

La integración de la inteligencia y la información: “Diez puntos para el comandante”

Teniente General Michael T. Flynn, Ejército de EUA, y
General de Brigada Charles A. Flynn, Ejército de EUA

DESPUÉS DE DIEZ años de guerra, hay una serie de verdades que se han desarrollado como resultado de las experiencias de reñidas batallas. Una que ha adquirido mayor importancia es el concepto de integración de la inteligencia y la información. La integración de la inteligencia y la información tiene diferente significado para distintas personas, pero una cosa sí es cierta: sin integración, todo el proceso de toma de decisiones se pone en peligro, al estar plagado de lagunas que pueden llevar a cometer errores. El presente artículo es una recopilación de pensamientos e ideas que llamamos “Diez puntos para el comandante”. No hay soluciones mágicas ni nuevas ideas. Sin embargo, a menos que capturemos estas lecciones y comencemos a incorporarlas en nuestros programas de entrenamiento y capacitación, es probable que perdamos una oportunidad crítica y tengamos que reinventarlas en el siguiente conflicto.

1. Aprender y formar células de fusión. Las organizaciones denominadas células de fusión creadas en Irak y posteriormente en Afganistán, deben ser el punto central para la integración de inteligencia e información en el futuro. Con el nacimiento del ejército modular, se sacó de los cuarteles generales a nivel de división y cuerpo su capacidad orgánica “tipo fusión”, la que se encontraba en los elementos de control de todas

las fuentes en sus batallones de inteligencia. Esto creó un entorno donde el volumen y velocidad de información procedente de muchas fuentes diferentes, obligaron a las organizaciones tales como los equipos de combate a nivel de brigada e inferiores, a recolectar y analizar estos datos. Esto hace que el desarrollo de estas células de fusión sea un requisito fundamental.

La fusión se enfoca en nuestros sistemas de recolección de información e inteligencia y la velocidad de respuesta a la tarea, la precisión para resolver el problema con la mejor capacidad disponible y la comprensión de los resultados esperados. La fusión es una función del mando. Debe ir de arriba abajo y debemos cubrirla en su totalidad para que el elemento de fusión pueda tener completa libertad de acción. Este elemento debe ser capaz de comunicar rápidamente de arriba abajo, como también horizontalmente a través de las organizaciones, sin restricciones (red de trabajo transversal). El nivel de madurez del equipo crecerá con el tiempo, a medida que aumenta la experiencia. Esto será mucho más rápido si se eligen mandos adecuados y todos los integrantes del equipo (servicios, agencias interinstitucionales o de las fuerzas de la coalición) comprenden la intención del comandante.

A medida que las células de fusión se convirtieron en células efectivas, más actores quisieron participar (fuerza conjunta, interinstitucional,

El Teniente General Michael Flynn actualmente sirve como el subdirector de Inteligencia Nacional, Enlace con Asociados, después de haber servido en calidad de Jefe de Estado Mayor de Inteligencia con la Fuerza Internacional en Materia de Asistencia de Seguridad en Afganistán. Cuenta a su haber con una Licenciatura, tres Maestrías y un Doctorado honorario de Derecho y es egresado de la Escuela de Estudios Militares Avanzados.

El General de Brigada Charles A. Flynn recientemente ocupó el cargo de General Comandante del Centro de Armas Combinadas en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Fue director del Centro de Excelencia de Mando tipo Misión en el Centro de Armas Combinadas. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad de Rhode Island, una Maestría de la Escuela Superior de Guerra Naval de EUA y una Maestría de la Universidad Nacional de Defensa.

de la coalición y de la propia Nación); estas organizaciones se convirtieron en organizaciones expertas para la integración de la inteligencia y fusión de las operaciones. Aún tenemos que captar todas las lecciones aprendidas y reunir las mejores prácticas. Debemos asegurarnos de captar “cómo hacerlo”, basado en una década de fusión de inteligencia y operaciones bélicas.

2. La clasificación excesiva impide las operaciones. La clasificación excesiva de información por cuarteles generales e individuos mal informados, continúa desafiando nuestra capacidad de ser transparentes en todas nuestras fuerzas, instituciones militares, comunidades conjuntas e interinstitucionales y nuestros socios internacionales. La tendencia a la clasificación excesiva, así como la incapacidad de integrar nuestros servidores y datos nos paraliza cuando intentamos integrar la inteligencia. Nos impide fomentar la confianza entre los distintos actores militares y civiles que colaboran, comparten y establecen relaciones para tomar decisiones informadas. La inteligencia no clasificada y de fuentes abiertas complementarias, a menudo, puede ser de mejor calidad de lo que tenemos en el ámbito de lo clasificado. La fusión y análisis de la información de las fuentes abiertas con otras formas de datos clasificados es esencial para comprender el entorno operacional. El surgimiento de la información de fuentes abiertas como forma de hacer inteligencia es poderoso, aunque no se debe exagerar su importancia. En el pasado, la mayoría de la inteligencia provenía de las normales “INT”: inteligencia de transmisiones (SIGINT, por sus siglas en inglés), inteligencia de imágenes (IMINT) y la inteligencia humana (HUMINT). En la actual era de información, el antiguo sistema de inteligencia

de circuito cerrado, especialmente la que está excesivamente clasificada, rápidamente pasa a ser irrelevante.

