

Guerra, espías e inteligencia en la Historia: ¿Un factor decisivo para la victoria?

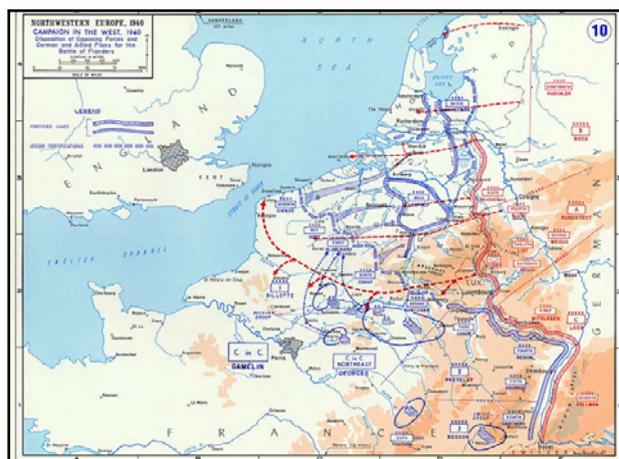
Fallos de la inteligencia: ejemplos, causas y búsqueda de soluciones

Julio Garulo (Col. Ret. ET)

- Introducción
- Campaña occidental
- Operación Market Garden
- Corea
- Vietnam
- 11-S
- Soluciones

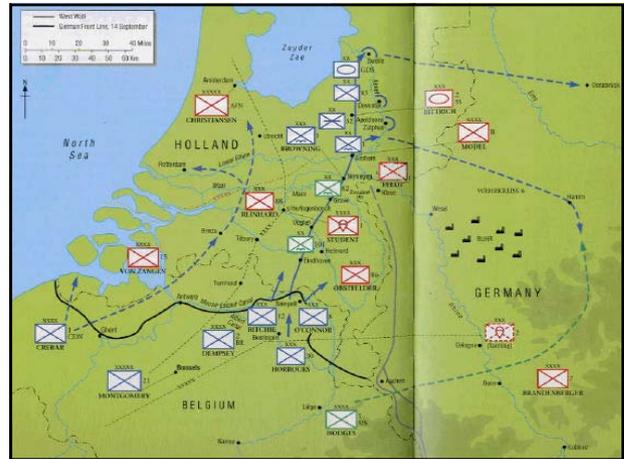
Introducción

- The second principle holds that intelligence is an auxiliary, not a primary, factor in war. It is indeed a force multiplier and facilitator of command, but it cannot always make up for insufficient strength or inadequate leadership. (Toward a Theory of Intelligence Workshop Report, RAND CORPORATION, 2005).
- The defeat [de Polonia] demonstrated an elemental point about intelligence: unlike guns or morale, it is a secondary factor in war. All the Polish codebreaking, all the heartrending efforts and the heroic successes, had helped the Polish military not at all. Intelligence can only work through strength. (The Codebreakers: The Story of Secret Writing. Cited in "Operation Market Garden: ULTRA intelligence ignored" Joel J. Jefferson, Faculty of the U.S. Army Command and General Staff, 2002).



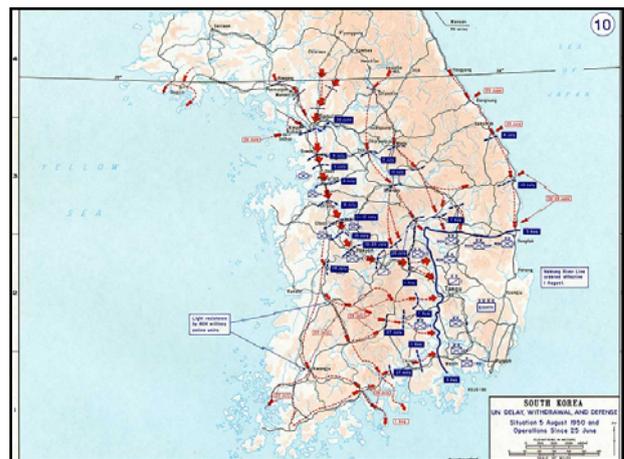
Campaña Occidental

- Ideas preconcebidas: decepción y alejar ataque de Francia
- Desconfianza en los servicios de inteligencia
- Rechazo de la información discrepante
- Fracaso de anticipar la influencia de las innovaciones



