

# Comportamiento Profesional en un Área de Análisis de Inteligencia Civil Estatal colombiana<sup>1</sup>

Álvaro José Venegas González\*

*“Solamente al observar la estructura en la cual los profesionales de Inteligencia perciben su trabajo, se pueden prevenir abusos y garantizar responsabilidades”.*

Glenn Hastedt

*“Donde no hay dirección sabia, caerá el pueblo; mas en la multitud de consejeros hay seguridad”*

Proverbios 11:14

**RESUMEN** El presente artículo se encamina a formular dos preguntas centrales. La primera, revela cómo la adopción del término comportamiento profesional [CP] se ajusta al campo público de la inteligencia civil gubernamental más que la expresión profesionalismo. La segunda, intenta dilucidar por qué y cómo algunos determinantes (culturales, económicos y legales) pueden influir en el CP de los analistas dedicados a una inteligencia estratégica nacional y los retos por enfrentar para hacer de estos un equipo profesional de alto nivel. Para estimular un CP y una Inteligencia Estratégica [IE], Colombia tendrá que avanzar hacia el desarrollo de una cultura de inteligencia que supere las posibles influencias contrarias al nacimiento e institucionalización de este comportamiento, y así responder a las necesidades de modernización y de buena gestión de un servicio de inteligencia. Todo esto enmarcado en la producción de un conocimiento estratégico que sirva para enfrentar las nuevas y cambiantes amenazas del siglo XXI, a la par de “cofradías” más avanzadas.

**Palabras clave:** cultura organizacional, pensamiento estratégico, idiosincrasia, mérito, personalidad.

**ABSTRACT** Professional behaviour in a Colombian civil state intelligence analysis area

This article has been aimed at raising two central issues. The first reveals how adopting the term “professional behaviour” (PB) is more consistent with the public field of government civil intelligence than the expression “professionalism”. Secondly, it tries to explain why and how cultural, economic and legal determinants can affect the PB of analysts working in Colombian strategic intelligence and the challenges faced in forming them into a high-level professional team. Colombia will have to move towards developing an intelligence culture exceeding possible influences which are contrary to birth and institutionalisation regarding such behaviour to encourage PB and strategic intelligence (SI) and thus respond to the needs of modernisation and good intelligence service management. The above is framed within the production of strategic knowledge which will serve to meet the twenty-first century’s new and changing threats, on a par with more advanced “brotherhoods”.

**Key words:** organisational culture, strategic thinking, idiosyncrasy, merit, personality.

**RESUMO** Comportamento profissional numa área de análise de inteligência civil estatal colombiana.

O presente artigo destina-se a formular duas perguntas centrais. A primeira, revela como a adoção do termo comportamento profissional (CP) se ajusta ao campo público da inteligência civil governamental mais que a expressão profissionalismo. A segunda, tenta esclarecer por qué e como alguns determinantes (culturais, económicos e legais) podem influir no CP dos analistas dedicados a uma inteligência estratégica nacional e os desafios a enfrentar para fazer destes uma equipa profissional de alto nível.

Para estimular um PC e uma Inteligência Estratégica (IE), Colômbia terá que avançar para o desenvolvimento de uma cultura de inteligência que supere as possíveis influências contrárias ao nascimento e institucionalização deste comportamento, e assim responder às necessidades de modernização e de boa gestão de um serviço de inteligência. Tudo isto enquadrado na produção de um conhecimento estratégico que sirva para enfrentar as novas e cambiantes ameaças do século XXI, a par das “Confrarias” mais avançadas. **Palavras-chave:** Cultura organizacional, pensamento estratégico, idiosincrasia, mérito, personalidade.

<sup>1</sup> El autor reconoce la paciente orientación y aportes documentales del investigador Russell Swenson, miembro del National Defence Intelligence College Press

\* Prestó sus servicios en el DAS (Servicio de Inteligencia Civil Gubernamental de Colombia). Profesional de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de la Salle. Diplomado en Pensamiento Estratégico y Prospectivo, Universidad Externado de Colombia. Investigador independiente y colaborador de la revista AAInteligencia de Chile.

Correo electrónico: aljovego@hotmail.com

Recibido: julio 2010

Aprobado: noviembre 2010

## INTRODUCCIÓN

Esta iniciativa individual tiene como objetivo proponer una reflexión sobre ciertos asuntos del análisis inmerso en el ciclo de inteligencia para conocer y establecer si el capital humano es garante en la observancia de un cabal CP, especialmente, en una nación expuesta a múltiples amenazas a la seguridad, el desarrollo, la gobernabilidad y la democracia.

Al considerar la importancia del tema, vale la pena destacar los límites para la elaboración de este, que debe ser entendido como referencia para una continua reflexión, cuya pertinencia y actualidad guarda relación e interés en los servicios deseosos por contar con un personal talentoso, de alto comportamiento profesional, respetuoso de la Constitución Nacional y de los DD. HH. estas condiciones deben contribuir en la acertada toma de decisiones del manejo gubernamental, la seguridad nacional y las relaciones internacionales.

Los conceptos en los que se sustenta la propuesta fueron creados a partir de percepciones y experiencias del autor, de opiniones de jóvenes pertenecientes al medio y de la consulta de literatura relacionada con antecedentes de los servicios de inteligencia extranjeros: Profesionalismo de Inteligencia en las Américas y Democratización de la Función de Inteligencia del Joint Military Intelligence College y National Defense Intelligence College, entre otros.

Estas y otras fuentes de información internacional han facilitado “ir tras las huellas” en la fundamentación del problema, exponiendo al lector a una escritura sin artificios y respaldando un examen del ethos (modo de ser) en la práctica del analista, quien debe ser capaz de identificar, aceptar y superar una serie de obstáculos contrarios a un real CP.

De igual manera, está dirigido a estudiosos de la Administración Pública y a la inteligencia gubernamental ávidos en conocer las experiencias de este grupo humano; a la investigación aplicada interesada en la identificación y solución de problemas y a aquellos que tengan como desafío el planteamiento de discusiones relevantes para la institucionalización del análisis de inteligencia civil gubernamental y la IE en Colombia, aspiración sujeta a las condiciones políticas que deparen la atención de la agenda pública en el futuro.

Debido a la ausencia de literatura que relacione a la Administración Pública con la inteligencia gubernamental, obtenida desde el punto de vista de los mismos funcionarios en ejercicio de su tarea, el documento toma exactamente esta perspectiva para dar a conocer una idea clara de las tensiones evidenciadas en la vivencia profesional en un área laboral de la seguridad nacional. De esta forma, el ensayo ofrece un aporte académico para el desarrollo de factores centrales al entendimiento del lado “aplicado” de la emergente sociedad del conocimiento.

No hay que subestimar en los últimos años las contribuciones y progresos sustanciales en la producción de un conocimiento accionable<sup>1</sup>, en un tiempo de grandes desafíos para la nación y que ha generado resultados en términos operativos; no obstante, desde la perspectiva del autor en relación con el estudio de la IE y su vínculo con las labores de seguridad interna y externa, es necesario precisar las siguientes preguntas centrales:

1. *¿Cómo establecer de manera práctica el significado del término profesionalismo en el campo de la inteligencia de Estado?*
2. *¿Por qué y cómo algunos determinantes podrían influir en el comportamiento profesional de los analistas, para una mayor observancia en los campos del poder, la atención, la anticipación y la identificación de intenciones de los variados actores contrarios al interés y supervivencia nacional, es decir, una inteligencia estratégica nacional?*

Para efectos del siguiente escrito, adviértase que la inteligencia se entiende como el conocimiento resultado del análisis de un creciente insumo informativo proveniente en mayor medida de fuentes abiertas<sup>2</sup>, información en ocasiones especulativa y compleja.

Por ende, la calidad y el crédito del conocimiento generado estarán determinados por la capacidad y

<sup>1</sup> “El trabajo en las burocracias está ligado habitualmente a la acción, es práctico más que teórico, concreto más que abstracto. El intelectual burocrático está ligado a hechos concretos, debe trabajar problemas que pueden ser teóricamente triviales aunque significativos en la práctica y se le impide que trabaje en problemas que teóricamente son significativos aunque tengan una importancia práctica trivial –Montecinos–” (Bejarano 1999, 28).

<sup>2</sup> En resumen, “es fuente abierta” todo documento impreso o electrónico de acceso y uso público en cualquier idioma, que contenga datos políticos, culturales, económicos, militares, científicos, técnicos, sociológicos, geográficos, etc. de interés para la generación de inteligencia”. (Felip i Sardá 2004, 42).

la voluntad del “analista de inteligencia para que él mismo se haga preguntas difíciles y de mayores alcances estratégicos en preferencia a respuestas que estén respaldadas únicamente en información táctica y operativa provenientes de un solo organismo”<sup>3</sup> a lo que también, se debe tomar conciencia de la necesidad nada fácil y lenta de modificar los patrones de pensamiento<sup>4</sup>.

Entonces, parece razonable asumir que la gestión eficaz a las fuentes abiertas para generar análisis en IE debe ser de atención, al dejar de menospreciarla por no ser privilegiada y liberarla en mayor medida de la dependencia de fuentes técnicas, con el fin de posicionarla en mejor forma dentro de la organización y actividad profesional.

Con respecto a la IE, el esquema militar clásico la define como una actividad volcada hacia el exterior, que intenta estimar las capacidades, advertir los movimientos y anticipar las intenciones de un enemigo externo y que tiene como uno de sus objetivos la creación de un conocimiento sólido para impedir una sorpresa estratégica<sup>5</sup>.

Consecuentemente, es posible ampliar la definición de la IE de manera que vaya más allá de lo estrictamente militar, al concebirla como la investigación y el análisis del alcance en los intereses de múltiples actores en los ámbitos externo e interno, mediante la labor de un variado equipo de especialistas y una política que justifique un servicio de inteligencia civil con atención en la seguridad externa e interna para la obtención de conocimiento en esa materia.

## COMPORTAMIENTO PROFESIONAL - PROFESIONALISMO DEMOCRÁTICO

El ejercicio asociado con el comportamiento de los servidores públicos, involucrados en el análisis

<sup>3</sup> (Sáenz e Idrobo 2003, 503).

<sup>4</sup> Heuer, Richards J. Jr. 1999. Psychology of Intelligence Analysis. En (Swenson & Lemozy 2009, 187).

