existir un acuerdo tácito entre el organismo de inteligencia y los potenciales usuarios de ella, para aceptar que sólo se debe diseminar lo que se necesita y a quien lo necesita. Esta conducta selectiva no es un parámetro relevante para arribar a conclusiones respecto de la importancia relativa entre personas u organizaciones, sino algo meramente funcional relacionado con el curso de las operaciones.

En referencia a la disciplina de secreto, el receptor de la inteligencia producida evitará a su vez un segundo ciclo de diseminación, utilizándola con criterios de clasificación compatibles con las operaciones o tareas a las que se dedique.

Por último, se deberá guardar cierto equilibrio entre ambos conceptos, ya que la excesiva compartimentación derivada de la aplicación de los mismos, en forma poco criteriosa también es nociva para la actividad.

La diseminación de inteligencia está relacionada también con su forma: la básica suele estar disponible y se difunde a pedido del usuario, en tanto que la actual y la evaluativa se genera durante las operaciones y su difusión depende en parte del organismo de inteligencia y en parte del plan de colección.³¹

Un párrafo especial merece la selección de los mecanismos de transmisión, tanto los antiguos, como los modernos, ya que estarán subordinados al ambiente operacional y al nivel de la inteligencia. Mensajeros, correos y valijas diplomáticas no han perdido vigencia, pudiendo ser utilizados según las circunstancias. Los sistemas electrónicos y computarizados, muchas veces trabajando juntos y de uso

³¹ Joint Doctrine Publication 2-00 Understanding and Intelligence Dissemination, USA, 2011,

generalizado en la actualidad, son pasibles de interceptaciones, interferencias y engaño tales que pueden perjudicar las operaciones.³²

Se tendrá en cuenta la importancia y la urgencia, a fin de elegir los métodos más seguros ya sea que operen en tiempo real o con difusión demorada. Esta selección, junto a una concisión sin desmedro de la claridad, contribuye a no saturar redes con información accesoria o innecesariamente extensa por sobre la relevante³³.

En casos extremos de urgencia, especialmente en el nivel táctico, en el cual el procesamiento de la información puede no ser factible y la difusión debe prevalecer sobre la elaboración, ésta debe hacerse lo más rápido posible con la precaución de indicarlo claramente. Así también, en cuestiones de gran importancia y en todos los niveles de inteligencia, pueden entrar en colisión la reserva de las fuentes y la necesidad de preservar vidas y bienes, escenario para el cual no hay recetas y cuya decisión pertenece a la más alta autoridad responsable.³⁴

Así como los formatos de obtención de datos e información son múltiples (texto, video, fotografía, audio, cartografía, gráfico, pulso, etc.) los de diseminación también serán variados. En función de lo expuesto, la diseminación adoptará el formato adecuado a la situación, urgencia, mecanismos disponibles y facilidades técnicas del receptor. Este panorama se allana en gran medida con la digitalización de los enlaces de datos, pero se tendrá en cuenta que pueden no existir, estar sin servicio, fuera del alcance de control del organismo de inteligencia, ser pasible de interceptaciones, etc.

Un posible modelo de plan de diseminación se muestra en la siguiente figura:

REPORTE Nº	ORIGEN	DESTINATARIO	FORMATO	METODO DE DISEMINACION	MEDIO	SISTEMA DE COMUNICACIONES	PRIORIDAD	INSTRUCCIONES ESPECIALES N-2

Tabla 10 (Traducción y adaptación de fuentes varias)

Disciplinas de Inteligencia

Cada uno de estos medios de obtención ya comentados da lugar a la sistematización de su explotación mediante **disciplinas** denominadas mundialmente: HUMINT (humana), SIGINT (comunicaciones, electrónica), IMINT, MASINT (acústica, magnética, electro-óptica, infrarroja, laser, nuclear), RADINT (Radar), OSINT (fuentes abiertas), que entre otras se detallarán más adelante.

La especificidad de algunos medios permite obtener, y en ciertos casos transformar, al mismo tiempo, datos e informaciones en inteligencia. Por este motivo también se las pueden definir como **capacidades**, ya que en algunos casos (HUMINT, GEOINT, OSINT) están estrechamente vinculadas al medio o a la fuente. Por éstas características además, se puede concluir que no toda la información requiere procesamiento ya que en ocasiones ésta se realiza automáticamente durante el proceso de obtención,

³² Marine air ground task force, U.S. Marine corps concepts & programs

³³ Joint Doctrine Publication 2-00 Understanding and Intelligence Support to Joint Operations, USA, 2011,

³⁴ Ibidem

como en el caso de los medios electrónicos de alta tecnología. Pero aun así y de no procesarse debidamente, producirá meras compilaciones sin real valor agregado.³⁵ Una taxonomía general, no excluyente y reconocida a nivel internacional, es la siguiente (por razones de practicidad se utilizan las siglas según la denominación internacional de estas disciplinas):