3. Comprender y aprender a integrar las capacidades del ISR. Como muchos saben, la integración de los recursos de vigilancia y reconocimiento es responsabilidad del comandante, sin embargo, a menudo, la función de sincronización se delega a los oficiales de inteligencia en los niveles S2, G2, y J2. ¿Por qué? O bien, el comandante no tiene el tiempo para hacer el trabajo o no comprende la capacidad con la que cuenta. Los comandantes de mayor antigüedad y los operacionales, no conocen o no comprenden a cabalidad las herramientas de recolección de datos de inteligencia, vigilancia y reconocimiento. Si bien hemos madurado con soluciones materiales en los últimos diez años de guerra, no ha sido así con nuestro desarrollo de los comandantes, en cuanto a entrenamiento y educación en estos distintos sistemas. A menudo, la única vez que utilizamos e integramos estas “herramientas de recolección” es en combate. Emplear y sincronizar estos recursos y comprender sus capacidades debe comenzar mucho antes de que los comandantes desperdicien el valioso tiempo de las unidades desplegadas, resolviendo cómo sincronizar e integrar estos recursos y sus



El Sargento Mayor Greg Widberg, Ejército de EUA, del 1-182 Regimiento de Infantería, realiza tareas de seguridad en una misión en el distrito de Shib-e Koh, provincia de Farah, Afganistán, 10 de octubre de 2010.

Foto de ISAF/ Fuerza Aérea Alexandra Hoachlander



El Mayor Tom Sachariason, un oficial de entrenamiento en el 27º Batallón de Transporte (control de movimiento), trabaja en "la célula de fusión", en uno de los centros de logística más importantes en el teatro de operaciones, en el Área de Apoyo Logístico Anaconda, Irak, 23 de febrero de 2006.

planes de recolección; debemos comenzar de inmediato este entrenamiento y capacitación.

4. Todos deben integrar la inteligencia y la información. La integración tiene un significado distinto para la comunidad de inteligencia que para la comunidad operacional. La comunidad de inteligencia toma en consideración la integración de dos componentes (recolección y análisis), mientras que la comunidad operacional busca un producto, una acción, un resultado de una gran cantidad de recolección y análisis que efectúa.

La comunidad de inteligencia debe alinear sus ideas con los que tienen que decidir o ejecutar a partir de los hallazgos de la recolección y análisis. Piense en ello como un banquillo de tres patas. La comunidad de inteligencia tiene la responsabilidad de dos de estas patas, cuando de hecho, la tercera es la más importante y la menos comprendida dentro de la comunidad de inteligencia en general. La comunidad de inteligencia necesita verse a sí misma como *la* capacidad habilitadora crítica en la toma de decisiones, ya sean tácticas o estratégicas. El desafío en el complejo mundo de hoy en día es comprender la diferencia que existe entre las dos.

5. El liderazgo es crucial. El grado no tiene importancia en la inteligencia. Un analista de menor antigüedad en una organización puede tener más conocimiento sobre un tema fundamental debatido en el nivel superior de estado mayor. Sin embargo, muchas veces, ni siquiera participa en la discusión. En otros casos, un joven capitán o mayor puede tener el mejor conjunto de destrezas

para hacer funcionar una célula de fusión y dirigir los elementos operacionales en el campo de batalla, pero algunos comandantes de mayor antigüedad no se sienten cómodos rindiéndoles cuenta a oficiales de menor grado.

Debemos comprender que la inteligencia se presenta en todos los tamaños, formas, colores de uniformes y grados. Contamos con una fuerza laboral extremadamente talentosa y joven que ha ganado una enorme experiencia en la última década de guerra. ¿Cómo los cuidaremos en los años por venir? Ellos representan lo mejor de nuestras organizaciones y de nuestro futuro y ven al mundo de distinta manera. Se les debe permitir seguir prosperando en este mundo tan complejo e incierto en el que vivimos. Nuestros futuros programas de entrenamiento deben desarrollarse de una manera que permita surgir este tipo de entorno y talento. En vista de la reducción de presupuestos, nos preocupa que el programa de entrenamiento sea el primero en la lista de recortes, cuando en realidad, es el entrenamiento lo que nos ha hecho tan buenos como somos en la actualidad, y ahora es cuando el entrenamiento se torna fundamental.