<sup>5</sup> Como categoría la IE se define como “información sobre las capacidades, vulnerabilidades e intenciones de otros países que requieren los planificadores para desarrollar la base de una política de seguridad nacional en tiempos de paz; también provee la base para proyectar operaciones militares en tiempos de guerra”. (Harnnah - O'brien y Rathmell 2005, 2).

de inteligencia civil gubernamental, constituye un tema de constante interés para los académicos de inteligencia, que exige en los participantes del ciclo de inteligencia un alto grado de “profesionalismo democrático”<sup>6</sup>, para obtener un conocimiento óptimo, táctico, operativo y estratégico al final de este.

Vale aclarar que el comportamiento es definido como la acción de las personas relacionadas con un entorno propio al observado, comportamiento que debe ser consciente, reservado, voluntario y que es influenciado por sentimientos, pensamientos y personalidad del individuo como resultado de sus antecedentes familiares y sociales, su instrucción, su educación y su experiencia.

Por su parte, el diccionario de la Real Academia Española define al profesional como “la persona que ejerce su profesión con relevante capacidad y aplicación” y al profesionalismo como el “cultivo de ciertas disciplinas, artes o deportes, como medio de lucro”.

De hecho, para efectos del presente ejercicio se conceptúan las palabras comportamiento profesional (CP), frase simple que de alguna manera se ajusta al ambiente de un servicio de inteligencia civil estatal, que reclama del individuo la voluntad de servicio a su nación y la exclusión a una disposición de servirse a sí mismo, a pesar de las presiones externas que invitan a la búsqueda de un “éxito” traducido en un afán por la obtención de dinero, prestigio, conexiones, reconocimiento y poder, motivaciones por demás seductoras, pero que deben ser aspiraciones sujetas a la moderación y comprensión dada la naturaleza del organismo al que corresponde consagrar una limpia vocación de servicio.

Por otra parte, es necesario incluir a la academia civil de inteligencia para que fomente el significado y utilidad de las IE y CP, al comprometer a la revista institucional en una mayor producción y difusión de contenidos gracias a una adecuada identificación de temas y líneas de investigación, junto a la tendencia manifiesta de un nuevo diseño futuro de la inteligencia de Estado.

<sup>6</sup> Un posible uso inicial del concepto “profesionalismo democrático” es entendido como la subordinación de la institución castrense al sistema democrático. Tal parece que el concepto surge de la interpretación que el autor hace de entrevistas sostenidas con militares latinoamericanos. (Fitch 1998, 66).

Empero, no es ligero afirmar que los miembros del organismo actualmente no tienen interés en la publicación e impresos internacionales<sup>7</sup> y sólo pueden registrarse casos excepcionales apoyados por la preocupación de su consejo editorial en abordar estas temáticas; por ejemplo, la publicación del profesor Russell Swenson, relacionada con la ausencia de pensamiento en IE y profesionalismo, donde expone:

*En la actualidad, cada incremento de la práctica de inteligencia a nivel estratégico parece guardar una relación inversa con su aceptación por parte de las figuras políticas. Tal vez, una función de las expectativas que ahora tienen sobre la inteligencia estas figuras es debida al creciente número de organismos de inteligencia, fenómeno asociado, más bien, con la inteligencia operacional. Dondequiera se mire, ya sea en la Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú o en los EE. UU., hay profusión de organismos ministeriales y departamentales que no disfrutan de la oportunidad o no cumplen con la obligación de formular apreciaciones estratégicas. Se puede inclusive etiquetar este desarrollo como una involución de la inteligencia estratégica nacional<sup>8</sup>.*

Si bien es cierto que la revista emprendió la difusión de información relacionada con la formación y capacitación del talento humano para la seguridad de

Estado, todavía es notable la ausencia de estudios de inteligencia, documentos de trabajo institucional y contribuciones de verdaderos y experimentados agentes propulsores del cambio, que animen de una forma abierta a los académicos y servidores públicos a descubrir qué parte del conocimiento deba ser transferible, desde el campo académico al análisis de inteligencia de Estado, y sobre todo de las implicaciones políticas y profesionales que de ahí se deriven.

### COMPETENCIAS ASOCIADAS AL ANALISTA (OBSERVADOR)

Un CP exige unos rasgos distintivos, en razón a que el proceso en la gestión de los analistas demanda una notable preparación y disciplina, entre otras cualidades, propias de un papel que concibe este cometido de importancia misional.

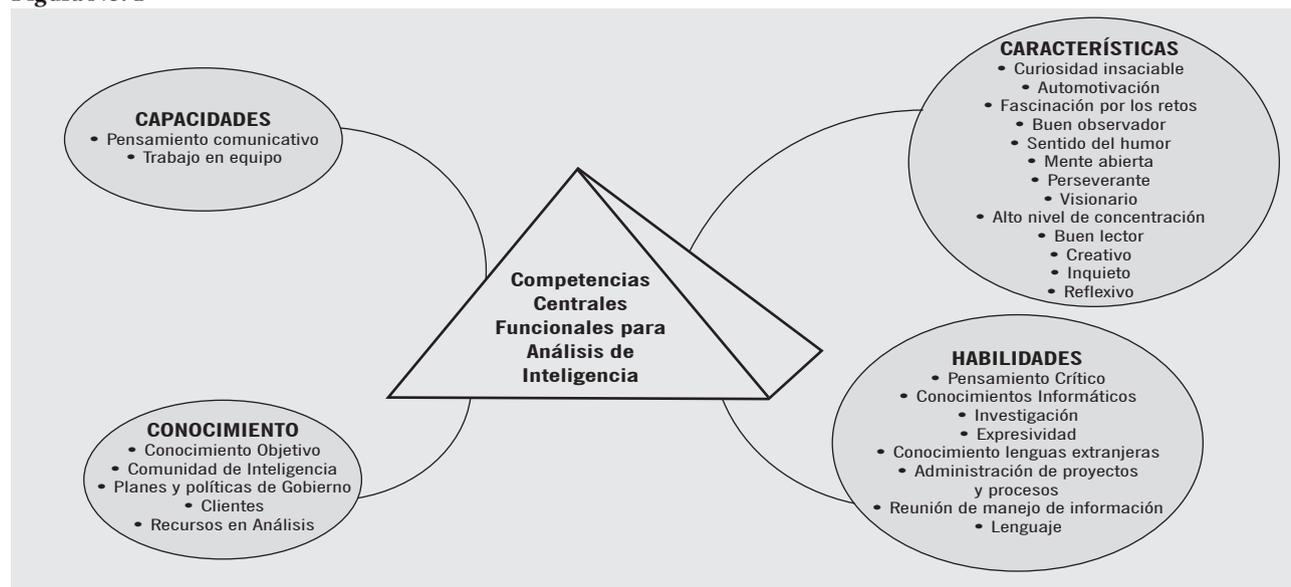
Por ello, vale añadir la interesante propuesta de Moore y Krizan, denominada juego funcional de competencias (ver esquema)<sup>9</sup>, para conocer la naturaleza ideal del analista y suplir la necesidad de unos cuadros civiles especializados en defensa e inteligencia nacional con las siguientes competencias:

<sup>7</sup> A criterio del autor tal situación puede obedecer a la falta de estímulos a este tipo de iniciativas individuales y a un cierto aislamiento respecto del ambiente académico internacional.

<sup>8</sup> (Swenson 2008, 27).

<sup>9</sup> (Moore & Krizan 2003, 96).

Figura No. 1



Fuente: Esquema adaptado de *Functional core competencies for intelligence analysis* (Moore & Krizan).

De los atributos asociados al perfil profesional propio de la doctrina clásica en inteligencia, existen otras cualidades políticamente correctas, como la lealtad a una nación obedecida a los vínculos culturales, jurídicos y afectivos; la consagración al servicio; la integridad y honestidad personal; la reserva y discreción, aparte de un plan de vida orientado a profesar la ocupación con una disposición definida y un compromiso permanente con su propia formación personal y profesional, para enfrentar las adversidades y retos profesionales futuros.

No se puede perder de vista que adicional a la aplicación de unas competencias funcionales, se requiere del vínculo con una sociedad del conocimiento,<sup>10</sup> en la que un analista forme parte de ésta para ampliar su visión y bagaje cultural con homólogos nacionales e internacionales afines a sus objetivos, así como con sus contradictores; condiciones de importancia en el mundo contemporáneo, en razón a que su rol tendrá un mayor crecimiento gracias a la democratización de la información e interacción social, sin olvidar que esta misión tiene un carácter sui géneris.

### **La importancia de la personalidad**

Es entendible que las no acertadas relaciones interpersonales limitan el quehacer colectivo, en razón a las diferencias de personalidad de sus miembros, asunto que obliga a considerar la previa realización de una evaluación para conocer en forma anticipada maneras de ser como el innovador, el cooperante, el individualista, el investigador, el leal y el entusiasta, para facilitar su inserción en tareas de equipo con el fin de evitar los vicios como el individualismo, la envidia, el miedo, la pereza y llegar a la armonía en sus integrantes y a un mayor desempeño de calidad.

<sup>10</sup> VI Cumbre Iberoamericana de Rectores de Universidades Públicas. La función de la universidad pública en construcción de futuro. Recuperado 08-ene-09. Disponible en: [www.universidad.edu.uy/vicumbre/ponencias/El\\_futuro\\_de\\_las\\_Universidades\\_en\\_las\\_Sociedades\\_del\\_Conocimiento.pdf](http://www.universidad.edu.uy/vicumbre/ponencias/El_futuro_de_las_Universidades_en_las_Sociedades_del_Conocimiento.pdf) (2006). "La sociedad del conocimiento es el estadio del desarrollo social caracterizado por la creciente capacidad de sus miembros, personas físicas y jurídicas, privadas y públicas, de obtener y compartir el conocimiento y de beneficiarse con sus aplicaciones".

Teniendo en cuenta el anterior razonamiento en los rasgos de la personalidad, Lisa Krizan resalta la distinción del analista con otros integrantes del ciclo de inteligencia, al caracterizarse por su:

*Orientación hacia el mundo interior de las ideas en vez de las cosas y personas externas, la tendencia a reunir información fáctica a través de los sentidos en vez de la inspiración, la propensión a tomar decisiones con base en la lógica en vez de las emociones, y un ansia por buscar proactivamente las conclusiones en vez de dejar las posibilidades abiertas*<sup>11</sup>.