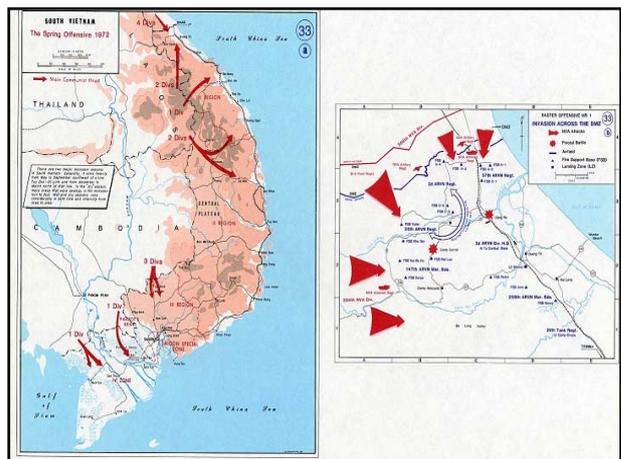
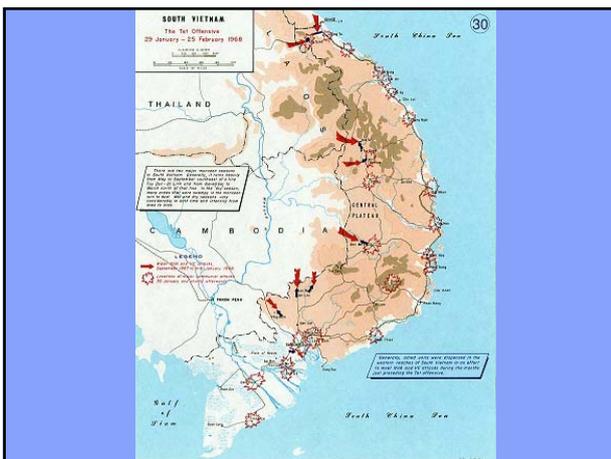
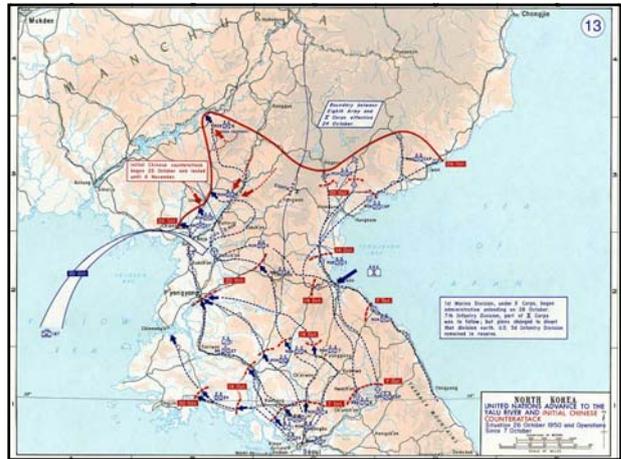
Operación Market Garden

- Relaciones y reacciones personales.
- Conocimiento del marco de las operaciones.
- Objetividad en el análisis.
- Relación con los destinatarios de la inteligencia.



Invasión de Corea

- Exceso de confianza en las fuerzas propias
- Complacencia
- Infravaloración de las capacidades enemigas
- Ideas preconcebidas
- Errores de percepción
- Desconfianza en agentes humanos indígenas



VIETNAM

- Falta de comunicación con los superiores
- No descubrir las intenciones del enemigo ni conocer sus objetivos
- Esperar que se comportase de forma "lógica"

Comisión 11-S: errores inteligencia

- La información relevante pasó desapercibida
- Los objetivos de un ataque eran objetivos en el exterior
- Esto condujo a considerar que un ataque en el interior sería llevado a cabo por células durmientes y no por agentes del exterior
- No se anticiparon las intenciones y se infravaloró su capacidad de innovación

Comisión 11-S: problemas

- Barreras estructurales para trabajo conjunto de inteligencia
- Falta de estándares y prácticas comunes entre servicios exterior e interior
- Gestión separada de capacidades de inteligencia nacional
- Escasa capacidad para establecer prioridades y disponer recursos
- Demasiadas competencias para el DCI
- Demasiado compleja y secreta.