Si bien tenemos que continuar la guerra, necesitamos comenzar a tomar en consideración, detenidamente, cómo ajustar nuestras futuras prioridades. Muchas de estas son dirigidas desde Washington, D.C., hasta el nivel de mando de compañía, pero ¿usan correctamente las prioridades? Mientras más cerca se esté del problema mejor se comprende y puede concentrarse en resolverlo. Dicho esto, el mando puede y debe centrarse en alinear nuestro sistema de inteligencia para abordar las prioridades y resolver problemas que probablemente podamos enfrentar en el futuro. Esto requerirá comandantes fuertes, en todos los niveles, que sientan que sus opiniones son importantes (el sistema de recolección de inteligencia no es un sistema equitativo —los fondos van a las prioridades más altas). Si ven que la recolección de inteligencia no se alinea con los resultados deseados, es necesario que lo hagan saber.

6. Todo el mundo quiere "ver" un mapa. La cartografía de culturas probablemente es la tarea geoespacial más difícil y vamos a tener que hacer un mejor trabajo. Nos destacamos en el trazado de un mapa de las actividades,

instalaciones, residencias, puentes y demás elementos que tienen que ver con la defensa, pero ¿cómo trazamos el mapa de una tribu, una cultura o de toda una sociedad? Esto necesitará una integración mucho mayor entre todas las fuentes y la comunidad geoespacial. Esto también requiere el despliegue de especialistas geoespaciales en el campo. Solo porque se puede ver las imágenes a millas de la Tierra no significa que se comprende el problema. Necesitamos desplegar nuestros mejores y más brillante personal en las áreas donde operamos o que posiblemente operemos. Necesitamos formar equipos de expertos y analistas geoespaciales que puedan configurar patrones de sociedades. Las crecientes poblaciones en lugares con más probabilidades de sufrir situaciones de conflictos son las que menos comprendemos. Debemos hacerlo mejor en cuanto a definir regiones y áreas en el mundo. Podemos determinar los vacíos que hay en nuestra base de conocimiento y de ahí decidir cómo enfocar mejor los limitados recursos de recolección de información.

7. Combinar los distintos “INT”. La integración de inteligencia combina las diversas capacidades de inteligencia (a menudo, de distintas organizaciones y agencias) en un producto que está mejor informado y es más exacto. A menudo, deducíamos nuestras evaluaciones desde una perspectiva proveniente de la Agencia Central de Inteligencia (HUMINT) o de la Agencia Nacional de Seguridad (SIGINT) —siendo que cada punto de vista estaba sumamente sesgado por la exageración de la inteligencia en la que estaba especializada la organización —dejando que el analista de todas las fuentes se encargara de integrarlas. Esto funciona en las células de fusión eficaces pero resulta difícil en otras partes. Es parte de la naturaleza humana el querer obtener la “pepita de oro” de inteligencia que lleva al éxito, pero que se obtiene en raras ocasiones. Necesitamos encontrar la manera de integrar mejor la inteligencia de todas las fuentes y hacerlo geoespacialmente (y esa información tiene que ser compartida con toda una coalición).

8. El mando tipo misión afectará al encargado de tomar decisiones en su calidad de consumidor principal de la inteligencia. El que toma las decisiones es el consumidor final de

inteligencia. Esa persona o grupo de personas debe estar íntimamente involucrado en la recolección de datos de inteligencia, integración y proceso de análisis —de lo contrario, es demasiado difícil y dinámico para comprenderlo. Este es un esfuerzo exhaustivo y una misión difícil y casi imposible, pero las decisiones estratégicas aún requieren que los comandantes superiores adopten este enfoque. Es su responsabilidad y deber, especialmente cuando hay vidas de por medio. En vista de que exigimos este “mando tipo misión” en el campo de batalla, también debemos esperar que este exista en todas las partes de la cadena de mando. El entrenamiento en esta disciplina debe comenzar desde las etapas iniciales. Los comandantes en todos los niveles deben asesorar y entrenar a los comandantes subordinados en este trabajo de integración. Una comprensión más profunda tanto de las herramientas de recolección de información como del conocimiento operacional que el comandante superior intenta lograr, es un buen punto de partida. Estas lecciones trascienden a medida que la generación más joven de comandantes asciende en las filas. Conocer los elementos fundamentales de este trabajo en el comienzo de una carrera, ayuda a formar a integradores en los niveles superiores.

