

*Inteligencia
Estratégica*

PARA LA POLÍTICA MUNDIAL NORTEAMERICANA

PREFACIO

Este es un libro sobre inteligencia, no la inteligencia que los psicólogos tratan de medir en una determinada mente humana, sino la clase de inteligencia que debe tener un estratega para trazar sus planes y llevarlos a cabo. Inteligencia, tal como yo la describo, es el conocimiento que nuestros hombres, civiles y militares, que ocupan cargos elevados, deben poseer para salvaguardar el bienestar nacional.

Aunque existe en ella una buena dosis de comprensible misterio, la inteligencia es una cosa simple y que se evidencia por sí misma. Como actividad, es la prosecución de cierta clase de conocimiento; como fenómeno, es el conocimiento resultante. En reducida escala, es lo que todos nosotros hacemos cada día. Cuando una ama de casa decide estirar su presupuesto, cuando un médico diagnostica una dolencia, cuando cualquier persona toma una decisión con respecto a un problema, por lo general efectúa un trabajo preliminar de inteligencia. A veces el trabajo es tan simple e instintivo, que esa persona no lo reconoce como inteligencia, tal como encontrar el mecánico indicado en la sección clasificada de una guía telefónica. A veces es formal, arduo y sistemático, como el brillante análisis de ARTHUR KOEHLER sobre la escalera, en el caso de LINDBERGH. Pero, ya sea efectuado instintivamente o mediante un esfuerzo mental, consciente y hábil, el trabajo de inteligencia no es, en esencia, más que la búsqueda de una respuesta mejor y más sencilla.

Como demostraré en este libro, la inteligencia estratégica es una extensión de esa búsqueda hacia un conocimiento útil. La extensión, sin embargo, se verifica en varias direcciones. Para comenzar, el conocimiento que la información estratégica debe producir, merece un adjetivo más prohibitivo que "útil". Podría llamarse el conocimiento *vital para la supervivencia nacional* y como tal se hace sombrío y enorme. Luego existe también la extensión en sutileza, porque algunos de los problemas relativos a la supervivencia nacional, encierran grandes especulaciones sobre la fuerza y las intenciones de otros estados, la estimación de sus probables respuestas a los actos que nosotros mismos nos disponemos a iniciar. Estos problemas no pueden ser resueltos más que por las técnicas especiales del experto. Esta extensión en experiencia o peritaje es considerable. En la búsqueda del conocimiento sutil, a menudo se levantan difíciles barreras, que son colocadas expresamente por otras naciones y el disfrazarlas requiere métodos que generalmente no son familiares para el término medio de las personas. Estos métodos constituyen una tercera clase de extensión, que conduce al reino de las investigaciones clandestinas. (Dicho sea de paso, esta fase del trabajo de información -la más dramática- es por lo general exageradamente enfatizada por la mente profana).

La última extensión lo es en la dimensión de tamaño. El conocimiento que la información estratégica debe producir, es muy grande en bulto, tan grande, que, en tiempo de guerra, cientos de miles de personas prácticas pueden apenas dar abasto para el trabajo. En tiempo de paz, la tarea es proporcionalmente enorme. Esto significa que el proceso de información se convierte en un esfuerzo de grupo -opuesto al individual-; que debe haber una complicada y cuidadosa división de labor y que, en consecuencia, se producen problemas de personal, organización, administración y relaciones humanas, que son peculiares a la naturaleza de la empresa y de ningún modo características de todas las familiares y caseras búsquedas de la verdad.

Pese a su importancia, estas extensiones, como he dado en llamarlas, son externas al fondo del asunto; el trabajo de información sigue siendo el simple y natural intento de lograr la clase de conocimiento sobre el cual puede apoyarse un curso de acción favorable. Y podríamos calificar a