DISCIPLINAS O TIPOS
Inteligencia de Todas las Fuentes (ASINT)
Inteligencia de las Imágenes (IMINT)
<i>Inteligencia fotográfica (PHOTINT)</i>
Inteligencia Humana (HUMINT)
Inteligencia de firmas y medidas (MASINT)
<i>Inteligencia Acústica (ACINT)</i>
<i>Inteligencia Electro-óptica (ELECTRO-OPT-INT)</i>
<i>Inteligencia Infrarroja (IRINT)</i>
<i>Inteligencia Laser (LASINT)</i>
<i>Inteligencia Nuclear (NUCINT)</i>
<i>Inteligencia de radiación no intencional (RINT)</i>
Inteligencia de fuentes abiertas (OSINT)
Inteligencia Radar (RADINT)
Inteligencia de Señales (SIGINT)
<i>Inteligencia de Comunicaciones (COMINT)</i>
<i>Inteligencia Electrónica (ELINT)</i>
<i>Inteligencia de Señales de implementación extranjera (FISINT)</i>
Inteligencia científica y técnica (S&TI)
Inteligencia Médica (MEDINT)

Tabla 11 (Traducido y adaptado de JP 2-0 Joint Intelligence)³⁶

Inteligencia de Todas las Fuentes (ASINT). Es la que utiliza todas las fuentes posibles de información. Generalmente se expresa como parte de la Apreciación de Inteligencia.

Inteligencia de las Imágenes (IMINT). Inteligencia de imágenes es la información obtenida a través de la interpretación o análisis de las imágenes o elementos relacionados. Es la especialidad dedicada a convertir en inteligencia la información extraída de las imágenes sobre actividades, temas, objetos, instalaciones y áreas de interés. En este contexto puede considerarse a la IMINT como una sub-disciplina de la Inteligencia Geoespacial (GEOINT) que es la explotación y el análisis de las imágenes y la información geoespacial para describir, evaluar y representar visualmente las características físicas y las actividades de referencia geográfica de la Tierra.³⁷

³⁵ Field Manual Intelligence, Department of the Army, USA, 2004.

³⁶ Joint Doctrine Publication 2-00 Understanding and Intelligence Support to Joint Operations, USA, 2011

³⁷ Asimismo y siguiendo este razonamiento es posible considerar a la Inteligencia Fotográfica (PHOTINT) como una sub-disciplina de la IMINT. La publicación R.O-2-023“C” - “Manual de Fotointerpretación”, desarrolla los diversos aspectos que en detalle tienen relación con este tema

Inteligencia Humana (HUMINT). Es la colección realizada por personas entrenadas para identificar los elementos, la composición, la fuerza, las disposiciones, las tácticas, el equipo y las capacidades de los oponentes.

Inteligencia de Firmas y Medidas (MASINT). Es la inteligencia obtenida a partir del análisis cuantitativo y cualitativo de los datos (métrica, ángulo, espacio, longitud de onda, dependencia del tiempo, la modulación, el plasma, y magnética) derivados de sensores técnicos específicos con el propósito de identificar y diferenciar rasgos distintivos asociados con la plataforma del emisor o remitente, para facilitar la identificación posterior y / o la medición de la misma. La característica detectada puede ser reflejada o emitida. Pueden ser consideradas subdisciplinas de **MASINT**, las siguientes: Inteligencia Radar (RADINT), Inteligencia Acústica (ACINT), Inteligencia Electro-óptica (ELECTRO-OPTINT), Inteligencia Infrarroja (IRINT), Inteligencia Laser (LASINT), Inteligencia Nuclear (NUCINT), Inteligencia de radiación no intencional (IRINT).

Inteligencia de Fuentes Abiertas (OSINT). Es la disciplina o actividad referida a la inteligencia producida a partir de información recabada y explotada, de dominio público. OSINT se deriva de la recopilación, procesamiento y análisis de lo públicamente disponible, obtenida por medios gráficos, radiales o audiovisuales. Dos términos importantes vinculados son fuente abierta e información disponible públicamente:

- Fuente abierta es cualquier persona o grupo que proporciona información sin que la privacidad sea un condicionante. Es decir que tanto la información, como la relación, o ambos, no están protegidos contra la revelación pública.

- Información pública son datos, hechos, instrucciones, u otro material publicado o transmitido para el consumo del público en general o a petición de un miembro del público en general, legalmente visto o escuchado por cualquier observador casual, o puestos a disposición en una reunión abierta al público en general.