De hecho, estudiosos del tema como Bar-Joseph y Mc. Dermott sugieren que las mejoras en las reformas y caso concreto del análisis toma en cuenta, en el contexto del trabajo o su entorno personal, el factor personalidad para la selección y promoción de los analistas de inteligencia<sup>12</sup>. A su vez, describen las cinco dimensiones en la personalidad del individuo que representan estilos relativamente estables durante toda la vida adulta y que se manifiestan sistemáticamente en las diferentes formas de afrontar situaciones, quejas somáticas, bienestar psicológico, procesos cognitivos, relaciones interpersonales además de necesidades y motivaciones personales<sup>13</sup>.

Para el caso de la inteligencia civil en Colombia conocido es que, a pesar de los tradicionales perfiles del personal y múltiples reestructuraciones en el organismo,<sup>14</sup> parece válido pensar en la existencia de deficiencias en la administración de pruebas psicológicas para la selección de personal y, como resultado defectos en la personalidad de los miembros incorporados que conduzcan a la probabilidad

<sup>11</sup> (Krizan1999, 59).

<sup>12</sup> (Joseph & Mc.Dermott 2008, 135).

<sup>13</sup> Neuroticismo (ansiedad, ira, depresión, timidez, impulsividad y vulnerabilidad); extroversión (calidez, sociabilidad, actividad, espíritu de empresa, pasión y optimismo); apertura a nuevas ideas (la fantasía, la estética, el sentimiento, las acciones, las ideas y los valores); amabilidad (confianza, sinceridad, altruismo, cumplimiento, modestia y ternura); responsabilidad (competencia, orden, obediencia, disposición a lograr metas, autodisciplina y propósito). (Joseph & Mc.Dermott 2008, 136).

<sup>14</sup> Comunicado No 24 a la opinión pública por parte de Felipe Muñoz Gómez, Director DAS. 16-may-2010. Apartes del punto 12: "... en los últimos 57 años de historia del DAS, se han realizado más de 14 procesos de reestructuración que lamentablemente se han quedado cortos ante la magnitud de los problemas estructurales que enfrenta la entidad, por lo cual se requiere de medidas más profundas que necesariamente se deben adoptar vía ley ...".

de reiterar que las fallas en el ambiente de inteligencia se perpetúen o incrementen.

### Alcances de un comportamiento profesional y pensamiento estratégico - estado actual

Un CP capaz de apropiarse e instrumentalizar un pensamiento estratégico, precisa del analista reconocido como un profesional, poseer y dar aplicación a unos principios y reglas de conducta que en concurso con el estudio y la aplicación de teorías y el uso de la memoria histórica, eleven su poder intelectual como una necesidad apremiante actual.

Realmente la IE conlleva un proceso que incluye un arduo desarrollo y esfuerzo mental, que debe atender además de las pautas relacionadas con las capacidades, vulnerabilidades y posibles cursos de acción a los actores que confrontan intereses en los múltiples ámbitos, por lo que exige un amplio conocimiento, participación, destreza y control sobre su destino en el momento de afrontar e interpretar la realidad.

Vale la pena resaltar un ejemplo prominente en el país de ese CP y pensamiento estratégico. En julio de 1998, la iniciativa de la sociedad civil involucró personalidades de la vida académica, política, militar, social, económica y antagonistas, de muy diversas tendencias, para reflexionar y generar un documento “El destino: Colombia”, que formuló cuatro posibles escenarios de lo que podría pasar en los próximos 16 años. Este método de planeación por escenarios, dio claridad del futuro deseado y fue útil para la planeación estratégica al ofrecer maneras de orientar las acciones y asegurar un mejor futuro, al entender las consecuencias en el mediano y largo plazo de las decisiones tomadas en el presente<sup>15</sup>.

A la luz de esa experiencia privada, es importante resaltar como quizás sea tiempo de promocionar

y llevarla al ámbito público;<sup>16</sup> pero, antes habrá de prestarse atención al servicio de inteligencia en razón a la multiplicidad de funciones y responsabilidades que la alejan de su esencia y, que parece registrar un creciente interés político y técnico por redefinir la misión de la institución exclusivamente hacia ese campo, acorde con las apreciaciones de estudiosos colombianos y extranjeros, que han expresado la necesidad de profesionalizar y orientar los servicios de inteligencia hacia el pensamiento estratégico y horizontes de planificación y visión de largo plazo.

Por tomar apenas algunos testimonios, en palabras de la politóloga colombiana María Victoria Llorente anota<sup>17</sup>:

*(...) Por ello, quisiera referirme al tema de los estudios estratégicos en Colombia. Lo cierto es que el campo de estos estudios en el país es relativamente joven y como lo mencionaba Alejo Vargas, cabe decir que sin duda falta todavía mucho tiempo para que estos estudios se constituyan en una disciplina per sé, como existe en el mundo desarrollado y en particular en las democracias anglosajonas desde hace ya más de 50 años ... Más aún, me atrevería a decir que la producción académica dentro de este tipo de concepción está apenas comenzando y que su inicio, como era de esperar, se ha dado de la mano de la apertura de espacios institucionales para el aporte de los civiles en temas de defensa y seguridad.*

En similar dirección Douglas Porch, observador norteamericano, señala que los escándalos de corrupción y los bajos niveles en la incorporación y formación académica, constituyen impedimentos para la profesionalización y con ello la promoción dentro de la organización, además manifiesta:

*Sin embargo, los problemas estructurales y culturales persistentes seguramente harán abortar cualquier intento de reforma. El DAS sigue siendo parte de la fragmentación de un sistema de inteligencia enfocado en objetivos tácticos. La inteligencia no puede*

<sup>15</sup> En su ensayo: Reflexión en torno a la comunidad chilena de inteligencia, Carolina Sancho, manifiesta que se requieren claridad del futuro que se desea y el modo de alcanzarlo, aspecto de responsabilidad de la autoridad política en donde la inteligencia estratégica puede hacer un aporte sustantivo al priorizar objetivos según el interés nacional o el interés público. En (Swenson & Lemozy 2009, 189).

<sup>16</sup> Por ejemplo, María Emilia Correa sugirió: “Hay que hacer algo público. El proceso de Destino Colombia fue un proceso muy cerrado, como un secreto. Con un proceso cerrado, no hay mucho impacto a partir de los participantes. La publicidad es clave para aumentar el impacto de Destino Colombia en el futuro... sin la publicidad, no va a tener mucho impacto en la sociedad”. En (Rettberg Angelika 2006, 88).

<sup>17</sup> (Llorente 2004, 285).

*ser estratégica porque no es multidisciplinaria – la ausencia de economistas, historiadores, científicos en política, así como otros profesionales adiestrados en técnicas analíticas, capaces de hacerle seguimiento a las tendencias y analizar eventos en un contexto político y geográfico<sup>18</sup>.*

Ahora bien, otro esfuerzo académico en años recientes corresponde al trabajo de Andrés Villamizar, prodigioso en sus observaciones sobre las debilidades y fortalezas de la inteligencia colombiana y de su esfuerzo por desmitificar y evidenciar la casi total desvinculación de la inteligencia colombiana con la toma de decisiones estratégicas de Estado, quien menciona:

*A su vez, los servicios de inteligencia en Colombia no se han ocupado de ganar la confianza del alto mando político ni de adecuar su trabajo a las necesidades del mismo. Esto genera un círculo vicioso en el que el cisma entre la inteligencia, la formulación de políticas y la toma de decisiones de carácter estratégico se hace cada vez más pronunciado, en pocas palabras, el Presidente, el Ministro de Defensa y los demás altos funcionarios del Estado se han visto obligados, casi siempre, a tomar decisiones a ciegas.*

*Frente a esta situación, lo que se requiere es contar con instituciones de inteligencia de carácter profesional, apolítico y permanente que de manera rutinaria elaboren reportes y análisis que sirvan de sustento para la toma de decisiones estratégicas. Estos informes deben ser elaborados teniendo en cuenta los intereses, prioridades y necesidades del alto gobierno en temas cruciales para la seguridad nacional<sup>19</sup>.*

Así y todo, en medio de semejante panorama hay que recordar la misión actual del organismo civil de inteligencia:

*Producir información privilegiada, conocimiento que produzca acción y proveer insumos al Presidente de la República para la toma de decisiones y la formulación de políticas relacionadas con la seguridad interior y exterior del Estado<sup>20</sup>.*

Gracias a estas líneas de argumentación coincidentes con la situación actual de la inteligencia gubernamental civil colombiana, se conocen las dificultades que entraban la concentración de energías y recursos hacia el desarrollo y fortalecimiento de la IE y, quizás algunos quieran negar estas limitaciones, a menudo unidas a los esfuerzos prioritarios por obtener un conocimiento accionable a causa de la lucha contra el terrorismo, que es económica y políticamente favorable y que devela la limitación ayer y hoy lejana en fomentar su nivel de profundidad, especialización y alcance para prever los cambiantes riesgos y amenazas en el mediano y largo plazo en otros ámbitos de atención de la inteligencia diferentes al militar.

A eso se suma el hecho que estimular una IE y CP no es tan simple, en razón a la necesidad de una cultura de inteligencia que supere las posibles influencias contrarias al desarrollo futuro de la disciplina, cambio sin duda complejo, pero necesario para que los conductores del Estado obtengan una ventaja competitiva al contar con una herramienta útil para la toma de decisiones y unos profesionales de alto nivel.

### **Identificación de determinantes, factores y subfactores**

Una definición de los determinantes señalados como relevantes (cultural, económico, legal), los factores y los subfactores correspondientes, que influyen en la evolución o involución de un CP en el área de análisis, surgidos de hechos y decisiones pasadas y presentes, merecería conducir a los expertos a una observación más aguda para superar los obstáculos, en la medida que se vaya a redefinir la misión de la inteligencia civil estatal cuando el tema de la reestructuración o constitución de un nuevo servicio de inteligencia sea adelantado.