la información estratégica como el conocimiento sobre el cual deben descansar, tanto en la guerra como en la paz, las relaciones exteriores de nuestra nación. Si la política exterior es el escudo de la República, como lo ha llamado WALTER LIPMANN, entonces la información estratégica es aquello que coloca el escudo en el lugar adecuado y en el momento adecuado. Es también aquello que se halla pronto o dispuesto para guiar la espada. Jamás, anteriormente, en nuestra historia de los tiempos de paz, han estado tan altos los jalones de la política exterior. Esto indicaría que nunca con anterioridad, fue tan importante el hecho de que la misión de información se cumpliera en forma apropiada. No obstante, en el camino del apropiado cumplimiento, se yergue un núcleo de confusiones que existen entre aquellos que producen información, aquellos que la utilizan y aquellos que son sus beneficiarios: los ciudadanos. Muchas de estas confusiones se producen debido a las imprecisiones que se han creado en el lenguaje de la información y que se incluyó en forma permanente en los manuales. Si las páginas que siguen contienen palabras nuevas al trabajo de información, si parecen indebidamente aplicadas a su significado, alego, como una vez lo hiciera JOHN LOCKE, que “puede tal vez censurarse de crítica impertinente, en un discurso de esta naturaleza, encontrar erróneas palabras y nombres que han prevalecido en el mundo. Y aun posiblemente no fuera impropio ofrecerlos nuevos, cuando los viejos pueden inducir a errores a los hombres...”.

El plan de este libro es simple. Se basa en las tres cosas distintas e independientes a las cuales se refieren usualmente los devotos de la información cuando mencionan la palabra. En la Primera Parte, considero la información como una clase de conocimiento (“¿Qué información ha obtenido usted sobre la situación en COLOMBIA?”). Los capítulos de esta parte tratan de su amplio y variado contenido.

En la Segunda Parte, considero la información como el tipo de organización que produce el conocimiento (“La información podría brindar a la gente que actúa, exactamente lo que desea”). Los capítulos tratan de los problemas administrativos y de organización de la información central y departamental.

La Tercera Parte considera la información como la actividad perseguida por la organización de información (“La información -como tarea- anterior al planeamiento debió haber sido intensa”). En estos capítulos explico lo que significa el trabajo de información y el alcance, que, en mi opinión, tienen sus problemas peculiares.

Con un libro de esta clase, el autor se halla muy ligado con amigos, asociados y demás personas que consciente o inconscientemente han contribuido a su redacción. Prácticamente todo lo que he escrito aquí, ha sido tema de largas discusiones con la hermandad de la información. Mi agradecimiento general corresponde a mis maestros y colegas de la que fue una vez “Oficina de Servicios Estratégicos”.

Al comando, al estado mayor y a los miembros de la primera clase de la Escuela Nacional de Guerra, donde tuve el honor de servir como uno de los instructores civiles residentes, debo mis gracias más profundas.

...

SHERMAN KENT

Departamento de Historia, Universidad de Yale, octubre de 1948.

Parte Primera

LA INFORMACIÓN ES CONOCIMIENTO

Capítulo I

LA INFORMACIÓN ES CONOCIMIENTO

Información significa conocimiento. Si no puede hacerse que abarque o signifique todo conocimiento por lo menos significa una cantidad y un surtido sorprendente de conocimientos. Este libro se refiere sólo a una parte del total, pero, tal vez, la parte más importante. Se refiere a la parte conocida en el trabajo de información como “información positiva extranjera de alto nivel”. Esta frase es demasiado breve para describir la clase de conocimiento que nuestro Estado debe poseer con respecto a otros Estados, a fin de asegurarse de que su causa no sufrirá ni fracasarán sus empresas, porque sus hombres de Estado y soldados proyecten y actúen en la ignorancia. Este es el conocimiento sobre el cual basamos nuestra política nacional de al nivel hacia otros estados del mundo.

Nótese aquello que se ha excluido. Primero, se excluye todo conocimiento de nuestra propia escena doméstica. La información positiva extranjera es realmente “extranjera” en su propósito, fin y substancia. No tiene relación con lo que sucede dentro de los EEUU o en sus territorios o posesiones. Segundo, se excluye todo conocimiento que tenga relación con la función de policía. La palabra “positiva” entra en la frase para denotar que la información en cuestión no es la llamada “contrainformación” y “contraespionaje” ni ninguna otra clase de información designada para descubrir traidores domésticos o agentes extranjeros importados. Las palabras “alto nivel” tienen el objeto de excluir la llamada información “operativa”, la información táctica y la información de pequeñas formaciones militares en batalla, conocida como información de combate.