Inteligencia de Señales (SIGINT). Es la inteligencia derivada de las comunicaciones y la electrónica. La SIGINT tiene la particularidad de proporcionar información de inteligencia de características únicas, complementa inteligencia derivada de otras fuentes, y se utiliza a menudo para señalar otros sensores de potenciales objetivos de interés. Por ejemplo, una actividad que sea detectada por SIGINT puede ser utilizada para confirmar una actividad GEOINT. Además de proporcionar información de blancos, la SIGINT proporciona información de inteligencia sobre las capacidades de la amenaza, la disposición, la composición y las intenciones.

La disciplina se subdivide en tres categorías:

La Inteligencia de Comunicaciones (COMINT). Inteligencia de comunicaciones es la información técnica y de inteligencia obtenida de las comunicaciones ajenas. La COMINT incluye operaciones cibernéticas; es decir la recopilación de datos de blancos u objetivos o sistemas de información o redes automatizadas del adversario. COMINT también puede incluir imágenes, cuando las imágenes o diagramas son codificados por una red informática u otro artefacto electrónico para el almacenamiento o transmisión. Las imágenes pueden ser estáticas o en descarga continua (streaming).

Inteligencia Electrónica (ELINT). La ELINT es la inteligencia técnica y de geo localización derivada de radiaciones electromagnéticas extranjeras de no comunicaciones que no emanen de detonaciones nucleares o fuentes radiactivas. ELINT comprende dos subcategorías ELINT- operacional (OPELINT) y ELINT técnico (TECHELINT). En algunas organizaciones las señales radar forman parte de esta disciplina.

- OPELINT se ocupa de la información operacional relevante, como la ubicación, el movimiento, el empleo, la táctica, y la actividad de emisores extranjeros de no comunicaciones y sus sistemas de armas asociados.
- TECHELINT se ocupa de los aspectos técnicos de emisores extranjeros de no comunicaciones, tales como características de la señal, los modos, las funciones, las asociaciones, las capacidades, limitaciones, vulnerabilidades, y los niveles de tecnología.

Inteligencia de Señales de implementación extranjera (FISINT). Es la información técnica y de inteligencia derivada de la interceptación de las emisiones electromagnéticas extranjeras asociadas con las pruebas y el despliegue operacional del espacio aéreo, la superficie y los sistemas subterráneos. Estas señales extranjeras incluyen, pero no se limitan, a la telemetría, a los sistemas radioguiados o radio orientados, a los interrogadores electrónicos o a los enlaces de datos de vídeo. Es de aplicación en potencias militares de primer orden.

Cabe aquí hacer una aclaración sobre la guerra electrónica o EW. Ésta se refiere a cualquier acción militar que implique el uso de energía electromagnética o energía dirigida para controlar el espectro electromagnético o para atacar en él al adversario o privarlo de su uso. La SIGINT a menudo se confunde o se malinterpreta como EW o como una subdivisión de la EW conocida como apoyo a la guerra electrónica (ES). SIGINT puede apoyar y ser apoyado por los componentes de la EW. Por ejemplo, los datos de ES se pueden usar para producir SIGINT; esto proporciona información de inteligencia para el ataque electrónico o de las armas o simplemente la localización.

Esta diferenciación entre SIGINT y EW es convenientemente tratada en los manuales de procedimientos en vigor correspondientes a ésta área de la guerra.

Inteligencia científica y técnica (TECHINT). Es la inteligencia técnica derivada de la colección, análisis y explotación de los datos e información pertenecientes al equipamiento extranjero con el propósito de prevenir *sorpresas* tecnológicas, asesorar sobre las capacidades técnicas y científicas extranjeras y desarrollar contramedidas designadas para neutralizar cualquier ventaja del adversario.

Uno de los objetivos de TECHINT es que el personal de las Fuerzas, especialmente en el área de operaciones, comprenda cabalmente las capacidades tecnológicas de la amenaza. Con este entendimiento las fuerzas podrán adoptar adecuadas contramedidas, operaciones y tácticas o técnicas de empleo de los propios medios.

TECHINT tiene tres propósitos.

- Asegurar que las fuerzas mantengan una ventaja tecnológica contra cualquier tipo de amenaza

- Proveer en forma oportuna, información relevante y precisa, en apoyo de las fuerzas a lo largo de todo el espectro del conflicto, incluyendo aquella proveniente del material capturado que permita conocer en detalle los sistemas de armas adversarias.
- Analizar rasgos y características de los sistemas de armas del adversario para desarrollar, confirmar o descartar indicadores de amenazas

La TECHINT incluye la inteligencia derivada de análisis forenses o técnicos que permitan establecer un vínculo entre técnicas, tácticas y tecnologías así como también las cadenas logísticas y financieras de provisión de materiales bélicos o de fuerzas insurgentes vinculadas al oponente.

Finalmente queda por mencionar un tipo de inteligencia, la ciberinteligencia, sobre la cual aún no hay acuerdos compartidos respecto de en qué taxonomía inscribirla.