Comisión del 11-S: recomendaciones

- Director de Inteligencia Nacional (DNI)
- Centro Nacional de Contraterrorismo (NCTC)
- Centros nacionales de inteligencia
- Operaciones encubiertas y clandestinas
- DCI
- FBI

Errores en inteligencia (I)

- Sobreestimación
- Infravaloración
- Falta de comunicación
- Ignorancia
- Complacencia
- Incapacidad para relacionar datos aislados

Errores en inteligencia (II)

- Subordinación de la inteligencia a la política
- Opiniones previas/ideas preconcebidas
- Etnocentrismo (Mirror-imaging)
- Exceso de confianza

Características de la inteligencia

- Relevancia
- Oportunidad
- Precisión
- Predicción

Análisis de hipótesis alternativas

1. Identificar hipótesis a analizar
2. Hacer lista de evidencias significativas, a favor y en contra
3. Hacer matriz con hipótesis en columnas e indicios en filas
4. Refinar matriz y eliminar indicios y argumentos sin valor
5. Esbozar conclusiones sobre relativa probabilidad hipótesis
6. Análisis de sensibilidad conclusión para indicios críticos
7. Hacer informe de conclusiones
8. Identificar hitos que indiquen desviación de los hechos esperados

Mejora del análisis

- **Analistas**
 - Definir el problema
 - Generar hipótesis
 - Obtener información
 - Evaluar hipótesis
 - Seleccionar hipótesis más probable
 - Seguimiento continuo
- **Directores de analistas**
 - Apoyo a la investigación
 - Formación y entrenamiento
 - Exponer a mentalidades alternativas
 - Dirección de los informes

Curando las patologías del análisis": observaciones

- Fallos graves en la inteligencia estratégica
- Cada fallo tiene causas específicas, pero relacionadas
- Paradigma de obtención apropiado para "áreas cerradas"
- Métodos analíticos no actualizados
- Falta de capacidades para corregir errores
- Análisis de inteligencia artesanal, estructura gremial y modelo de aprendizaje obsoleto

Inventario de patologías del análisis

- Ineficacia de la estructura de responsabilidad actual (sentido de propiedad)
- Orientación a una actitud basada en el método científico
- Tiranía de la inteligencia actual
- Énfasis excesivo en la producción de inteligencia
- Confianza excesiva en los juicios previos
- Descuido de la investigación
- Descuido de la inteligencia predictiva
- Pérdida de analistas clave y de analistas de grado medio
- Fracaso en desarrollar herramientas analíticas y métodos de validación
- Obstáculos de la mentalidad de seguridad

Curando las patologías del análisis: conclusiones

- Procesos y prácticas disfuncionales más allá de los obstáculos clásicos
- Obstáculos individuales interrelacionados: se transforman en patologías analíticas y conducen al fracaso
- Nuevos enfoque en obtención y análisis
- Diagnóstico preciso de problemas
- Amplitud de perspectivas y adopción de métodos validación y prueba más efectivos
- DNI debe asegurar implementación medidas correctoras

Curando las patologías del análisis: recomendaciones

- Modernizar el proceso de análisis
- Revisar el proceso de reclutamiento y formación
- Implantar mecanismos efectivos para la interacción entre usuarios y analistas
- Adecuado proceso de prueba, validación y revisión de los productos de inteligencia
- Proceso institucionalizado de lecciones aprendidas
- Procesos relevantes de colaboración en la Comunidad de Inteligencia.

Razones para los fracasos de inteligencia

"Hay una tendencia en nuestro planeamiento a confundir lo no familiar con lo improbable ..."

"Cuando se produce una sorpresa, la responsabilidad probablemente es algo burocrático, complicado, difuso ..."

"Incluye lagunas en la inteligencia, pero también aquella inteligencia que, como los collares de perlas demasiado preciosos para ponerse, es demasiado sensible para compartirla con los que la necesitan ..."

"Incluye al vigilante no alerta, pero también al que sabe que será abroncado por su jefe si sacas de la cama a las altas autoridades ..."

"Incluye demorar simplemente las cosas, pero también retrasar las decisiones por desacuerdos internos ..."

"Good intelligence unleashes well-aimed killing power. Poor intelligence kills good soldiers."