Lo que es el conocimiento indispensable a nuestro bienestar y seguridad, que es tanto el conocimiento constructivo con el cual podemos trabajar hacia la paz y la libertad en todo el mundo, como el conocimiento necesario para la defensa de nuestro país y sus ideales. Parte de este conocimiento puede ser adquirido por medios clandestinos, pero el grueso del mismo debe ser adquirido mediante prosaicas observaciones e investigaciones abiertas y directas ¹.

Deberá recordarse -con anticipación a capítulos posteriores de este libro, que analizan la información como proceso- que la actividad de información consiste básicamente en dos clases de operaciones. Yo las he calificado como operación de reconocimiento (vigilancia), con lo cual me refiero a los numerosos medios por los cuales el mundo contemporáneo se somete a una intensa y sistemática observación y operación de investigación. Con esto último, me refiero a los intentos de establecer eficaces cánones sobre lo que se ha observado en el pasado y a los intentos de sacar partido a lo que parece suceder en la actualidad. las dos operaciones son virtualmente inseparables, aunque por razones administrativas y demás, se hallan a menudo separadas físicamente. en la práctica real hay por lo general dos estados mayores diferentes, cada uno de los cuales cultiva su respectiva especialidad de vigilancia o investigación. Pero, por más separadas que se hallen en el diagrama administrativo o en el desarrollo de sus propias técnicas, se hallan estrechamente unidas por su común devoción a la producción de conocimiento.

¹ El Apéndice 1 ofrece una breve discusión sobre todos los tipos de información, separados uno de otros en dos cartillas, e intenta demostrar el interparentesco entre los tipos llave.

¿Cómo describir esta clase de conocimientos? Hay por lo menos dos medios de hacerlo. Uno, es calificar a la información positiva extranjera como la substancia de la humanidad y la naturaleza extranjeras. Esto incluye una lista casi inacabable de los componentes de la humanidad y naturaleza. Estas listas pueden ser alfabéticas o temáticas. Fuera cuales fueren, ocuparían cientos de páginas y no llegarían a ser de interés para los lectores de un libro de la clase de éste.

El otro medio y el que yo he adoptado, no es ni alfabético ni temático. Podría llamarse funcional. Parte de la premisa de que nuestro Estado, para sobrevivir en un mundo de Estados competidores, debe poseer dos clases de política de Estado. Una, es su propia política positiva, dirigida hacia el exterior, emprendida por los intereses de un mejor orden mundial y un más alto grado de prosperidad nacional. La otra es la política defensiva-protectora, emprendida necesariamente para contrarrestar esas políticas de otros Estados que son hostiles a nuestras aspiraciones en la ONU, será un acto diplomático, será una insinuación o amenaza diplomática o económica, será propaganda o información, será un acto de fuerza, será una combinación de varias cosas? Los constructores, proyectistas y suplementadores deben también saber dónde, cómo y cuándo han de aplicar el instrumento de su elección. Ahora bien, ni la selección ni la aplicación pueden efectuarse sin referencia a la actitud de la segunda parte. Antes de que los líderes políticos hagan cualquier cosa, deberían saber:

Como recibirá el otro país la política en cuestión y qué se ha preparado para contrarrestarla.

Qué falta al otro país en el sentido de fuerzas de contraataque, por ejemplo, sus puntos vulnerables específicos.

Qué está haciendo para ordenar sus fuerzas protectoras.

Qué está haciendo o puede realmente hacer, para cubrir esos puntos vulnerables específicos.

De esta manera, nuestros líderes políticos se ven en la necesidad de poseer una enorme cantidad de conocimientos sobre los países extranjeros. Necesitan un conocimiento que sea completo, seguro, que sea entregado a tiempo y que sea capaz de servir como una base para la acción. Para poner en acción su política positiva, deberán en primer lugar, poseer un conocimiento sobre los otros países como entidades objetivas. Por ejemplo, tendrán que saber sobre:

- a) Las características físicas de esos países, es decir, su topografía natural, medio ambiente y las estructuras permanentes multiformes que el hombre ha añadido al paisaje (sus ciudades, sus empresas agrícolas e industriales, sus facilidades de transporte de demás).
- b) Su población, cuántos habitantes, dónde se agrupan, en qué se ocupan.
- c) El estado de las artes, las ciencias y las técnicas de esa población (y en esto incluiría yo el estado de sus fuerzas armadas).
- d) El carácter de sus sistemas políticos, sus economías, sus agrupaciones sociales, sus códigos de moralidad y las interrelaciones dinámicas que prevalecen entre todos ellos.