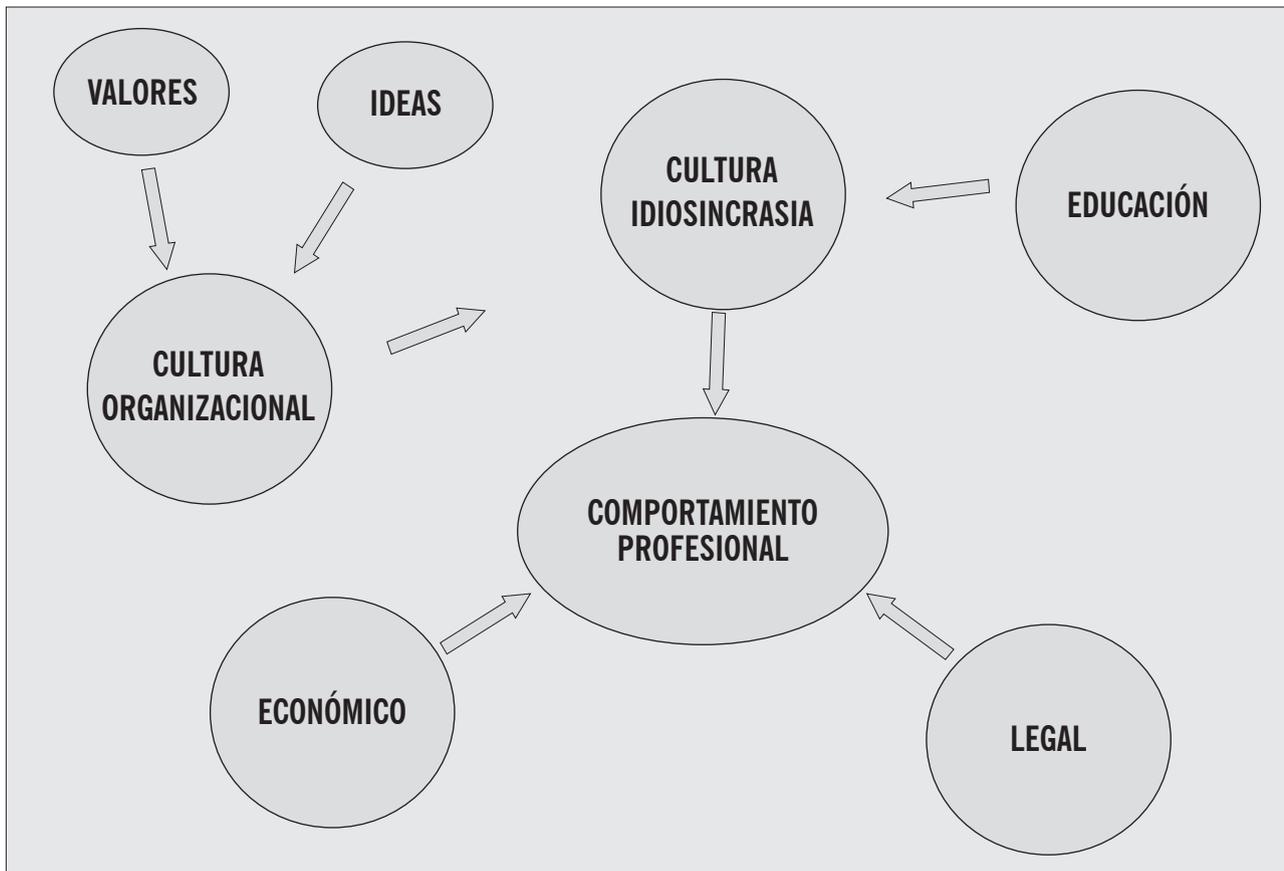
Resulta entonces de importancia conocer el CP de una dependencia tradicionalmente mitificada por el entorno laboral que la rodea, mas una atención a la categorización de los determinantes, factores y subfactores de influencia son fruto del juicio del autor, al que el lector tendrá entera libertad de validar o desvirtuar y juzgar el grado de CP de acuerdo con la experiencia en ambientes de trabajo de similar naturaleza y conocimiento en este campo.

<sup>18</sup> (Porch 2009, 436 y 442).

<sup>19</sup> (Villamizar 2004, 87).

<sup>20</sup> Disponible en: <http://www.das.gov.col>

Figura No. 2



Fuente: Elaboración propia.

### CULTURA - IDIOSINCRASIA

De las variadas definiciones de cultura está el conjunto de modelos de comportamiento y creencias implícitas y explícitas adquiridas que determinan, regulan y moldean el comportamiento humano. Adoptada esta definición, no hay que confundir la cultura de una nación como un fenómeno idéntico a la cultura de una organización, pues los dos tipos de cultura son de índole diferente, al punto que el sociólogo Hofstede, afirma que la cultura de una nación reside en los valores y menos en las prácticas y, caso contrario, la cultura organizacional reside sobre todo en las prácticas y menos en los valores<sup>21</sup>.

Dado el contexto anterior, sobresale una consideración especial en conocer un obstáculo propio de la cultura nacional que según un observador de la Universidad de los Andes reside en que el éxito laboral en el mundo público y privado depende de las

“palancas”, puesto que en lugar de tener una sociedad gobernada por la ley y el interés público, hay colombianos agrupados que dentro de sus mapas mentales cuidan unos a otros sus redes sociales y de padrinazgo<sup>22</sup>.

Esta cultura recurrente se complementa con la visión en retrospectiva del investigador Germán Puyana García quien sostiene:

*[...] Los colombianos somos oportunistas pues a menudo actuamos como tales, ya que por razones de índole cultural arraigadas en el imaginario colectivo, la tentación de aprovechar cualquier coyuntura propicia para sacar partido nos seduce con tal fuerza, que pocas veces logramos resistirla, al punto que el uso y el abuso que históricamente hemos hecho de la palanca –instrumento y emblema por excelencia del poder de nuestra sociedad– constituye la expres-*

<sup>21</sup> (Hofstede 1999, 297).

<sup>22</sup> García Villegas, Mauricio. “Leyes y palancas: El sistema de padrinazgos”. El Tiempo. 02-oct-07.

*sión más caracterizada de nuestro comportamiento oportunista [...]»<sup>23</sup>.*

Precisamente, se suele creer que tales pronunciamientos pueden ser evidencia de la permanencia de una creencia cultural que hace uso de la “palanca” y desestimula la inclusión e igualdad, al ser desvirtuadas por los privilegios y las restricciones debidas a consideraciones políticas, sociales y económicas y que ignora los aportes y méritos personales, creencia cultural que muestra lo distante en alcanzar un mejoramiento en la capacidad y voluntad de los analistas y, por lo tanto, del producto que generen.

Pero ¿cómo se puede emplear la “palanca” en el campo del análisis? Por supuesto, es necesario reconocer que de tal manera como la “palanca” puede ser la negación al desempeño y desarrollo profesional, esta también se entiende como un factor multiplicador de los talentos y fortalezas del observador al servir para el empleo y la aplicación de ideas provenientes de fuentes primarias y secundarias que llevan a la mejora y el éxito de la tarea (los aportes de ideas de otros pueden servir para el desarrollo de informes, análisis, apreciaciones, etc.).

En cuanto a la idiosincrasia, definida por la Real Academia Española como el “*rasgo, temperamento, carácter, etc., distintivo y propio de un individuo o de una colectividad*”, constituye un punto implícito, y no por eso inofensivo, que conduce a que en ocasiones las iniciativas en las reformas al organismo, no importa qué tan racionales hayan sido en su diseño, no se consoliden, ya que la manera en que la comunidad conciba su tarea podrá conducir a cosméticos y fallidos cambios en el sitio de trabajo.

Indudablemente, la idiosincrasia, incluida dentro del factor cultural puede abarcar muchas otras, muestra las diferencias entre los individuos de variados orígenes y costumbres; de ahí que en el órgano de análisis laboren personas de diversos lugares del país, con claras diferencias de comportamiento, costumbres sociales y desempeño profesional; condición que origina en los rasgos característicos del grupo una variopinta de caracteres, de temperamentos y maneras de ser.

<sup>23</sup> (Puyana 2005, 60).

## CULTURA ORGANIZACIONAL

Esta es entendida como el sistema de valores y creencias de una organización que se manifiesta en actitudes, acciones, normas, relaciones interpersonales y estilo de liderazgo que dan forma y afectan el comportamiento del organismo.

La función del observador exige estar sujeto a una norma evaluativa de su desempeño, medida en la capacidad de producir un conocimiento útil y sensato, pero al ser una disposición para calificar su tarea, suele caerse con frecuencia en la exigencia de una mayor cantidad de informes y análisis en menoscabo de la calidad.

En efecto, es dable la existencia de elementos que afectan el desempeño individual del nuevo observador, al no conocer con claridad el rol y el quehacer de su función debido a la carencia de una práctica organizativa que se aprenda por medio de la socialización en el lugar de trabajo. Por eso es importante la creación de un manual específico ajustado a las funciones y competencias que precise y detalle lo que está en capacidad de hacer, limitaciones que le conducen a la incertidumbre, el letargo en una zona de comodidad, la frustración y un pobre desempeño al no favorecer su adaptación en razón a una frágil cultura organizacional.

En materia de liderazgo, es visible la presencia esporádica de colaboradores que pese a sus años de servicio y buenas intenciones no logran motivar y orientar un esfuerzo conjunto entre los subalternos, adicional a las limitaciones para ejercer su función debido a la insuficiencia de unas habilidades en la dirección gerencial; la demora en la toma de decisiones; el no acompañamiento a los subalternos; la falta de una guía que cohesione y produzca un auténtico liderazgo, así como la limitación intelectual en el manejo y producción de un conocimiento estratégico, debilidades que percibidas por los subalternos debilitan la autoridad, aunque en la práctica obedezcan (se obedece, pero no se cumple), actitud que se destacó en la administración pública de la época colonial ante los desafueros del poder español en América.

Así es que, es fundamental que los guías se sujeten a una alta carga de pasión por la misión, la firmeza, la creatividad, la capacidad para la escucha y la

toma de decisiones; rasgos que podrán influir en su entorno e impulsar un ethos sobre la base del saber y el mérito, que relacionen la cultura del trabajo y el estricto cumplimiento de las normas para lograr la sostenibilidad de la labor.

Preciso es también reconocer experiencias pretéritas relacionadas con la llegada de funcionarios no conocedores de la materia y, en algunos casos, con o sin años de servicio en otras funciones misionales, con cuestionamientos académicos que confirman posteriormente la no adaptación e identificación con la función en comento <sup>24</sup>.