9. Desarrollar el contexto y el conocimiento compartido. El contexto es el rey. Lograr una comprensión de lo que está sucediendo —o lo que sucederá— se origina de una imagen verdaderamente integrada de un área, situación



Ejército de EUA. Sgto. Rebecca Linder

El Especialista Thomas Grady y el Sargento Segundo Andrew Hanson, Ejército de EUA, los dos ingenieros geoespaciales en la Dirección de Obras Públicas, 196^a Brigada de Perfeccionamiento de Maniobra, de la Guardia Nacional del Ejército del Estado de Dakota del Sur, revisan un mapa que trazaron para un cliente en el Campamento Fénix en Kabul, Afganistán, 4 de diciembre de 2010.

y diversas personalidades involucradas en ella. Exige un enfoque estratificado, que con el tiempo desarrolla la profundidad de comprensión. Logramos mayores niveles de comprensión y contexto por medio de la transparencia; es posible que necesitemos elaborar un proceso que nos haga recurrir a expertos externos, para que den su opinión sobre las distintas perspectivas del área que se está analizando. Si lo hacemos eficazmente, podríamos aumentar diez veces nuestra comprensión. Podría ser muy similar a plantear una tesis específica a otras personas para ver si pasa su prueba de sentido común. Durante muchos años, hemos sido prisioneros de los informes que recibimos y no hemos tenido la suficiente profundidad y el análisis contrastado con la opinión de los nativos de la región o de otras personas con mayor comprensión de los problemas. Una buena inteligencia no siempre proviene del personal de inteligencia de un estado mayor o de un cuartel general. La experiencia externa o local es de gran valor para una organización y puede contribuir a desarrollar la experiencia en el mando en toda su extensión con el transcurrir del tiempo. Lo hicimos deficientemente en los primeros años de la guerra y, en realidad, este tipo de experiencia solo se expandió en los últimos años. Incluso, es raro encontrar a un experto en la materia en el nivel de compañía, batallón o incluso en el nivel de Equipo de Combate de Brigada. Por lo regular, la mayoría de estos expertos se encuentran en los escalones mucho más altos. Si bien son útiles y de gran valor en estos niveles, se necesitan más de estos expertos en los escalones inferiores, que es donde se enfrenta la realidad.

10. La sincronización de la inteligencia, con el tiempo, es crucial. La tarea final es reunirlo todo para ejecutar eficazmente la misión encomendada. Esto no es una tarea fácil. De hecho es un trabajo difícil incluso para un comandante y estado mayor más experimentado. A medida que elaboramos nuestros planes, necesitamos tomar en consideración cómo integrar las capacidades de inteligencia y la evaluación de la inteligencia afín, a través de cada componente del plan, sincronizándolo en el tiempo y espacio para cumplir con la intención del comandante. Tanto si se trata de una unidad pequeña o de un plan de campaña de teatro, debemos

integrar la inteligencia en cada aspecto (es decir, antes, durante y después de la operación). ¿Hemos respondido a los “requerimientos críticos de información del comandante”, los “requerimientos prioritarios de inteligencia” y las otras tareas de recolección de información? ¿Cuán confiables son las respuestas? ¿Cuán creíbles son las fuentes? El no analizar el por qué, cómo, cuándo y dónde de cada recurso asignado que recibe un comando, pone la misión en mayor riesgo. La sincronización ha sido parte de nuestra manera de pensar por muchos años pero, por lo general, se queda corta en nuestros cuarteles generales superiores, especialmente una vez que hacemos contacto con el enemigo. Si desde el principio llevamos a cabo con mayor rigor más planificaciones sincronizadas, usando nuestro proceso de planificación de operaciones, podemos proporcionar a nuestras unidades subordinadas mayor flexibilidad y menos incertidumbre. A fin de cuentas, logramos el éxito en el combate cuando las unidades subordinadas comprenden colectivamente la misión y los comandos superiores aumentan la asignación de recursos adecuados para alcanzar el éxito. Entonces y solo entonces, podrán lograr un plan de campaña bien sincronizado.

Conclusión

La integración de la inteligencia e información es una destreza esencial en el entorno operacional complejo y rápidamente cambiante de la actualidad. Como Ejército hemos logrado grandes progresos, pero todavía tenemos trabajo por hacer en el área conjunta, interinstitucional y multinacional. Con la velocidad que se dan los cambios tecnológicos, el ritmo acelerado de la guerra y la escala de adaptación de la Fuerza Armada modular, sería irresponsable desaprovechar todas las extraordinarias ventajas que hemos logrado a lo largo de esta década de guerra. Aún tenemos enormes progresos que hacer, y esperamos que estos “diez puntos” proporcionen un azimut para ayudar a los comandantes y a los mandos en cada escalón. Ellos son los principales integradores de la inteligencia, son los que forman equipos, inspiran confianza y forjan relaciones. Nuestro más fuerte deseo es que estos “diez puntos” puedan ayudar a iniciar y acelerar ese desarrollo en todo nuestro Ejército. **MR**