En lo que si hay coincidencias es que el mundo se encuentra operando en entornos cada vez más interconectados, en particular, el ciberespacio³⁸ y el entorno de la información IE (por sus siglas en inglés Information Environment).

El libre flujo de datos y el funcionamiento fluido de las redes se han vuelto fundamentales para las funciones y los servicios de la sociedad civil y las fuerzas militares. Los actores estatales y no estatales buscan explotar las vulnerabilidades en los sistemas de información militares y no militares para exfiltrar, corromper o destruir datos; tanto para ganar prestigio, obtener ventaja política o militar o simplemente lucro. Por lo tanto, las redes y los sistemas digitales deben protegerse contra la negación de la información por interrupción, degradación o destrucción, manipulación y exfiltración.

En un mundo interconectado donde el éxito militar puede depender tanto de la capacidad de controlar la propia narrativa como de la capacidad de crear efectos físicos, la libertad de acción en el ciberespacio puede ser tan importante como el control sobre la tierra, el aire y el espacio o el mar.

El ciberespacio es mucho más que Internet. Todos los dispositivos accesibles a través del ciberespacio podrían ser objetivos potenciales y amenazas potenciales. Esto incluye redes y dispositivos conectados mediante conexiones por cable, conexiones inalámbricas y aquellos que aparentan no estar en absoluto conectados. A este dominio cada vez mayor se suma el uso de dicha tecnología en la creciente cantidad de productos domésticos, también conocida como Internet de las cosas (IoT).

Por otro lado el IE comprende la información en sí misma, las personas, organizaciones y sistemas que reciben, procesan y transmiten la información, así como el espacio cognitivo, virtual y físico en el que esta ocurre.

Este entorno ha experimentado cambios importantes en los últimos años. La importancia de la información distribuida en todo el mundo, la velocidad a la que se comunica la información, el papel de las redes sociales y la confiabilidad de los sistemas de información han creado una situación en la que no se puede tomar

³⁸ AJP-3.20 - Allied Joint Doctrine For Cyberspace Operations,2020

ninguna decisión o acción sin considerar su impacto potencial en el IE, o la influencia del IE en la decisión.

La naturaleza ubicua de la información y las posibles ramificaciones estratégicas de las acciones tácticas se suman al desafío que enfrentan los comandantes. En este nuevo IE es más difícil distinguir entre los niveles estratégico, operacional y táctico. La coordinación, sincronización y ejecución de actividades de información que deliberadamente crean efectos en el IE es esencial para el funcionamiento exitoso en tiempos de paz, crisis y conflicto, por lo tanto es fundamental comprender que la vulnerabilidad de una nación en el ciberespacio está relacionada con su codependencia con él.

El ciberespacio ofrece opciones para fuerzas amigas, neutrales y opuestas, pero también afecta a la libertad de acción de las fuerzas armadas para operar en el ciberespacio.

Las operaciones efectivas dependen de muchas redes, incluida la infraestructura nacional crítica, los sistemas de control industrial, los sistemas de armas, los sistemas de comando y control (C2) y los sistemas de logística. Para asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información, así como la autenticación y la preservación de los datos de usuarios o entidades, los sistemas de comunicación e información, incluidas las redes y los repositorios de datos, deben ser altamente resistentes a las amenazas del ciberespacio, tanto en tiempo de paz como durante un conflicto armado. Aunque la dependencia actual del ciberespacio conlleva riesgos asociados, también brinda oportunidades militares. De manera similar, un adversario puede depender de partes del ciberespacio, como computadoras, redes computarizadas, dispositivos móviles y el entorno electromagnético y, por lo tanto, pueden presentar vulnerabilidades similares.

La infraestructura del ciberespacio está interconectada en gran medida a nivel mundial; sin embargo, los límites geográficos se aplican en el contexto de la jurisdicción, con responsabilidades nacionales. Por eso la asignación de límites operativos clásicos en el ciberespacio es particularmente difícil. El ciberespacio no solo está en constante cambio, sino que, lo que es más importante, puede ser utilizado por cualquiera para casi cualquier propósito.

El ciberespacio también se distingue por el hecho de que sus elementos físicos subyacentes son completamente creados por el hombre, que es diferente de la tierra, el aire y el espacio y el mar y sus riesgos pueden gestionarse mediante la manipulación del propio dominio. Se puede describir al ciberespacio en términos de tres capas: física, lógica y ciberpersonal. La realización de operaciones en el ciberespacio siempre incluye la capa lógica, pero también puede incluir actividades o elementos de las otras dos capas.