Si bien existen observadores con un buen desempeño y experiencia, que son la excepción y no la regla, es común reconocer funcionarios que con sus acciones y pensamientos dan primacía a los hechos sobre las ideas, de lo concreto sobre la reflexión, de la incapacidad de planear, de programar, de mirar más allá de lo que se presenta y de la ausencia de una conciencia de su saber, su poder y su valía.

De igual manera, se explica que es característico en un sentido peyorativo el “analista burocratizado” que complica el trabajo para aumentar su poder, no conoce del tema, pero da opiniones superficiales; es proclive a entorpecer el desarrollo de los emprendedores y evita el largo trasegar de la tarea al usar atajos, es decir, salir de las reglas para obtener resultados en el corto plazo a favor de sus intereses que a la postre alienta en los demás la tentación de usar el mismo procedimiento.

Ahora bien, incluso es notoria la mutua desconfianza entre los individuos<sup>25</sup> y una mentalidad resistente al cambio que posibilite la aplicación de unas normas de convivencia, así como la apología al modelo

social de la marrullería (ánimo por obtener ventaja sobre los demás e ignorar los derechos ajenos), la simulación, la dilación y el descargo de responsabilidades profesionales, hábitos que entorpecen un mejor ambiente de crecimiento para consentir el equilibrio de un CP con colegas pertenecientes a organismos homólogos altamente avanzados.

Del mismo modo, la aplicación de una cultura del mérito para acceder a los ascensos y cargos de confianza, despierta dudas, debido a los parámetros de selección para los analistas que al ser evaluados en el terreno no responden a las expectativas. Por lo tanto, es importante conocer las propuestas previas de los aspirantes, relacionadas con un plan destinado al desarrollo del área a liderar, con el fin de llegar a un campo que no requiere improvisación.

Pero más allá de los mandos medios, surge la impresión de unos directivos educados en el exterior, sujetos a la influencia de las presiones propias de la cultura doméstica, que han sido incapaces de generar un verdadero cambio en la entidad y como consecuencia la reacción de apatía e incredulidad de los subalternos hacia su tarea, será la respuesta a una no modificación de la cultura organizacional y la imagen que los superiores jerárquicos proyectan con sus palabras y acciones.

### ***Ideas y creencias***

Por lo que hace a un acercamiento con los temas de la IE, el observador crea una idea de la alta complejidad de esta y un esfuerzo no valorado por los superiores, al primar en este una idea poco clara sobre esa cuestión, su aplicación y su direccionamiento; de modo que con el pasar del tiempo la creencia se instala en su mente y, en consecuencia, empuja a una actitud de apatía y falta de voluntad individual frente a propósitos de esa naturaleza.

La creencia como compendio de pensamientos latentes en el ambiente laboral propio de las administraciones pasadas y presentes, acarrea que en ausencia de líderes en esa materia, no se consolide el desarrollo de la IE a modo de creencia organizacional; se encamine al observador en permanecer inmerso en esquemas y rutinas laborales táctico-operativos sin avizorar un mejor panorama del quehacer y desafíos intelectuales, realidad, que le guía

<sup>24</sup> Teoría del cuartico de hora: “Aprovechar el cuartico de hora consiste en dejar de lado los principios administrativos... Todo mundo administra aunque no sepa administrar, no posea habilidades para ello o no sepa que está administrando”. (Robles 1998, 75).

<sup>25</sup> Sin autor. “Confianza en tiempos de crisis”. En: revista Semana. Recuperado 24-jul-09. Disponible en: <http://www.semana.com/noticias-especiales/confianza-tiempos-tesis/125305.aspx>, “...Fukuyama recuerda que la confianza ‘es la expectativa que surge dentro de una comunidad del comportamiento normal, honesto y cooperativo, basada en normas comunes, compartidas por todos los miembros de dicha comunidad’. Así pues, si consideramos este sentido más amplio de lo que significa la confianza en una sociedad, Colombia aún está lejos de lograrla y las pruebas de ello saltan a la vista todos los días”.

dirigir su proyecto de vida hacia la formación en otras disciplinas que cumplan con sus expectativas, para más adelante salir del medio.

A lo anterior súmese otra creencia que corre de voz en voz relacionada con una ocupación desgastante y de poco reconocimiento salarial y profesional, consideración que es difundida a un personal ajeno al área en menoscabo del interés por otros miembros en cumplir este cometido.

### Valores

Conviene saber que la ley impone el cumplimiento de unos preceptos jurídicos que rigen la conducta de las personas, que al ser incumplidos amenazarán con el castigo; en tanto que la norma ética recomienda un comportamiento y crea deberes para con la propia conciencia del individuo.

De ahí que en el plano personal, se dé por sentado que el individuo (analista) adquiere unos valores, según Hofstede, durante la primera infancia, sobre todo en la familia, en el barrio y, posteriormente, en la escuela,<sup>26</sup> con tal condición, es importante que para fortalecer su proceder ético interactúe con colegas cuyo liderazgo haya sido demostrado más allá de toda duda razonable,<sup>27</sup> de modo que la responsabilidad de estos últimos por no sujetar voluntades, respetar el derecho al buen nombre y ser un constante norte de principios enseñados con el ejemplo sea de vital importancia.

Más importante, es insistir en la necesidad de una práctica real del análisis, que según la afirmación del politólogo peruano Alberto Bolívar Ocampo,<sup>28</sup> “el factor ético como necesidad primordial en el nuevo profesional de inteligencia; ético –creemos– no sólo en lo que a legalidad y moralidad respecta, sino también en lo que a honestidad profesional se refiere” y reitera que ahora más que nunca requiere que los profesionales de inteligencia interpreten y proporcionen a sus consumidores no lo que estos quieren

<sup>26</sup> (Hofstede 1999, 297).

<sup>27</sup> Gallo, Gonzalo. “Neurolingüística”. Portafolio, 09-DIC-05. “La neurolingüística insiste en el formidable poder del modelaje que te impulsa a copiar y mejorar lo bueno de otros. Ya lo aprovechan excelentes líderes y deportistas que optimizan sus logros imitando a otros triunfadores. Miran cómo actúan, aprenden esos patrones, los llevan a su vida y reproducen con éxito sus gestas”.

<sup>28</sup> (Swenson & Lemozy 2003, 7).

escuchar, sino antes bien, lo que necesitan y deben escuchar para afianzar los niveles de gobernabilidad.

Por consiguiente, conviene entender la importancia en la recomendación de comportamientos y deberes para con la conciencia del observador, que dará mayor fortaleza, a pesar de los actos de personas con visibilidad pública que con su ejemplo promuevan antivalores y que puede convertirse en un mal contagioso para el grupo en estudio.

No obstante, es necesario considerar que la real aplicación de unos valores propios de la persona y el organismo será un desafío en la medida en que surja un código de ética dirigido específicamente a los analistas, independiente del código de ética institucional, que autorregule un CP reflejado en el diario vivir personal y tenga relación con los asuntos de preocupación disciplinar, aparte de las constantes campañas de sensibilización e interiorización de estos.

### EDUCACIÓN

La pobre inclusión de un número mayor de funcionarios en la función de análisis, debida en parte a un sistema educativo que no fomentó unas competencias previas en los entrantes miembros, en razón a la carencia de destrezas básicas y no hábitos en la lecto-escritura y fundamentación argumentativa, son coincidentes con el juicio del historiador Jorge Orlando Melo, quien afirma cómo la enseñanza de la comunicación escrita es una de las habilidades menos fomentada en el país, de allí que esta realidad es muestra de la marginación desde los primeros años de una instrucción en favor de un proceso de lectura y de escritura<sup>29</sup>.

Con todo no debe descartarse la tradición oral, pues los juicios oportunos en asuntos de inteligencia deben ser transmitidos de forma oral para tener mayor aceptación, aunque para llegar a un juicio concertado la persuasión de uno u otro analista debe plasmarse de forma escrita, ya que un escrito puede ser

<sup>29</sup> En *Más libros y menos maestros*, Melo asegura que “el problema central de la educación colombiana, con respecto a los países desarrollados, es que esta está basada en la comunicación oral y no en la escrita, absolutamente necesaria para el desarrollo del conocimiento abstracto. Las causas de ese problema, dice, tienen que ver con el hecho de que la sociedad colombiana nunca llegó a ser una cultura basada en el libro”. (Arango 2005, 1).

criticado por los superiores e incluso por la opinión pública y los que hagan control político, por lo que podría lograrse un tipo de rendición de cuentas que debe ser parte de la gama de características de cualquier servidor público catalogado como profesional.

Por otro lado, este factor no habla de las prácticas educativas establecidas para los analistas, ni intenta responder la pregunta ¿Hay desinterés del analista en formarse teóricamente en temas de su incumbencia laboral?, respuesta que suscitaría polémicas interminables; aunque, pese al esfuerzo en promover la capacitación se intuya que los estudiantes obtienen una información y un conocimiento acumulado que no logran comprender ni contar con la capacidad de aplicar a su realidad laboral.

También es conocido que los apuros financieros fuerzan a muchos a ingresar al mundo laboral con la expectativa de financiar una educación formal, en ciertos casos mercantilizada, cultora de paradigmas foráneos y que no es garantía del éxito social y económico futuro. Incluso, es notoria la presencia de una forma de aprendizaje informal ofrecida de manera no planificada y la aceptación de un saber adquirido en la práctica, aparte de la carencia de un riguroso proceso de enseñanza y asimilación de una teoría en análisis de inteligencia, coloquialmente denominada por algunos como “habladuría”.

Por esta razón, es necesario sembrar unos sólidos principios en planeación e investigación para la obtención de un conocimiento teórico-conceptual, un vocabulario aplicativo que evite las diferencias semánticas, una publicación institucional empeñada en fundar doctrina, una enseñanza de los métodos de análisis e instrumentos de investigación, todos estos aspectos perfilados en ampliar los horizontes intelectuales como aporte para el futuro analista a incursionar y orientar en mejor forma su cometido, para prescindir del habitual enfoque intuitivo y lograr la calidad y sofisticación del producto con planteamientos y conclusiones de mayor complejidad<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> Una simbiosis entre conocimiento teórico y experiencia aplicada en asuntos como: lógica, semiología, fuentes de información, pensamiento crítico, productos de análisis, análisis y planeación estratégica, metodología de inteligencia y el fortalecimiento conceptual en temas de gobierno, teoría del Estado, relaciones internacionales, economía, seguridad y defensa, entre otros, podrán mejorar la competencia funcional individual y colectiva del área en mención.