Armados con estos conocimientos, los líderes de la política positiva podrán accionar seguros por lo menos de que, si fallan, su fracaso no podrá ser cargado a su ignorancia.

En segundo lugar, consideremos la otra clase de política, es decir, nuestra política destinada a mantener la seguridad nacional. En interés de la seguridad, nuestros líderes políticos deben tener constantemente en cuenta las políticas positivas de otros países o Estados. Algunas de estas políticas deben ser consideradas por nosotros como hostiles a nuestros intereses y debemos dar los pasos necesarios para bloquearlas. Otras, es aconsejable atajarlas a mitad de camino. Para construir y operar en esta clase de políticas de seguridad, debemos poseer una segunda clase de información más extensa sobre los países extranjeros y también en este caso el conocimiento debe

ser completo, seguro, oportuno y capaz de servir como base para la acción. Debemos conocer la naturaleza y peso de los instrumentos que esos países pueden reunir en defensa de sus propias políticas y debemos conocer la dirección que puedan tomar esas políticas. Debemos conocer eso, no sólo para no ser tomados por sorpresa, sino también para hallarnos en una posición defensiva u ofensiva cuando se lance la política. Cuando uno sabe cosas tales, conoce mucho respecto a la estatura estratégica del otro país. En el capítulo IV explicaré la frase estatura estratégica. Y sobre la teoría de que existe cierta relación entre aquello que un país adopta como objetivo y lo que se cree que puede esperarse que efectúe el conocimiento de la estatura estratégica constituye, por lo menos en cierto grado, el conocimiento de las probables intenciones del otro país.

Por lo que precede, puede verse que, para mí, la primera clase de información a adquirir es esencialmente descriptiva e informativa. Es descriptiva respecto a cosas relativamente inmutables como terreno, hidrografía y clima; es descriptiva en relación a las cosas mutables pero no menos permanentes, como la población. Y lo es también, respecto de los más transitorios fenómenos provocados por el hombre, tales como la estructura económica o gubernativa. Con esta clase de conocimiento nuestros dirigentes pueden trazar las líneas de orientación de nuestra política positiva, de nuestra estrategia de paz y de guerra.

La segunda clase de información a adquirirse se refiere al futuro y a sus posibilidades y probabilidades; cómo podría otro país organizar sus fuerzas internas al servicio de su política y estrategia exteriores; cómo podría tratar de utilizar esos poderes en contra nuestra, cuándo, dónde y con qué eficacia. Allí donde la primera clase de información era descriptiva, ésta es especulativa y evaluativa.

Dentro de estas clases de cosas a saberse, podemos entonces percibir las estáticas, las dinámicas y las potenciales de otros países; percibiremos las cosas establecidas, las que se hallan en marcha al presente y las que probablemente reserva el futuro. Todo esto reunido, forma el conjunto de lo que he llamado información positiva extranjera de alto nivel o como la llamaré más adelante: estratégica. Incidentalmente, indica también las tres formas principales en las que la información estratégica es encarada por las organizaciones de inteligencia. Estas formas son: la forma básica descriptiva, la forma corriente informativa y la forma especulativa-evaluativa ². Más adelante me referiré a cada una de estas formas.

En los próximos capítulos ofreceré una descripción de la diversidad y el tamaño del contenido substantivo de la inteligencia estratégica. No es necesario decir que es extremadamente diverso y grande. Pero esto no infiere que la inteligencia estratégica se halle, ya sea continuamente ocupada con cada uno de los tópicos en el gigantesco contenido general, o que sea exclusivamente responsable de reunir todos los datos que forman el contenido. Quiero dejar bien sentados esos dos puntos.