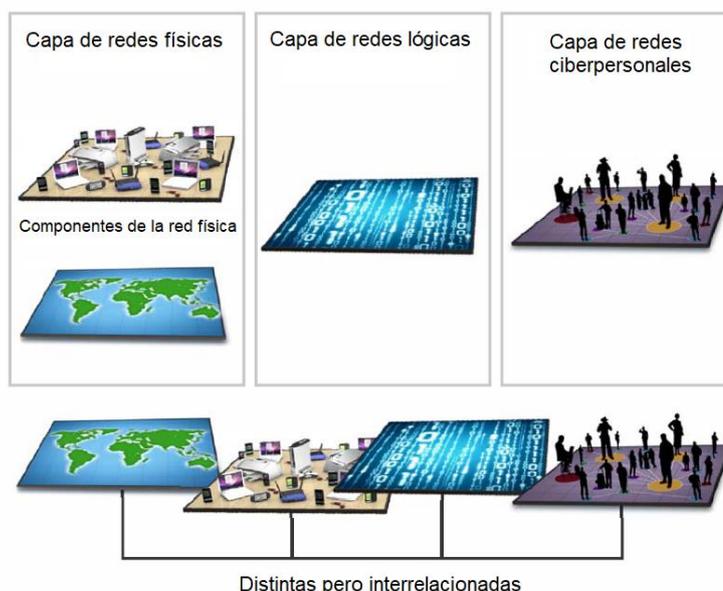


Gráfico 15 (Traducido de JP 3-12 - Cyberspace Operations)³⁹

Debido a que el ciberespacio tiene múltiples actores (estatales, no estatales, organizaciones criminales, etc.) y las amenazas son muchas y variadas (accidentes, negligencia, estragos, negación del servicio, engaño, etc.) se configura un escenario híbrido, que es, en el ámbito de la defensa nuestra responsabilidad primaria, y en el de la función Inteligencia, de la DGIA.

El ciberespacio es fundamental para la recopilación, disponibilidad e intercambio de información y juega un papel importante, especialmente en la contribución a las disciplinas de inteligencia en tanto la electrónica y la digitalización son relevantes dentro de los elementos y medios de obtención. Los decisores y comandantes deben estar alineados con la doctrina de inteligencia para solicitar información y priorizar los requisitos de inteligencia según se apliquen en el ciberespacio.

De acuerdo con lo expuesto, la conducción militar de las operaciones ofensivas y defensivas en el ciberespacio recae en la autoridad del área específica, en tanto que la ciberinteligencia asistirá especialmente en los sucesos que ocurran en las capas física y ciberpersonal. Por lo tanto se imponen como mínimo las siguientes acciones:

1. Identificar los aspectos relevantes de todas las capas del ciberespacio en coordinación con el centro de operaciones
2. Participar en la identificación de las actividades y capacidades del adversario y de otros actores en el ciberespacio o a través de él;
3. Detectar y analizar los componentes de la capa física del centro de gravedad ciberespacial del oponente
4. Analizar posibles blancos y evitar daños colaterales en las infraestructuras de uso dual del oponente detectadas

³⁹ JP 3-12 – Cyberspace Operations - 2018

5. Establecer las vulnerabilidades críticas de los componentes físicos del centro de gravedad ciberespacial propio
6. Evaluar las consideraciones de seguridad de las operaciones y los riesgos potenciales para el uso del ciberespacio, incluidas las posibles acciones en las áreas de influencia adyacentes
7. Elaborar y ejecutar las acciones MISO (Military Information Support Operations) contribuyentes a morigerar los daños del oponente.

«En asuntos de guerra es vergonzoso decir: no lo había pensado»

Publio Cornelio Escipión Africano

Formas de la Inteligencia y sus propósitos

Precedentemente se ha mencionado el concepto de “formas de Inteligencia” sin llegar a desarrollarlo. La disciplina Inteligencia posee una rica variedad de abordajes y se debe decidir, aún a riesgo de equivocarse, cual es el lugar apropiado para cada uno de ellos.

Una parte de ella, está más enfocada en lo ya sucedido que, engañosamente, puede dar la idea de situación resuelta o cosa juzgada. Otra vertiente se dedica al relevamiento permanente de los acontecimientos presentes, el ahora. Finalmente existe una más que intenta dilucidar, sobre la base del pasado y el presente, qué sucederá.

La Inteligencia debe interpretar una situación posible o probable de hechos y circunstancias, llevado a cabo el análisis en base a una construcción retrospectiva de significados. Dicha interpretación tiene por finalidad vincular cuestiones del presente con el conocimiento disponible del pasado, permitiendo, de corresponder, la conjetura de sucesos futuros. Este encadenamiento se estructura a través de las denominadas Formas de la Inteligencia, que son: Básica-Descriptiva; Corriente-Informativa y Evaluativa-Especulativa. De alguna manera operan como el pasado, el presente y el futuro de una cuestión.

1. La forma Básica-Descriptiva es el conocimiento resultante del proceso de información referente a aspectos de carácter inmutable o en lenta progresión y que representa la base sobre la que se sustenta la inteligencia actual. Tiene un valor eminentemente descriptivo hacia una configuración del ambiente estratégico. Resume el pasado con un carácter esencialmente descriptivo, poniendo toda su atención en los hechos y circunstancias sucedidas y, en alguna medida, también en los del presente porque éste es efímero, y al incorporar datos se actualiza.

