

# Manejo de fuentes humanas y su importancia en la producción de inteligencia estratégica



POR

LINDA GRACE ZUÑIGA GOGNY

Linda Grace Zuñiga Gogny es Bachiller y Licenciada en Administración y Ciencias Policiales calificada en investigación criminal e inteligencia. Bachiller y Magíster en Educación. Posee 16 años de experiencia laboral en áreas de investigación y prevención de delitos y faltas, inteligencia, docencia, formación, instrucción, adoctrinamiento, capacitación, especialización y perfeccionamiento. Actualmente es especialista en capacitación y se desempeña como docente de la Escuela Nacional de Inteligencia de Perú (ENI), y en la Escuela de la Dirección Nacional de Inteligencia (DIRIN)

## INTRODUCCIÓN

Partiendo de una definición elemental y cotidiana, la inteligencia es conocida como aquella actividad que brinda información procesada y convertida en conocimiento útil sobre determinada situación que contribuye a optimizar el proceso de toma de decisiones. La inteligencia per se, y dependiendo el país, es un proceso de 4, 5, 6 o más fases, que se enmarcan en el conocido ciclo de inteligencia el cual contempla como mínimo lo siguiente: 1) la orientación o planificación, 2) la búsqueda de información, 3) el procesamiento, 4) el análisis; y, 5) la difusión y utilización del conocimiento útil. Este conocimiento sirve para la toma de decisiones en diferentes niveles: estratégico, operacional y táctico; sobre ello, el analista de inteligencia Jorge Perea<sup>1</sup> en su artículo *Inteligencia estratégica nacional: propuesta de reconceptualización*, indica lo siguiente:

“En relación al nivel de inteligencia estratégica, las definiciones existentes se diferencian por resaltar u obviar algunas características como: dirigida al más alto nivel de los tomadores de decisión política, multidimensional (político, económico, social, tecnológico) o que plantea una mirada de 180°, que integra los otros niveles (operativo, táctico) o tipos (policial, militar), predictiva con un horizonte temporal de largo plazo, de carácter

civil, insumo para las políticas nacionales, sirve para la competitividad del Estado porque señala las ventajas propias y las desventajas del oponente o adversario.” (p. 63)

En ese sentido, en la medida de que el **proceso de inteligencia** aluda a una acción de gobierno se convertirá en **estratégica**. Se podría precisar también que la inteligencia será **estratégica** cuando aporte el conocimiento que permita reducir el nivel de incertidumbre para solucionar de manera eficiente y eficaz un problema de inteligencia.

Dentro del proceso de inteligencia, la segunda fase es la **búsqueda de información** que, en sí misma, es un proceso cuyas actividades están destinadas a la obtención de informaciones y son realizadas en base a las necesidades de información recibidas de la fase anterior (orientación o planificación). Está constituida por etapas y su ejecución se realiza mediante la explotación de las fuentes de información que pueden ser organizaciones, comunicaciones, infraestructuras y personas; también son conocidas como inteligencia de imágenes (*IMINT*), inteligencia de señales (*SIGINT*), inteligencia de fuentes abiertas (*OSINT*), inteligencia de fuentes humanas (*HUMINT*), entre otros. Cabe mencionar que para explotar estas fuentes es necesario seguir un procedimiento que sea ordenado y sistemático. Para ello, se utilizan diferentes técnicas, métodos y herramientas, cuya aplicación se adecua a una misión específica en espacio y tiempo.

<sup>1</sup> Perea, Jorge, *Inteligencia estratégica nacional: propuesta de reconceptualización*, *Lecturas Básicas de Inteligencia - Perspectivas Iberoamericanas sobre inteligencia*, tomo N° 17, Ciudad de México, ESISEN, 2016, p. 63.

El avance de la ciencia y tecnología ha contribuido en la gestión de la información y la actividad de inteligencia procura ir siempre de su mano; sin embargo, somos conscientes que son las personas quienes la manejan y le dan sentido; por ello, son pieza clave del proceso ya que, a través de ellas, podemos obtener información que en algunos casos es imposible de adquirir por otros medios. Esta es la razón fundamental de por qué la inteligencia humana (HUMINT) es considerada como uno de los métodos más antiguos y utilizados por las agencias de inteligencia en el mundo.

### MANEJO DE FUENTES HUMANAS EN INTELIGENCIA

El manejo de fuentes humanas<sup>2</sup> se elabora a partir de cualquier dato o información que sea obtenida de una persona y su importancia radica en que este tipo de fuente puede brindar los elementos necesarios para interpretar o validar datos conseguidos con medios tecnológicos u otros medios. Consiste principalmente en contactar y conversar con diferentes personas que proporcionan o facilitan la obtención de informaciones. Es preciso señalar que su regulación se hará de acuerdo a las normas legales de cada país.