² Este es el primer punto en que me apartaré de algunos de los usos aceptados en el lenguaje de la Icia. Como he anotado en el prefacio, me aparto debido a la gran confusión con que uno tropieza en el léxico de la materia. Lo que yo he llamado forma básica descriptiva, recibe los distintos nombres de investigación básica, investigación fundamental, datos básicos, datos monográficos, etc. Lo que he llamado forma corriente informativa, ha sido calificada como Icia corriente, evaluaciones corrientes, apreciaciones corrientes, informes, material estratégico, inteligencia activa, etc. Lo que he calificado de forma especulativa-evaluativa se conoce como apreciaciones, apreciaciones estratégicas, evaluaciones, inteligencia de estado mayor, información de posibilidades y demás. Sobre la teoría de que los consumidores de la Icia están interesados en cosas del pasado, presente y futuro, he adoptado el elemento tiempo como elemento de primordial importancia. Esto permite un fácil y consistente arreglo del asunto de que se trata, información y permite que pueda posponerse el catalogar ese asunto según el uso a que estará destinado, a los consumidores, etc. para hacerlo más adelante en forma más adecuada. Muy pocos devotos de la información han hecho eso en el pasado. Muchos de ellos, al establecer sus propias categorías de las clases de información, han diferido dentro de la misma lista, en varios factores de discriminación. De ahí que puedan hallarse importantes directivas de la hermandad de la información que contienen una lista de las clases de información parecida más o menos a lo siguiente: 1) Investigación básica; 2) Información estratégica; 3) Información técnica; 4) Contrainformación; 5) Información táctica; 6) Información sobre posibilidades y apreciación. dichas categorías no son en ningún modo, mutuamente exclusivas ni concuerdan tampoco una con otra.

La inteligencia debe hallarse en condiciones de encargarse del acervo de tópicos que considerará y en el curso de los años es concebible que tendrá que encargarse de todos y cada uno de esos puntos por lo menos una vez. Sin embargo, tenderá a encargarse de un solo asunto sólo cuando ese asunto forma parte de una amenaza a nuestro interés nacional o sea requerido por el futuro curso de acción. Uno de los problemas que más continuamente se enfrentan en la administración de la inteligencia, es el decidir que asuntos especiales ha de vigilarse, informarse o convertirse en el objeto de una investigación descriptiva o especulativa. Igualmente difícil es el decidir su orden de prioridad. La peculiaridad es que la inteligencia se halla siempre completamente ocupada, pero ocupada casi exclusivamente en relativamente pocos asuntos de real interés nacional. Al mismo tiempo, la inteligencia ha de hallarse lista para manejar un enorme número de asuntos.

El reunir los materiales necesarios para manejar ese enorme número, es una tarea que la inteligencia no efectúa por sí sola. La inteligencia comparte esa tarea con cierto número de instituciones, tanto públicas como privadas. Permítaseme limitarme simplemente a las instituciones públicas.

Aunque los políticos, proyectistas y operadores del gobierno federal (tanto civiles como militares) son los utilizadores o consumidores del producto ya terminado de la inteligencia, ellos mismos son, a menudo, importantes colectores o productores. Como hombres que actúan en el mundo de los asuntos, desarrollan, como productos secundarios o derivados de sus trabajos principales, grandes cantidades de material que interesa o es importante a la inteligencia estratégica. En ese caso, el más importante para citar es el funcionario del servicio exterior que actúa en un puesto o cargo en el extranjero. Su tarea principal consiste en representar en ese país los intereses de los EEUU, pero un subproducto muy importante de su tarea es el cable, despacho o informe que envía a su país. No hablo meramente del cable de información, sino también del llamado “de operación”. Porque en su calidad de representante de EEUU debe saber mucho antes cuando se dispone a tomar una disposición y debe saber mucho antes cuándo se dispone a tomar una decisión y debe saber dar muchas explicaciones a sus superiores en su país cuando ha tomado esa disposición o cuando les pide consejo. Pese a que el propósito primario de dichas comunicaciones es operacional, con frecuencia no pueden distinguirse casi de aquellas que indican llanamente los nuevos acontecimientos de la fecha.

Y de allí que el funcionario de servicio en el extranjero, aunque no esté especialmente adiestrado como hombre del servicio de inteligencia, constituye en virtud de su posición y talento, un proveedor valioso y eficaz de información³.

Existen aún otros en la vida pública, tales como los miembros de comisiones especiales, delegados a conferencias internacionales, congresistas en viaje, y debe recordarse, durante los próximos capítulos, que tales personas efectúan significativas contribuciones a la tarea total de la inteligencia. No deben olvidarse tampoco los contribuyentes involuntarios que no actúan en la vida pública: los escritores, los periodistas, los estudiosos, los hombres de negocios, los viajeros, aún los mismo gobiernos extranjeros (en sus informes o noticias oficiales), que brindan una ayuda inapreciable.