En el sentido más amplio, esta forma es por naturaleza enciclopédica e indica una comprensión estática de cuestiones consumadas. Su importancia deriva de considerar que resume la parte histórica de la Inteligencia Estratégica y que, a su vez, constituye el soporte de las otras dos formas.

Conocimiento resultante del proceso de la información referente

Sus propósitos a nivel estratégico comprenden:

- La determinación del poder real y virtual de ciertos actores como también el objeto y la naturaleza de la interacción que los caracteriza. Tiende a lograr un conocimiento detallado de las ventajas comparativas, capacidades, vulnerabilidades, intenciones e intereses de dichos actores, sus actitudes tradicionales como también respecto de las estructuras de identificación, poder o fuerza que los relacionan.
- La identificación de las causas que motivaron ciertos fenómenos o impidieron que ocurrieran. El análisis de estos asuntos pretende explicitar, de la manera más precisa posible, los motivos que dieron lugar a ciertos hechos y evaluar, eventualmente, sus consecuencias.
- La determinación y evaluación de las capacidades particulares de los medios más relevantes con que cuenta un actor. Este propósito considera aquellos elementos que son esenciales en la conformación de su poder. Tal el caso, en el campo militar, de la incorporación de nuevos medios o la organización de unidades; el estado operativo y los niveles de adiestramiento alcanzados; la composición y característica de ciertos sistemas de armas; la disponibilidad de facilidades de apoyo; la incidencia de otro tipo de sistemas como los de seguridad interior, defensa civil, energía, transporte, vías navegables, telecomunicaciones, etc.

Su propósito a nivel operacional comprende:

- Brindar al comandante operativo el más claro panorama del entorno operacional en el que se encuentran las fuerzas a su cargo, especialmente en los aspectos históricos, sociales, económicos, geográficos, de información y militares que conforman la cultura de la población del área de operaciones. Contribuye a evaluar su impacto en las operaciones futuras.
2. La forma Corriente-Informativa implica un concepto dinámico que refleja el presente renovado de la Básica - Descriptiva, en algunos casos, lo esclarece; y también señala ciertos hechos que pueden adquirir rápidamente relevancia por las consecuencias que conllevan, particularmente si configuran amenazas. Esta forma constituye el puente entre el pasado y el futuro. Es un continuo fluir que permite mantener al día el conocimiento proporcionado por la inteligencia básica y ajustarlo a las necesidades propias de una planificación determinada. Su valor reside en la actualidad y cotidianeidad de su producción.

Su propósito a nivel estratégico comprende:

- El análisis de procesos actuales tratando de explicar las razones por las cuales ocurren o no llegaron a ocurrir ciertos hechos, pudiendo algunos de éstos convertirse en amenaza o grave riesgo a la luz de las intenciones de un actor (qué quiere o planea hacer) y sus capacidades (que puede hacer).

- De este enunciado se desprende la necesidad, previa al análisis, de un acabado conocimiento de la forma Básica-Descriptiva de los actores involucrados tanto acerca de sus comportamientos como sobre sus fines y medios.

Su propósito a nivel operacional comprende:

- Notificar al comandante operativo respecto del poder, composición y despliegue de las fuerzas opuestas, y sus vulnerabilidades; con cuya información elaborará principalmente el centro de gravedad del adversario. Normalmente es la inteligencia producida a partir del instante en que se recibe una orden de operaciones.
3. La forma Evaluativa-Especulativa procura considerar la evolución que podrían tomar los acontecimientos señalando probables sucesos y sus condiciones futuras. La validez de la Inteligencia que trata de desentrañar el futuro no radica en su predicción, sino en la correcta identificación de la dirección que es dable esperar tomen los acontecimientos, circunstancia que de ninguna manera debe relacionarse con una estricta ocurrencia y que, además, requiere una permanente actualización. Brinda un conjunto de posibilidades, mezcla de ciencia y arte que de ninguna manera propenden a la adivinación sino son el fruto de métodos de trabajo particulares.

Su propósito a nivel estratégico comprende:

- La determinación de posibles sucesos futuros y sus condiciones, acompañados, de ser factible, por una indicación de su probabilidad de ocurrencia.
- Este propósito conlleva la razón de ser de la Inteligencia y, en tal sentido, implica que debe brindar el conocimiento que permita, además de una oportuna toma de decisiones, también el planeamiento de acciones.
- A estos efectos proyecta hacia el futuro, en base a los datos de las formas anteriores, tendencias; las alternativas que podrían derivarse de una situación, o bien, las capacidades, intenciones y vulnerabilidades de los actores de interés y sus comportamientos.
- Los procesos de análisis y producción de Inteligencia desarrollados en apoyo del planeamiento estratégico procuran reducir al máximo la incertidumbre que lo caracteriza. En una primera etapa, este análisis precede al planeamiento y culmina su cometido mediante el establecimiento de una gama de hipótesis que configuran contingencias que podrían ocurrir.