Las fuentes humanas son accionadas y controladas por los Servicios de Inteligencia y, dependiendo su finalidad, pueden pertenecer al mis-

mo Servicio o no. Sus características peculiares son las siguientes: pueden o no estar adiestradas, actúan en forma abierta o secreta, voluntaria o involuntaria, consciente o inconsciente. Cabe mencionar que es habitual que pidan una retribución a cambio de los datos o información que proporcionen.

Para su empleo existen diferentes razones. Entre las principales tenemos las siguientes<sup>3</sup>:

- La primera, la mayor parte de misiones en inteligencia implican cubrir diferentes objetivos a la vez, lo cual no puede ser realizado únicamente por el agente<sup>4</sup> de inteligencia, sino que requiere del empleo de personas que colaboren con él.
- La segunda, existen organizaciones criminales y, en general, objetivos donde el ingreso de los agentes es limitado o imposible. Considerando que las operaciones de inteligencia son secretas, el objetivo por cubrir debe estar libre de toda sospecha de que se le esté monitoreando, razón por la cual, nuestros órganos de inteligencia no podrán concurrir sin el peligro de comprometerseles y, por ende, comprometer al servicio.

<sup>3</sup> Rengifo, Javier, *Exposición Manejo de Fuentes Humanas*. Lima, 2016.

<sup>4</sup> Vera Rebollar, Héctor, *Exposición El agente de inteligencia, persona que pertenece a un Servicio de inteligencia y es adiestrada para obtener información y estar a cargo de una misión*. Lima, 2018.

<sup>2</sup> DIE - ER, *Manual de agentes y colaboradores*. Lima, COEDE, 2000.



- La tercera, por limitaciones de orden étnico y lingüístico, será difícil que un agente pueda realizar su trabajo en áreas donde predomine un tipo de morfología diferente al suyo, donde se hable otra lengua o dialectos o existan distintas costumbres.
- La cuarta, su empleo facilita la colección de información y ayuda a dar seguridad a las operaciones.

### IMPORTANCIA DEL ADECUADO MANEJO DE LAS FUENTES HUMANAS

Para tener éxito en el empleo de fuentes humanas, es necesario seguir un proceso metodológico que usualmente se enmarca en tres fases: la captación de la fuente, la explotación de la fuente y la cancelación de la fuente.

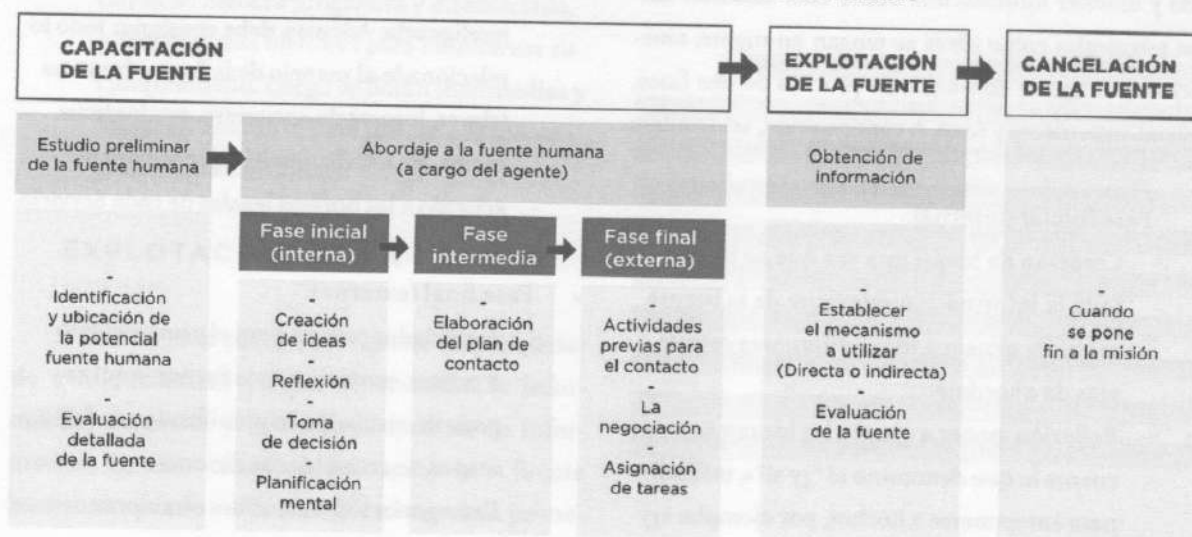
Estas fases se desarrollan a través de diferentes etapas cuyo éxito dependerá de la exactitud con las que sean alcanzadas.