No quisiera que ningún lector se formase el concepto de que inteligencia por sí sola debe producir de la nada y mediante la búsqueda la prodigiosa cantidad de datos que debe procurar tener siempre a mano. El aclarar este punto, sin embargo, no excluye en ningún sentido la parte, extremadamente importante, del total que la inteligencia produce por sí sola y por su cuenta. Parte de ese total es confirmatorio necesariamente; parte es suplementario o complementario de lo que

³ Para ciertos puntos llave del mundo, el Servicio Extranjero reconoce la necesidad de un adiestramiento especial y los oficiales que allí se envían podrían considerarse como oficiales de inteligencia, en cierto sentido de la palabra. La mayoría de ellos, sin embargo, podrían no contar, entre sus deberes, con el de la inteligencia en ese sentido.

ya se posee; parte es completamente nuevo y vital y no necesita mayores aclaraciones. Parte no sólo es nuevo y vital sino que es material que en realidad no podría conseguir ninguna agencia, más que la de inteligencia misma. Todo ello, más el tiempo y las diestras organizaciones de inteligencia empleadas en su apreciación, análisis y tabulación, forman el contenido substantivo de nuestra especial categoría de conocimiento.

Capítulo II

CONTENIDO SUBSTANTIVO: 1) EL ELEMENTO DESCRIPTIVO BÁSICO

El elemento descriptivo de la Icia Estratégica es básico con respecto a los otros dos que describiré. Es el fundamento que otorga significado al cambio diario y el fundamento sin el cual la especulación sobre el futuro podría no tener ningún significado.

El elemento descriptivo básico debe relacionarse con muchas cosas o por lo menos debe estar preparado para relacionarse con ellas. En las páginas siguientes tocaré las suficientes como para evaluar el uso que hago de la palabra “muchas”. Extraeré mis ejemplos de las estrategias tanto de paz como de guerra, pero si parecen pesar más por el lado de la guerra, sólo se debe a que el tiempo de guerra ha ofrecido en el pasado una experiencia más rica en información y una experiencia que puede ser discutida más libremente que los asuntos internacionales corrientes.

En la reciente conflagración, la mayor parte de los beligerantes compilaron enciclopedias sobre los países con los cuales se hallaban en guerra, sobre los que habían proyectado ocupar o que de cualquier otro modo caían dentro de su órbita. Estas enciclopedias podrían concebirse en forma de un gran archivo de conocimientos dispuestos en folios en un gabinete archivador o en forma de libro terminado. Las agencias de información de todo el mundo poseen esta clase de archivo y escriben esa clase de estudio. Los británicos los llaman estudios sobre información, monografías; nosotros los hemos llamado inspecciones estratégicas, estudios de información topográfica, monografías del terreno, los alemanes los llamaban sumarios de información militar-geográfica o información naval-geográfica. Su designio principal era proveer al proyectista estratégico, de suficiente conocimiento respecto al país en cuestión, para poder efectuar sus cálculos respecto a sus condiciones como zona de combate. En realidad, serían para cientos de otros usos y no todos ellos eran militares en el estricto sentido de la palabra. Una ojeada a la tabla de contenido de un típico libro alemán indicará el fin, si no la profundidad, del conocimiento requerido para propósitos militares.

- I. Aspecto general. Ubicación. Fronteras. Áreas. Historia. Estructuras: gubernamental y administrativa.
- II. Carácter del país. Formación de la superficie. Tierras. Terrenos. Clima. Abastecimiento de agua.
- III. Habitantes. Nacionalidades, idiomas, idiosincrasias. Distribución de la población. Establecimiento. Salud. Estructura de la sociedad.
- IV. Economía. Agricultura. Industria. Comercio e intercambio. Minería. Pesca.
- V. Transportes. Ferrocarriles. Caminos. Puertos. Campos de aviación. Ríos.
- VI. Geografía militar. Detalles regionales de interés militar.

VII. Establecimiento militar en existencia. Ejército: Orden de Batalla. Defensas fijas, instalaciones militares, abastecimientos. Armada: Orden de Batalla, la flota, instalaciones navales costeras, aviación naval, abastecimientos. Aire: Orden de Batalla, aviación militar, instalaciones aéreas (véase lista de aeródromos, etc., Apéndice especial) más livianas que el aire, abastecimientos.