Su propósito a nivel operacional comprende:

- Determinar los posibles cursos de acción del adversario (N-2) con los cuales posteriormente enfrentará los cursos de acción propios (N-3) para establecer el más apropiado para el éxito de la misión.

Principios y Criterios rectores del Sistema de Inteligencia de la Armada

El Sistema de Inteligencia de la Armada (SIA) está encabezado por la Dirección General de Inteligencia de la Armada con las funciones, responsabilidades y tareas que se detallan en su reglamento orgánico. Forma parte del Sistema de Inteligencia de la Defensa y a su vez del Sistema de Inteligencia Nacional, de acuerdo con el marco legal vigente⁴⁰.

Mediante el SIA se busca asegurar la continuidad del esfuerzo de inteligencia en el tiempo, y ajustarse a las situaciones surgidas de las necesidades de Inteligencia derivadas de los niveles Estratégico Militar, Operacional, Táctico y Técnico, tanto específico como conjunto en las dos ramas de su actividad.

Se reconocen dos principios fundamentales en su accionar:

1. Cumplimiento del Marco Regulatorio: observancia de la legislación vigente que enmarca las actividades tanto en Inteligencia como en Protección Institucional (Contrainteligencia).
2. Funcionamiento Centralizado: su organización y funcionamiento responde a la necesidad de una única dirección en todos los procesos relacionados con el Ciclo de Inteligencia y la Protección Institucional (Contrainteligencia), para obtener seguridad y eficacia. Debe conducirse en forma centralizada en las tareas derivadas de los niveles estratégico militar y operacional; permitiendo una descentralización supervisada en los niveles táctico y operacional compatibles con la integración a comandos operativos.

Así también, el SIA observa para el ejercicio de sus responsabilidades los criterios que se detallan:

1. En cuanto a organización
 - Elasticidad organizacional. Para adaptarse a las circunstancias imperantes por muy variables y cambiantes que sean, especialmente al agregarse a las fuerzas en operaciones.
 - Especialización. La producción de inteligencia requiere contar con personal experto y especialista en número suficiente dado la diversidad de ámbitos y actores emergentes de la actividad marítima.
 - Estabilidad. Las formas, tipos y componentes de la Inteligencia requieren tiempo y dedicación para obtener resultados, por lo que la estabilidad de su personal se convierte en un factor de fuerza.
2. En cuanto al funcionamiento
 - Secreto. La disciplina de secreto y la necesidad de conocimiento son los dos aspectos que tanto en el orden individual como de conjunto se

⁴⁰ Leyes N° 23.554, 25.520 y 27.126; Decretos N° 950/2002, 727/2006, 1311/2015 y Res. MD N° 381/2006 y 1280/2008.

deben observar para la mayor eficiencia de la actividad, ya que cualquier imprudencia o indiscreción puede ser causa de graves consecuencias.

- **Iniciativa.** Las exigencias a las cuales es necesario hacer frente en el funcionamiento del Sistema son numerosas y a menudo imprevistas. La variedad de los asuntos inherentes a cada tema impone que todos los órganos actúen con adelanto y previsión dentro del marco de sus funciones y responsabilidades.
- **Autonomía.** Para poder ejercitar en forma efectiva la iniciativa, aprovechando oportunamente las fuentes de información, es necesario que el Sistema de Inteligencia posea libertad de acción en el uso y aplicación de sus recursos.
- **Anonimato.** Más que cualquiera otra organización debe estar desprovista de egoísmos y personalismos. Los éxitos y los fracasos son institucionales.
- **Responsabilidad.** Para que la Inteligencia sea utilizable es necesario que su presentación sea neutral, racional, clara, precisa y fundamentada en hechos; teniendo siempre presente que su aporte incidirá directamente en la correcta toma de decisiones.
- **Realismo.** Los actores y los escenarios existen y se comportan con independencia de nuestros deseos y preferencias. Las descripciones y los análisis se ajustarán conforme a esa realidad dejando lo especulativo evaluativo únicamente para ese ámbito.