Una cualidad que no tiene discusión en las nuevas generaciones es su actitud abierta al cambio, acompañada del diestro uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, que han facilitado la innovación en los métodos modernos de búsqueda, administración, presentación de la información y celeridad en el ciclo de inteligencia.

Otra característica, es su inquieta condición física y mental, que no suele padecer de la denominada esclerosis cultural que condiciona, dificulta e impide la acción espontánea, a pesar de un clima organizacional que perpetúa una actitud resistente al cambio y celos por la incorporación de personas competentes.

Es oportuno pensar que la actual y futura generación de aprendices enfrentarán nuevos retos, entre ellos, la sobrecarga informativa que empuja a la especialización en el campo de las fuentes de inteligencia abierta, que según Bill Gates amenaza con abrumar los poderes del conocimiento humano<sup>31</sup>, tanto que se espera un uso intensivo en las actividades oficiales de una nueva revolución del Internet capaz de establecer un conocimiento organizado con el uso de la plataforma web 3.0, la cual incluirá la web semántica o de inteligencia artificial, que en su inicio no tendrá la capacidad de pensar en términos humanos, mas podrá separar la información útil de la irrelevante y solucionar problemas de agilidad en la gestión.

No se puede perder de vista que la Fuerza Pública<sup>32</sup> no ha priorizado su observación en los campos político, económico, social, etc., propios de la inteligencia civil, en razón a que su trabajo está arraigado en un escuela moldeada durante años en la lucha contrainsurgente y el terrorismo.

Precisamente, como parte de la profesionalización y evolución de su inteligencia militar, promueven una maestría en inteligencia estratégica y prospec-

<sup>31</sup> Gates, Bill. 2006. “Más allá de la inteligencia de negocios. Brindando un acercamiento comprensivo a la administración de información empresarial” p. 4. En: Actualización gerencial, No. 9. Recuperado 25-may-2010. Disponible en: <http://download.microsoft.com/download/3/4/6/346F1B7E-47BB-42F0-A341-F7354CAAC611/Act%20Gerencial%20Gold-AGOSTO.pdf>

<sup>32</sup> En el contexto colombiano Fuerza Pública se refiere a las FF. MM. (Ejército, Armada y Aviación) y la Policía Nacional. Antes de la reforma a la Constitución Nacional de 1991 se le denominaba Fuerzas Armadas.

tiva, acompañada por académicos en los campos de observación de la inteligencia civil y las relaciones internacionales, que son dirigidas a directivos gubernamentales pertenecientes a las tres ramas del poder público y desde la dirección de la Escuela de Inteligencia y Contrainteligencia Brigadier General Ricardo Charry Solano.

A su vez, se está a la expectativa también a las futuras deliberaciones y orientación e implementación de una nueva doctrina contrainsurgente (Manual de Contrainteligencia del Ejército de EE. UU. - FM-3-24), que *“involucre la aplicación controlada del poder nacional en los campos político, informacional, económico, social, militar y diplomático”*<sup>33</sup>.

En esa misma dirección en el ámbito de la Fuerza Pública, el tema educativo muestra cambios en la doctrina y la preparación para el personal de carrera militar y policial *“... los cambios en educación que la Fuerza Pública debe visualizar dentro de la Política de Seguridad Democrática en el mediano plazo y su futura redefinición en el posconflicto”*<sup>34</sup>, desafío para el sector de la defensa nacional que podría conducir a un mayor espacio para la construcción y fortalecimiento de un pensamiento estratégico:

*[...] una doctrina consecuente que vincule tópicos como las relaciones que en términos de seguridad debemos plantear con los vecinos de la región (Restrepo César Andrés), con otros Estados, organismos multilaterales u otros actores para enfrentar riesgos y amenazas conjuntas –evitando, por supuesto, una securitización de la agenda que permita asumir problemas como el de la pobreza y el medio ambiente, al lado de temas como el de la delincuencia transnacional y, por supuesto, otras amenazas con carácter tradicional–*<sup>35</sup>.

Los anteriores cursos de acción forman parte de la ordenación del poder político civil y surge calificar que van encaminados a enfrentar las nuevas y cambiantes amenazas del siglo XXI, derrotero sustentado en la medida en que los reinantes desafíos internos en términos de la defensa y la seguridad

permitan con el tiempo procurar mayor cuidado a los externos.

Es por eso que así como la Fuerza Pública viene prestando atención a la IE, futuros eventos habrán de favorecer la discusión acerca de cómo la formación académica del servicio de inteligencia civil deberá movilizar los recursos intelectuales del país o acudir a la asesoría de países con menor diferencia cultural, para iniciar el desarrollo de asignaturas en IE compatible con la seguridad y defensa nacional; además de suscitar la atracción desde las cante-ras universitarias de autoridades comprometidas en apoyar la aceptación social, la pertinencia y las modalidades de transmisión de esos conocimientos<sup>36</sup>.

Entonces, podría valorarse la exigencia en el futuro en la creación de una comunidad académica que coordine y combine los cursos, el programa de formación y la adecuada bibliografía, coherente con el ejercicio del Gobierno y las necesidades del Estado.

Es por eso que en países avanzados, los organismos de inteligencia son asesorados por centros académicos de investigación, inclinados en dar importancia a sus servicios de inteligencia<sup>37</sup>, a diferencia de la academia colombiana que avanza lentamente en la vinculación y la articulación con los organismos de inteligencia, en parte debido a la estigmatización y desconfianza de ciertos académicos, por lo que haya representado el tema y término de la seguridad nacional<sup>38</sup>.

<sup>33</sup> (Torrijos 2007).

<sup>34</sup> (Ramírez 2007, 32).

<sup>35</sup> *Ibid.*, pág. 34..

<sup>36</sup> Por razones de brevedad se reduce el siguiente relato: La autoridad según Clemencia Tejeiro juega necesariamente un rol indispensable en cualquier disciplina intelectual, pues solamente figuras calificadas pueden servir como guías hacia el estado del conocimiento en cualquier campo. (Bejarano 1999, 255).

<sup>37</sup> Sin autor. “La CIA busca jóvenes universitarios que quieran adelantar cursos de inteligencia e investigación”. En: Diario Portafolio. Recuperado 14-mar-08. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4011305>. “Desde el 2005, ocho universidades de EE. UU. se adhieron con el fin de renovar el equipo de inteligencia del país. Su objetivo es transformar la percepción que tienen los jóvenes sobre el trabajo de inteligencia. Estos cursos de acción educativa en los EE. UU. persiguen para la siguiente década potenciar su otrora visión estratégica con el concurso de las nuevas generaciones”.

<sup>38</sup> De acuerdo a la impresión de algunos catedráticos, la autonomía universitaria contribuye a ese distanciamiento, que no considera prioritario en las facultades de derecho y relaciones internacionales un amplio disenter sobre temas internos de la arena de Inteligencia y Seguridad del Estado.

## ECONÓMICO

La ocupación del analista es tan amplia en su espectro de atención que exige un profesional integral con un desempeño expresado en el logro del objetivo –la ejecución de una acertada tarea expresada en el mejor conocimiento obtenido– gracias al manejo racional de unos recursos financieros que apoyen un servicio tan particular.

Si bien el Estado no cuenta con una alta disponibilidad de recursos, un ingreso competitivo que genere altos niveles de satisfacción personal y permitan que el oficio tenga un aceptable estatus socioeconómico, conducirá a que las expectativas del observador no se frustren al ser afectados por los sobresaltos económicos y contar con las condiciones para demandar una febril actividad intelectual, generadora de un producto de alta confianza y reducir las malas tentaciones que gravitan en el organismo.

Válido es mencionar que las oportunidades en el mercado profesional son escasas, existe una inseguridad real porque hay menos empleos con altos estímulos remunerativos y más gente en pugna por estos, condición de riesgo para que emerjan individuos dispuestos a competir de una manera no ortodoxa por las posiciones de mayor remuneración, al aplicar unas relaciones de poder en la que ciertos funcionarios se asocian por el control para obtener un privilegio salarial respecto al de otros colegas.

Por su parte, los observadores conocen las exigencias en el futuro, por lo que deberían tener las condiciones óptimas de crecimiento (financiero, social, educativo, profesional, etc.) que les aliente a ser uno de los pilares incondicionales del organismo, para mantenerlo a la vanguardia al atraer y mantener un talentoso grupo humano.

Dicha necesidad puede ser de sentido común, pero el punto central del apartado es diseñar unos incentivos socioeconómicos para la gente competente y comprometida, adaptada a una cultura de inteligencia con mentalidad ganadora, libre de los prejuicios y los complejos propios de la condición económica que impiden una movilidad social.

Es por eso que una política de bajos salarios aliena en quienes ejercen este tipo de empresa, el ser agentes reacios a mayores iniciativas y estar atentos a emigrar a ámbitos profesionales con mejores

propuestas salariales y, en consecuencia, se tendrá un campo laboral inferior, que transfiera activos intangibles (la experiencia, el aprendizaje y el conocimiento) a otras organizaciones privadas o públicas en desmedro de la sostenibilidad en el tiempo de estas ventajas competitivas.

Es más, no hay que caer en un economicismo que contemple una sola dimensión o privilegie el tener al ser e ignore otros factores motivacionales, pues además de una remuneración acorde con las condiciones económicas reales –el dinero no lo es todo, pero es importante–, el analista debe reconocer que su gestión tiene un verdadero significado, que le ocasiona sentirse apreciado y aceptado por los aportes que ofrece a su nación.

En fin, la permanencia del personal tiene unas raíces más profundas, distinta de los ingresos que perciba y del dominio de una técnica o profesión, pues la retribución que reciba en términos de satisfacción y reconocimiento a sus logros, necesidades satisfechas, contribuirá en el compromiso emocional y en la motivación para crecer personal y profesionalmente –encontrar qué les motiva y por qué hacen lo que hacen– y evitar que la primera señal de decadencia en un entorno laboral sea dejar de atraer gente capaz.