VIII. Apéndices especiales. Datos biográficos sobre figuras principales del gobierno. Terminología geográfica local. Descripción de ríos, lagos, canales. Lista y especificaciones de usinas eléctricas. Descripción de caminos. Lista de aeródromos y campos de aterrizaje más importantes. Lista de las líneas telegráficas y telefónicas más importantes. Moneda, pesos y medidas. Playas (como para operaciones militares anfibias).

Una tabla de contenido sólo constituye un esqueleto del asunto; no revela el carácter y medida de los tejidos que lo recubren. Considérese, como apreciación del detalle en un manual de esta suerte, la clase de conocimiento que hay detrás de algunas de las simples enumeraciones.

Tómese, por ejemplo, el capítulo sobre “habitantes”. Se encuentran allí hasta las más pequeñas apreciaciones sobre la población: cuadros de edad, sexo, grupos, distribución regional y demás. Cuando uno reflexiona que pocos Estados del mundo dedican a sus estadísticas vitales el esfuerzo que nuestros encargados de censos dedican a las nuestras y que aún las cifras relativamente seguras en esos Estados resultan sólo después de una labor enorme, comprende la importancia y tal vez la magnitud de la división de población y caudal humano de la información estratégica. En el estudio en cuestión se encuentran también secciones sobre estructura social e idiosincrasia social, con análisis de los agrupamientos sociales, grupos étnicos, grupos de minoría, grupos religiosos, clubes, logias, sociedades secretas, etc. y que sienten esos grupos y sus miembros sobre Dios, la educación, la piedad filial, la higiene corporal, el capitalismo, el amor, el honor y el extranjero. Allí se encuentran las secciones sobre bienestar público, educación y la opinión pública media.

Tómese el capítulo sobre “transportes” y consideremos los detalles presentados con cada sistema de transporte. La sección comienza con un mapa de la red caminera; luego sigue una descripción, kilómetro por kilómetro de las rutas principales, con observaciones sobre superficie, a mino (y en consecuencia, los vehículos) comienza a desintegrarse?

De modo similar, se produce con las vías férreas. Aquí también la trocha, el número de vías y las rutas (en la llanura) son descriptas en mapas generales y de detalle; además, en un diseño de perfil se brinda la que podría llamarse la dimensión vertical de la ruta. Un perfil bien diseñado brinda más ilustración que datos sobre los declives; puede ser (y con frecuencia lo es) una especie de mapa de kilómetro por kilómetro, terminales, talleres, etc. Junto con los mapas y perfiles hay una profusión de otros datos: subdeclives, balastro, características de las traviesas, peso y longitud de los rieles, unión de rieles, sistemas de señales y disponibilidades, también un inventario sobre los tipos de locomotoras y “stock” rodante. Reunido todo ese material, los proyectistas poseen los datos necesarios para calcular la capacidad de la línea férrea, que deben buscar en el sentido de fuerza motriz suplementaria y coches si es que se dispone a utilizar esa línea y cuáles son los problemas de mantenimiento. Si no posee esos datos, la información estratégica ha fallado.

Respecto a los puertos, existe otra clase de datos: área de aguas protegidas, profundidad del agua (a las ordinarias mareas de primavera y estando el agua baja), diques y profundidad del agua a los costados de los diques, grúas en los diques, medios de transporte para despejar los diques y la zona portuaria, depósitos y facilidades de almacenaje del puerto, situación local del estibamiento, medios de reparación, etc. Todo esto y muchas cosas más -todas ellas en detalle-, deben conocerse antes de poder planear el uso efectivo del puerto que se ha proyectado capturar intacto y destinado

al propio uso. Muchas de estas cosas pueden descubrirse con facilidad; otras no se conocen, porque nadie ha podido preguntar adecuadamente y otras son también imposibles de hallar o se encuentran fuera del alcance de la responsabilidad de la información estratégica.

Por ejemplo, el oficial de transporte responsable del desembarco de nuestros hombres y equipos en el puerto de ARGEL, inmediatamente después del asalto, estaba bien provisto de los más detallados informes sobre ese puerto, pero la información le falló en dos aspectos por lo menos. No se le dijo que virtualmente cada yarda cuadrada del espacio en los diques estaba bloqueada con enormes barriles de vino e igualmente grandes e incómodos fardos de paja. Antes de que pudiera descargar sus propios elementos, debió preparar un espacio libre para ellos. Fue este un caso de contingencia no prevista.