A continuación se detalla una propuesta para la planificación del manejo de fuentes humanas y su abordaje:

### CAPTACIÓN DE LA FUENTE

El estudio preliminar abarca dos etapas. La primera, es la identificación y ubicación de la potencial fuente humana, que está íntimamente relacionada a descubrir o reconocer qué persona o personas pueden ser útiles para obtener información relevante al caso o casos que se estén siguiendo. Además, dependiendo de ello, se debe determinar su ubicación: interna o externa al servicio, personas de la administración pública, empresas privadas o la sociedad civil

### PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN PARA EL MANEJO DE FUENTES HUMANAS

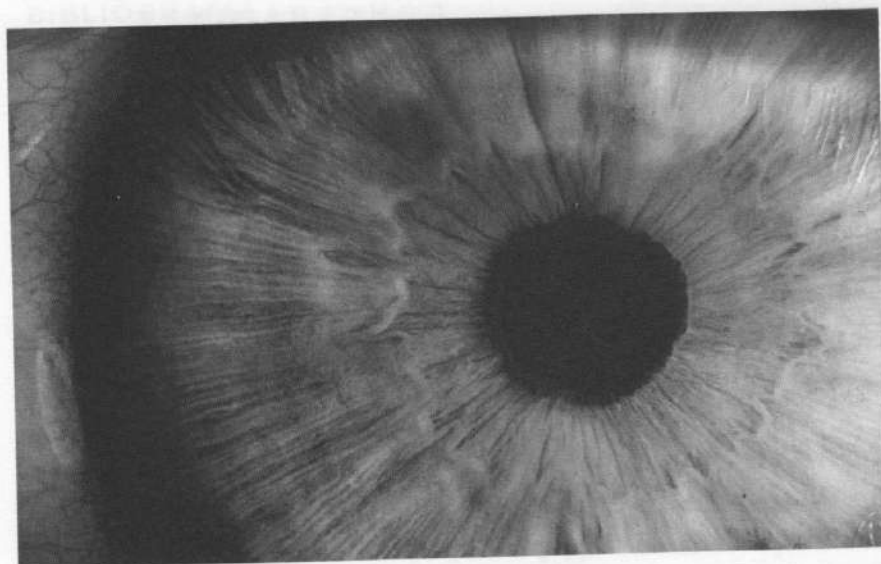


FUENTE - ELABORACIÓN PROPIA

(nacionales o extranjeros), instituciones militares o policiales nacionales o extranjeras, entre otros. Asimismo, es importante conocer el nivel de acceso que tiene a la información que se requiere. Este tipo de fuente se puede obtener de acuerdo a una búsqueda constante o a través de otras fuentes humanas. La segunda, consiste en realizar una evaluación detallada de la fuente, una vez determinado el objetivo es necesario conocer sus antecedentes personales y familiares, actividades, perfil de personalidad, entorno social, debilidades, vulnerabilidades, fortalezas, riesgos internos, qué intereses lo motivan: su ideología, el patriotismo, factor económico, provecho personal, profesión, el miedo, la envidia, el odio, el ego, la vanidad, la venganza, egoísmo, entre otros.

El abordaje a la fuente es la etapa más importante y está a cargo del agente, ya que a partir del conocimiento que se tenga de la potencial fuente de información, se debe trazar estrategias para llegar a ella y obtener información. Sobre ello, existirán tantas estrategias como ideas se tengan en mente, amerita que el agente considere un proceso de tres fases, inicial, intermedia y final. A continuación, se detallan:

- **Fase inicial (interna)**
  - **Creación de ideas:** una vez que se tiene toda la información relevante de la fuente, requiere pensar e idear diferentes estrategias de abordaje.
  - **Reflexión:** poner a prueba las ideas y tener en cuenta lo que denomino el "¿y si?", utilizado para anteponerse a hechos, por ejemplo: «¿y si pasa x?», «¿y si pasa z?», como una suerte de ejercicio para contingencias.
- **Fase intermedia**
  - **Toma de decisión:** decidir lo que se va a hacer luego de la deliberación.
  - **Planificación mental:** este ejercicio ayudará a elaborar un plan de contacto que puede ser por **convencimiento, presión o canje**, necesariamente debe incluir las medidas de seguridad y contingencias (el «y si»). Debe abarcar desde la etapa de acercamiento hasta la cancelación, dejando abierta la posibilidad de retomar el contacto; además, debe incluir los costos que amerite.
- **Fase final (externa)**
  - La elaboración del plan está relacionado a la elaboración de un documento para la aprobación de las actividades que se realizarán. Este documento debe estar dentro del marco legal, el respeto a los Derechos Humanos y la ética que rige la actividad de inteligencia. Además, debe consignar todo lo relacionado al manejo de la fuente humana (claves, lugares de encuentro, seudónimos, costos, etc.). Cabe resaltar que se hará de acuerdo a las normas legales de cada Servicio.
  - Actividades previas para el acercamiento o primer contacto con la fuente. Aquí se pone en ejecución lo planificado por fases y etapas, se crean las condiciones.
  - La negociación trata sobre establecer



acuerdos claros en la relación y ello amerita su cumplimiento (por ambas partes) para evitar actos de desafección que pongan en riesgo la operación.

- Asignación de tareas, esto implica dar tareas de manera progresiva y diferenciada, primero tareas menores para monitorear su cumplimiento. Luego se darán intermedias y mayores. Esto sirve para probar a la fuente y establecer su probidad.

## EXPLOTACIÓN DE LA FUENTE

Esta es la etapa que requiere mayor cuidado y minuciosidad ya que se obtendrá la información necesaria y útil para el análisis de información. La obtención de información de la fuente humana se puede realizar de dos maneras: la prime-

ra es directa (a través de entrevista o conversatorio) y la segunda es indirecta (a través de otros medios). Para ambos casos, **siempre** es necesario tener en cuenta la seguridad del agente, de la información y de la fuente humana.

Para la explotación de información de la fuente humana de manera directa, es necesario saber que no cualquier agente puede hacerla, la persona designada para ello debe necesariamente contar con un perfil especial que tenga como mínimo lo siguiente: habilidad para entrevistar y guiar la entrevista, pensar con lógica, observar e interpretar, apreciar el punto de vista de otro, estar siempre alerta, tener memoria excelente, mucha paciencia y control de sus emociones; además, debe dominar la técnica de

observación y descripción<sup>5</sup>, así como la sinergología (kinésica, proxémica y paralingüística) que servirá para verificar si lo que dice la fuente, está siendo afirmado o no por su cuerpo. Cabe mencionar que la sinergología no necesariamente es un conocimiento que determina la veracidad o no de la información; sin embargo, es útil para reorientar o poner énfasis en un hecho específico durante la conversación, mucho dependerá de las preguntas que se elaboren, la forma en que se apliquen y cómo se guía la entrevista.

Para la explotación de información de la fuente humana de manera indirecta, se deben establecer los medios e instrumentos que se utilizarán para la transferencia de datos o información, así como las medidas de seguridad necesarias para su protección.

La evaluación de la fuente humana dependerá de los criterios que establezca cada servicio.

## CANCELACIÓN DE LA FUENTE

Una vez que la misión ha culminado y ya no se requiere continuar con la explotación de la fuente humana de información, se pone en ejecución la estrategia diseñada para su cancelación. Cabe mencionar que este procedimiento debe incluir la posibilidad de retomar el contacto.

## CONCLUSIONES

Resulta necesario que en cualquiera de los niveles del proceso de inteligencia y mucho más en el de nivel estratégico, se trabaje con información válida y confiable, ya que permitirá una mayor exactitud, certeza y predicción en el análisis de información. La única forma de corroborar o desvirtuar datos o informaciones es el manejo de fuentes humanas, de ahí su importancia para la producción de inteligencia; ya que, si bien es cierto que los avances de la tecnología para obtener información están en vanguardia, las personas son quienes la gestionan, programan y le dan sentido.

Para obtener información de fuentes humanas es necesario seguir un proceso metodológico que debe ser alcanzado con exactitud para lograr la validez y confiabilidad de la información obtenida; además, el agente que se desempeña como manejador de fuentes humanas debe contar con habilidades y capacidades que le permita estar en óptimas condiciones para extraer la mayor cantidad de información posible y de calidad.

La propuesta del proceso de planificación para el manejo de fuentes humanas, necesariamente debe estar dentro de los alcances del marco legal que rige la actividad de inteligencia, el respeto a los Derechos Humanos y la ética. Además, es adaptable a la normativa de cada país.

<sup>5</sup> Sánchez, Hernán, *Explotación Observación y descripción*. Lima, 2016.