## LEGAL

La misión primordial que la inteligencia civil otrora fue producir y dirigir la IE, entendida en el área de análisis, a la obtención de información previamente evaluada, analizada y expresada, de tal manera que funcionara como elemento para aclarar o resolver problemas de índole social, económico, político, etc. que contribuyera en la garantía ofrecida por el Estado, para la consolidación de unos fines esenciales del Estado<sup>39</sup> con particular atención en actores y

<sup>39</sup> C.N. Artículo 2: Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo. Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares.

fenómenos opuestos a los mismos e incubados y desarrollados interna y externamente<sup>40</sup>.

Bien es conocido que una ley marco orientada a definir las pautas en materia de seguridad y defensa nacional no ha sido sancionada, como paso previo a la recién aprobada Ley de Inteligencia (1288 de 2009) que pretende fortalecer el marco normativo para tener una sólida estructura y garantizar las actividades de inteligencia y contrainteligencia; este propósito legislativo contiene, entre otros aspectos, la introducción de controles administrativos, garantías a la identidad de personas inmersas en esta función y la reserva de la información recolectada<sup>41</sup>.

La prioritaria aprobación de la anterior ley y su decreto reglamentario (3600 de 2009), obedecida a las recomendaciones de organismos internacionales para delimitar el papel de la Fuerza Pública y los cuerpos de seguridad del Estado, no ofrecen mayores argumentos para la mejora en la ocupación del análisis estratégico y quizás como afirma Douglas Porch:

*Una nueva ley todavía no resuelve los problemas de fragmentación, duplicación, ausencia de dirección ejecutiva y falta de enfoque estratégico*<sup>42</sup>.

Un asunto por adicionar a la Ley de Inteligencia, entonces, es un capítulo que relacione la capacitación de los funcionarios con especial atención en el análisis, clave en la creación de un mayor valor agregado, cambio que hará necesaria la explícita asignación del rol formativo a una o varias instituciones de enseñanza superior (con un Consejo Asesor Permanente, que deba ser consultado sobre los programas curriculares) a la(s) que puedan acceder miembros pertenecientes a la comunidad de inteligencia nacional, figuras de

la academia y personal del poder público, interesados por establecer el intercambio de experiencias y conocimientos para beneficio mutuo<sup>43</sup>.

Por otro lado, uno de los criterios de la función pública de profesionalizar y capacitar el recurso humano al servicio del Estado, la Ley (734 de 2002) artículo 33, hace de la capacitación un derecho a todo servidor público para el mejor desempeño de sus funciones.

En contraste, el plan de capacitación ofertado en el ámbito del análisis responde a estudios técnicos relacionados con la educación para el trabajo y el desarrollo humano (aprendizaje no formal) orientado a complementar, renovar, suplir conocimientos y formar, en aspectos académicos y laborales; sin embargo, ese enfoque de una educación no formal no se acompaña con proporcionar una educación formal,<sup>44</sup> que consienta una formación integral y ajustada a la naturaleza de la organización (formulación de un conocimiento estratégico y prospectivo, acompañado de una dimensión técnica que se apropie de un conocimiento privilegiado).

En ese orden de ideas, para que los servidores públicos (analistas) lleguen a un alto nivel de conocimiento y experticia no medida por la cantidad de cursillos y diplomados, deberá fomentarse una constante relación con la academia para generar un compromiso con la excelencia gracias al acceso a especializaciones, maestrías y doctorados; viejo anhelo de muchos, frustrado por las comprensibles altibajos presupuestales que han representando un lastre económico a ese proceso formativo de largo plazo y la carencia de iniciativas legislativas que den mayores oportunidades para los aspirantes a esa formación.

<sup>40</sup> El decreto 643 de 2004 que modifica la estructura del DAS, indica en su artículo 2.5: "Dirigir la actividad de inteligencia estratégica de Estado en el ámbito nacional e internacional". A su vez, el artículo 23.2 fija como una de las funciones de la Subdirección de Análisis la de "Elaborar análisis y apreciaciones de inteligencia estratégica relacionados con la Seguridad Nacional".

<sup>41</sup> Comenta Carolina Sancho que una forma de revisar la evolución de los organismos de inteligencia nacionales es a través de la legislación sobre organismos de inteligencia que ha existido en un país. "Las normas -en este caso jurídicas- que tiene una comunidad determinada, constituye un modo para aproximarse al conocimiento de la cultura política de una organización-en este caso el de un Estado nación moderno. En (Swenson & Lemozy,2009:167). Surge entonces preguntar ¿En qué grado de evolución se encuentra la legislación de inteligencia en Colombia?, interrogante que se sale de la esfera de atención del presente escrito.

<sup>42</sup> (Porch,2009:444).

<sup>43</sup> Texto definitivo al Proyecto de Ley de Inteligencia: Artículo 8 h), Funciones de la Junta de Inteligencia Conjunta: Una de sus funciones es "Promover y garantizar la capacitación y profesionalización de los funcionarios que realicen actividades de inteligencia y contrainteligencia, especialmente de los analistas. Para ello se promoverá la celebración de convenios de cooperación educativa con organismos nacionales, internacionales o extranjeros".

<sup>44</sup> En Decreto-ley 1567 de 1998: Creación del Sistema Nacional de Capacitación y estímulo para los empleados del Estado. En el párrafo del artículo 4°, no incluye la educación formal dentro de los procesos definidos como capacitación. A su vez en el Decreto reglamentario 1227 de 2005, artículo 73. La financiación de la educación formal hará parte de los programas de bienestar social dirigidos a los empleados de libre nombramiento y remoción y de carrera. Los funcionarios en provisionalidad se excluyen de este beneficio.

De más está decir que a nivel institucional emerge la inquietud por atender el cometido de inteligencia que recae en el manual específico de funciones (Resolución 1759 de 2004), la cual detalla que ciertos cargos operativos (Profesional Operativo y Oficiales de Inteligencia) tienen la función de proyectar y elaborar análisis y apreciaciones de inteligencia estratégica, pese a una inadecuada selección y ubicación de esos cargos que confunde los roles y la no bien orientada planta de personal para atender esta necesidad, que ha confundido al analista con la función de detectives, identidad diferente, y que desarrolla una tarea de análisis o de apoyo no determinada de manera explícita en la citada norma.

Conviene mencionar que la Ley 909 de 2004, reguladora del empleo público y carrera administrativa, en su artículo 2º determina unos principios básicos de la función pública, orientados al logro de la satisfacción de los intereses generales y de la efectiva prestación del servicio derivado de la profesionalización del recurso humano que busca la consolidación del principio al mérito y la calidad en la prestación del servicio público a los ciudadanos. Admite consignar que dicha ley incorpora los principios de la Carta Iberoamericana de la Función Pública que en su preámbulo manifiesta:

*Para la consecución de un mejor Estado, instrumento indispensable para el desarrollo de los países, la profesionalización de la función pública es una condición necesaria. Se entiende por tal la garantía de posesión por los servidores públicos de una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia<sup>45</sup>.*

En esa dirección, el interés gubernamental por medio de su Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 “Estado Comunitario: Desarrollo para todos”, buscó reforzar los procesos en materia de profesionalización y capacitación, mediante la administración y vigilancia en la selección de personal gracias al carácter autónomo de la Comisión Nacional del Servicio Civil, función a la cual deben acceder los mejores y limitar aquellos vicios culturales como el clientelismo y el favoritismo, prácticas que inciden negativamente en el proceso de modernización del servicio y que pueden comprometer la estabilidad y existencia del Estado.

<sup>45</sup> Carta Iberoamericana de la Función Pública. Disponible en: <http://reformagubernamental.uprrp.edu/CLAD0046100.pdf>

Con todo el Servicio Civil deberá articular las funciones y la estrategia del recurso humano con la unidad de talento humano del organismo, para la construcción de una consistente planta de personal que contemple el cargo de analista de inteligencia, previa valoración de estudios, habilidades y experiencia de los aspirantes.

No sobra reconocer que las deficiencias normativas son caldo de cultivo para la reproducción de fallas que limitan la capacidad de respuesta del organismo a las necesidades del Alto Gobierno, por esta razón, se está a la expectativa de un proceso de modernización normativa para el surgimiento de una carrera que define los roles (funciones) y competencias, así como la unificación de las formas de vinculación laboral<sup>46</sup>.

De estas y otras disposiciones legales de una nación que no suele atender en debida forma la aplicación de las normas<sup>47</sup>, es necesario reconocer la ejecución de un proceso sostenible y seguro en la promoción del análisis y la IE, esta lucha es de considerable importancia para las administraciones venideras que quieran impactar positivamente en el capital humano como principal activo del servicio de inteligencia.

En último lugar, además de los aspectos legales, debe ser tomado el siguiente juicio:

*[...] la inteligencia estratégica sólo puede encontrar espacio y oportunidad de desarrollo en aquellos pueblos que poseen un proyecto e intereses nacionales definidos con claridad e instalados con amplio consenso*

<sup>46</sup> Al respecto, se presentó ante el Congreso de la República los proyectos de ley Nos. 185 de 2009 Senado y 189 de 2009 Cámara, “Por la cual se suprime el Departamento Administrativo de Seguridad (DAS), se crea el Departamento Administrativo denominado Agencia Central de Inteligencia de Colombia (ACI) y se reviste al Presidente de la República de precisas facultades extraordinarias para expedir normas relacionadas con el régimen de personal y la creación de un sistema específico de carrera administrativa en la nueva agencia, el cambio de usuarios y titulares del certificado judicial, la reasignación de funciones y competencias de la entidad suprimida a otras ramas del poder público y se dictan otras disposiciones”, dispone que la nueva agencia se encargará únicamente de los temas de inteligencia, contrainteligencia y control migratorio.

<sup>47</sup> Palabras del sacrificado ex candidato a la Presidencia de Colombia, Álvaro Gómez Hurtado: “Nos hemos acostumbrado, todos, a que aquí se puede y gana quien puede hacer lo que se le da la gana y ganan los más audaces, los más fuertes, los más inmorales, de pronto los más ricos. Eso no es bueno para el país. Por eso, el sentido de la autoridad que tenemos los conservadores es distinto, preferimos que haya menos leyes, pero que si hay leyes, se cumplan. Las leyes no, no se cumplen para nada”. Recuperado 03-oct-09. Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=y1VeAh27940>.