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes generales

- DOCFUARA
- NWP 5-01 - Navy Planning
- PM 501 Fundamentos para la Solución de Problemas Militares
- Publicaciones conjuntas vigentes relacionadas

Fuentes específicas

- ADP 2-0 - Intelligence – 2019
- ADPR 2-0 – Intelligence - 2012
- A-RIM-201 - Inteligencia - España 2015
- ATP 2-01.3 - MCRP 2-10B.1 (Formerly MCRP 2-3A) - Intelligence Preparation of the
Battlefield/Battlespace – 2014
- B-GJ-005-200-FP-000 - Canada Joint Intelligence – 2005
- Brasil - Inteligencia – 2015
- Doutrina e Metodo da Escola Superior de Inteligencia – Brasil 2011 España -
Glosario de Inteligencia - 2007
- FM 2-0 - Intelligence – 2010
- FM 2-0 - Intelligence Operations – 2014
- FM 2-22-9 - Open Source Intelligence - 2006
- FM 2-0 - Intelligence Operations – 2014
- JCN 2-18 - Information Advantage
- JDN 1-10 - Intelligence and understanding
- JDN 2-13 - Information Superiority
- JDN 3/11 – Decision-Making and Problem Solving: Human and Organizational
- JDN 1-10 - Intelligence and understanding
- JDP 2-00 - Understanding & Intelligence Support to Joint Operations – 2011
- JDP 04 – Understanding - Ministry of Defense – United Kingdom – 2010
- JP 2-0 - Joint Intelligence – 2013
- JP 2-01.3 - Joint Intelligence Preparation of the Operational Environment -
2014
- JP 2-03 - Geospatial Intelligence in Joint Operations - 2017
- JP 2-01 - Joint & National Intelligence support to military operations – 2019
- JP 3-12 – Cyberspace Operations - 2018
- LWD 2-0 - Intelligence - Australian Army – 2008
- MC-30-5 - Manual de Inteligencia de Combate – Venezuela 2006
- MCTP 2-10A (Formerly MCWP 2-2) MAGTF Intelligence Collection - 2016
- MCTP 2-10B (Formerly MCWP 2-3) MAGTF Intelligence Production and
Analysis – 2016

- MCTP 2-10C (Formerly MCWP 2-4) Marine Air-Ground Task Force Intelligence Dissemination – 2016
- MFE 2-0 - Inteligencia – Colombia - 2016
- MCWP 2-10 (Formerly MCWP 2-1) Intelligence Operations – 2016
- NWP 2-01 – Intelligence Support to Naval Operations - 2010
- NWP 5-01 - Naval Planning - 2013 – (Annex B-3—Intelligence Support to the Navy
- Planejamento e Emprego da Inteligencia Militar – Brasil 2016
- TC 2-22.7 - Geospatial Intelligence Handbook – 2011
- TC 2-33.4 - Intelligence Analysis - 2009
- TC 2-50.5 - Intelligence Officer's Handbook – 2010
- UN - Peacekeeping Intelligence – 2017
- UN MPKI HB - Military Peacekeeping-Intelligence Handbook – Spanish – 2019
- Cyber Primer (2nd Edition) Ministry of Defense United Kingdom - 2016

Fuentes complementarias

- Artículos, apuntes y presentaciones de cada cátedra.
- Cohen, J.M. *Conducción Estratégica Operacional*. Buenos Aires. Escuela de Guerra Naval. 1998.
- Dei, Daniel. La Tesis. Cómo orientarse en su elaboración. Buenos Aires. Prometeo. 2011.
- Delamer, G; Oyarzábal G.; Montenegro G.; Bergallo, J.; Santillán H.; “Evolución del Pensamiento Estratégico Naval Argentino a lo largo de la Historia”. Boletín del Centro Naval. Num 828. Septiembre/diciembre 2010; pp. 209-220. Num 829. Enero/abril 2011; pp. 13-24. Num 230. Mayo/agosto 2011; pp. 153-162.
- De Salas. *Introducción a la Estrategia Operacional Terrestre en el Marco Conjunto para Oficiales Navales*. Buenos Aires. Escuela de Guerra Naval. 2002.
- Escuela de Guerra Naval. Los Principios del Arte de la Guerra en la Conducción Operativa. (CL Street, ex Director ESGN). 1984.
- Escuela de Guerra Naval. Contribución Académica “Estrategia Operacional Terrestre en el marco de la Estrategia Operacional Conjunta”. Buenos Aires. 1996.
- Heilderberg Institute for International Conflict Research - <https://hiik.de/conflict-barometer>
- Naval War College. (2014 Julio). RI 02841. Maritime component commander guidebook.Newport. pp. 22-27
- O’Dell, Carla – The executive’s rol in knowledge management - 2004
- Pertusio, R. L. *Estrategia Operacional*. Buenos Aires. Instituto de Publicaciones Navales. Tercera Edición. 2007.

- Pertusio, R. L. Un Ensayo sobre Estrategia Operacional a Nivel Regional. Instituto de Publicaciones Navales. 2009.
- Simon Mason and Sandra Rychard - Conflict Analysis Tool, SDC , COPRET, December 2005.
- Vego, M. (2009). Operational warfare at sea: Theory and practice. Routledge. Madison Ave, New York, NY 10016 & Canadá. United States of America. pp. 1-20.