*en la sociedad —una cultura nacional— de manera tal que tenga asegurada la persistencia de instituciones de inteligencia aun cuando la renovación democrática otorgue sucesivamente el poder a integrantes de partidos políticos de distintas tendencias. La inteligencia estratégica sólo puede surgir y florecer a la sombra de los proyectos nacionales a largo plazo, y la existencia de organizaciones de inteligencia resulta genuina y legítima como respuesta anticipadora a esa necesidad nacional<sup>48</sup>.*

Lo anterior permite considerar que la institucionalización de la IE, entendida como la práctica social habitual que involucra comportamientos y reglas de juego claras, tendrá un campo fértil en el momento de avizorar la influencia y aceptación de un cambio cultural proveniente de la transformación del hábito y disposición de la gente y el fin a las atávicas luchas y diferencias internas de una nación en vías de desarrollo, que llevará a superar las limitaciones que sitúan a la producción del conocimiento estratégico en manos de “cofradías” más avanzadas.

## Conclusiones para el futuro

Respecto de las reflexiones del trabajo y dejadas sobre la mesa, la investigación concluye:

Que la definición del CP se ajusta en mejor forma al campo de la inteligencia civil gubernamental, en razón a que el ejercicio del análisis deberá ejercerse con relevante capacidad y deberá excluir una disposición de servirse a sí mismo, dada la naturaleza del organismo al que obliga consagrar una limpia vocación de servicio.

Que para un verdadero CP es necesario el fomento de una cultura de inteligencia para superar las influencias contrarias al desarrollo futuro de la IE, cambio sin duda complejo, pero necesario para que los conductores del Estado obtengan una ventaja competitiva al contar con analistas de alto nivel profesional y esta herramienta de decisión.

Que el proceso de mejora en los determinantes, factores y subfactores para juzgar el grado de comportamiento profesional, supone que las favorables condiciones culturales, económicas y legales sean un aliciente no expulsor de analistas con trayectoria y

en favor de ese “saber cómo” y experiencia en el sector de seguridad e inteligencia civil estatal.

Que para la evolución de una IE, como reflejo de la cultura en materia de inteligencia de un país, debe tomarse conciencia sobre la necesidad de modificar los patrones de comportamiento y pensamiento de los individuos, nada fácil y lenta, y el diseño de una política pública que concientice al Estado en la importancia de la IE.

Que mientras no se movilice un cambio de cultura basado en el respeto al mérito y renuncia al posicionamiento y avance laboral sustentado en favores políticos o en pertenencias a determinados grupos, no habrá una respuesta en pro de un desarrollo del CP, condición que debe evitar hacer tabla rasa a las lecciones aprendidas de hechos pasados para blindarse de artimañas que la mantengan en un estado no evolutivo.

Que la exaltación de un conocimiento empírico sin un previo y riguroso marco teórico en cada uno de los ámbitos de observación y estudio, puede reducir el refinamiento y la calidad del producto de inteligencia, por lo que un mejor ambiente para que germine y crezca la IE requerirá pensar en mayores fundamentos para el desarrollo de las competencias y conocimientos del analista<sup>49</sup>.

Que es conveniente ahondar en la materia con el fin de fortalecer los hallazgos y llegar a nuevas conclusiones, que serán fruto de posteriores investigaciones encaminadas en una agenda abierta y permanente sobre el desarrollo de estas cuestiones, para mejorar las formas de pensar y trabajar y, de ayuda en el urgente proceso de renovación y modernización del área de análisis de inteligencia.

<sup>49</sup> Traducción del autor: “En los asuntos humanos, trabajadores que carecen de una teoría de lo que ellos hacen podría llevar a confusión acerca de su misión o lo que parece el éxito. La incertidumbre de los empleados en cómo contribuir al éxito puede actuar en contravía entre sí o en formas repetitivas y frustrantes, a pesar de las mejores intenciones. Ellos trabajan, en efecto, como principiantes sin educación, confundiendo malas hierbas con flores. Entregando un plan, ellos pueden comprender una visión estratégica, pero fallan en su ejecución porque ellos no tienen sentido de la teoría que hay detrás de su contribución al servicio. Cuando ellos dominan la teoría, pueden ir más allá del cambio incremental y lo utilizan para lograr enfoques revolucionarios a sus asuntos”. (Sims 2008, 153).

<sup>48</sup> (Swenson & Lemozy 2009, XVII).

Comparar la tarea del analista como una mente ha- cedora de conocimiento y articulada funcionalmente con una alta dirección del organismo o cerebro, ávido de conocimiento para ejercer el poder al tomar de- cisiones, concibe pensar que un comportamiento no

profesional en la mente y el cerebro afecte la función del cuerpo o estructura del organismo. Luego, si las capacidades y condiciones del analista y la alta direc- ción son sanas, un cuerpo representado por el orga- nismo de inteligencia en su totalidad también lo será.

---

**PARA CITAR EL PRESENTE ARTÍCULO:**

**Estilo Chicago autor-fecha:**

Venegas González, Álvaro José. 2010. Comportamiento Profesional en un Área de Análisis de Inteligencia Civil Estatal colombiana. *Nova et Vetera* 19(63): 117-136.

---

**Estilo APA:**

Venegas González, Á. (2010). Comportamiento Profesional en un Área de Análisis de Inteligencia Civil Estatal colombiana. *Nova et Vetera*, 19(63), 117-136.

---

**Estilo MLA:**

Venegas González, Álvaro José. "Comportamiento Profesional en un Área de Análisis de Inteligencia Civil Estatal colombiana". *Nova et Vetera* 19.63 (2010): 117-136.

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arango Correa, Catalina. 2005. "Lectura, bibliotecas y educación". Recuperado 08-sep-08. Disponible en: [www.universia.net.co/.../jorge-orlando-melo/lectura-bibliotecas-y-educ.html](http://www.universia.net.co/.../jorge-orlando-melo/lectura-bibliotecas-y-educ.html).
- Bolívar Ocampo, Alberto. 2003. Prefacio. En *Profesionalismo de Inteligencia en las Américas*. Washington D. C.: Joint Military Intelligence College.
- Bejarano, Jesús Antonio. 1999. "Evaluación del estado de la disciplina económica en Colombia: un enfoque institucional" y "La profesionalización en economía". En *Hacia dónde va la ciencia económica en Colombia siete ensayos exploratorios*. Bogotá, D. C.: T. M. Editores.
- Felip I Sardá, Josep María. 2004. "La gestión de fuentes abiertas por los servicios de inteligencia y los equipos de investigación". El estado de la cuestión. Recuperado 23-feb-10. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2270934>
- Fitch, J. Samuel. 1998. *Las Fuerzas Armadas y Democracias en América Latina*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Hannah, Greg, O'Brien, Kevin y Rathmell, Andrew. 2005. *Inteligencia y seguridad. Legislación para reforma al sector seguridad*. Rand Europe - UK. Recuperado 24-sep-2010. Disponible en: [http://www.rand.org/pubs/technical\\_reports/2005/RAND\\_TR288.pdf](http://www.rand.org/pubs/technical_reports/2005/RAND_TR288.pdf)
- Hofstede, Geert. 1999. *Culturas y organizaciones: el software mental*. Madrid: Alianza Editorial.
- Joseph, Uri-Bar & Mc. Dermott, Rose. 2008. *Cambiar al analista y no el sistema: Una diferente orientación a la reforma de la inteligencia*. Oxford: International Studies Association.
- Krizan, Lisa. 1999. *Intelligence Essentials for Everyone. Occasional Paper Number Six*. Washington D.C.: Joint Military Intelligence College.
- Llorente, María Victoria. 2004. *El desarrollo de los estudios estratégicos en Colombia, Instituciones civiles y militares en la política de seguridad democrática*. (Fernando Cepeda Ulloa ed.). Bogotá, D. C.: Embajada de los EE. UU.
- Moore, David & Krizan, Lisa. 2003. "Core Competencies for Intelligence Analysis at the National Security Agency". En *Bringing Intelligence About (JMIC, Washington D. C.)*. Recuperado 06-jul.-2009. Disponible en: <http://www.ndic.edu/press/5138.htm>.
- Porch, Douglas. 2009. "Taming a 'Dysfunctional Beast'- Reform in Colombia's Departamento Administrativo de Seguridad" (sic) (436 y 442). *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*. Routledge Taylor & Francis Group.
- Puyana García, Germán. 2005. *¿Cómo somos los colombianos? Reflexiones sobre nuestra idiosincrasia y cultura*. Tercera Edición. Bogotá, D. C.: Editorial Panamericana.
- Ramírez de Rincón, Martha Lucía. 2007. "Notas para una doctrina en el posconflicto". *Estudios en Seguridad y Defensa, Centro de Estudios Estratégicos sobre Seguridad y Defensa Nacional* No. 4.
- Rettberg, Angelika. 2006. *Destino Colombia: crónica y evaluación de un ejercicio de participación de líderes de la sociedad civil de el diseño de escenarios futuros*. Bogotá, D. C., Ediciones Uniandes.
- Robles Olarte, José Lucio. 1998. *Estado y gestión pública*. Primera edición. Bogotá D. C.: Biblioteca Jurídica Dike.
- Sáenz, Andrés e Idrobo Ismael 2003. "Formulando Preguntas: Evoluciones de la Inteligencia Estratégica en Colombia (ensayo)". En *Profesionalismo de Inteligencia en las Américas*. Washington D. C.: Joint Military Intelligence College.
- Sims, Jennifer 2008. *Defending Adaptative Realism Intelligence theory comes of age*. En *Intelligence Theory Key questions and debates*. p. Edited by Peter Gill, Stephen Marrin, Mark Phythian. Routledge. London & New York.
- Swenson, Russell G. 2008. "Visión política de la inteligencia estratégica para los servicios nacionales de las Américas". *Revista Aquimindia* No. 3. Academia Superior de Inteligencia y Seguridad Pública del DAS.
- Swenson, Russell & Lemozy, Susana. 2009. *Democratización de la función de inteligencia*. Washington, D. C.: National Defence Intelligence College.
- Torrijos Rivera, Vicente. 2007. *Los aportes estratégicos de las nuevas corrientes contrainsurgentes*. En *Revista AAInteligencia*. Recuperado 08-ago.-09. Disponible en: <http://www.aainteligencia.cl/?p=214>
- Villamizar, Andrés. 2004. *La reforma de la inteligencia: un imperativo democrático*. Bogotá, D. C.: Fundación Seguridad & Democracia.