La otra falla es más difícil de excusar. Uno de los deberes del oficial de transportes era cuidar que cierto número de aviones de combate fuera descargado y trasladado hasta cerca del aeródromo de CASABLANCA en el menor tiempo posible. Si hubiera podido tener la seguridad de que aviones completamente armados de ese tipo hubieran podido ser desembarcados, hechos a correr a través de los diques, sacados de la zona del puerto y lanzados a la carretera, los habría cargado en la cubierta listos para volar. Pero no estaba seguro respecto a la anchura de las calles a lo largo de su posible itinerario, de modo que les hizo quitar las alas. Si la información se hubiera anticipado a un caso tal o si hubiera recibido informes al respecto, el oficial hubiese tenido respuesta a su duda, ahorrándole tiempo, porque por lo menos una de las rutas demostró ser lo suficientemente amplia para la empresa.

Tómese el capítulo sobre los establecimientos militares en existencia. Dando por sentado que las fuerzas en existencia no constituyen un índice muy seguro del potencial bélico⁴, hay cierta ventaja en conocer qué existe como núcleo de poder militar y el capítulo en cuestión intenta describir precisamente eso. Describe los componentes de las fuerzas formadas. A grandes rasgos, los más importantes de esos componentes en el aspecto físico son: el número de hombres bajo las armas; su distribución entre las tres fuerzas: fuerzas terrestres, fuerzas aéreas y fuerzas navales; su organización táctica y administrativa; la cantidad y calidad de su equipo, grande y pequeño; el inventario de armas de acuerdo al tipo y “performance”; las defensas fijas; inventario de aparatos aéreos y acorazados según su tipo y “performance”; la naturaleza de las instalaciones militares: arsenales, campos de aviación, estaciones de reparación, astilleros, etc. y la naturaleza de su abastecimiento, auxilios y servicios médicos. En el aspecto no físico, hay otros amplios componentes: métodos y normas de reclutamiento; métodos y extensión de los adiestramientos; experiencia bajo las armas y experiencia en combate; cantidad y calidad de oficiales; calidad del trabajo de estado mayor, la identidad de los oficiales importantes; la naturaleza y fuerza de la tradición militar, el grado de estima en que tiene la nación a sus fuerzas armadas. Todas estas cosas se agrupan en dos concepciones intangibles: pericia militar y moral. Si los rasgos hubieran sido un poco más detallados, esta enumeración hubiese sido muchas veces más larga.

Por ejemplo, téngase en cuenta uno sólo de los pequeños puntos en la anterior enumeración de factores mayores: el campo de aviación operativo. Respecto a él, existen infinidad de cosas que deben saberse. Ante todo, debe ser analizado desde el punto de vista siguiente: cómo podría utilizarlo un enemigo en potencia y cómo serviría a sus propósitos; cuál es su ubicación exacta en el mapa y su ubicación con respecto a otros campos y centros de abastecimiento; cuál es su elevación sobre el nivel del mar, con qué facilidades de abastecimiento cuenta (su lugar en la red de transporte y comunicaciones, en la red de energía eléctrica, el carácter de sus talleres y hangares, barracas, sus instalaciones de almacenaje de lubricante y combustible, sus facilidades

⁴ Esto se discutirá en el Capítulo IV, en los aspectos especulativo-evaluativo de la información.

para el almacenamiento de municiones); qué clase de aparatos se pueden acomodar en él y cuántos (longitud y tipos de las pistas y caminos para coches, cercos, torrecillas de señales y zonas de dispersión); qué riesgos presenta para la navegación aérea (clima, tiempo, montañas y otros obstáculos naturales, cables eléctricos); qué medios posee para la protección de las posiciones antiaéreas y las instalaciones de humo.

En segundo lugar, este mismo campo podría ser analizado desde el punto de vista de su predisposición para el ataque. En este caso, son aún aplicables muchas de las características anotadas más arriba; pero hay también algunas nuevas, de las cuales son las principales: cuáles son sus características de identificación observadas desde el aire, qué cantidad y clase de enmascaramiento se utiliza o puede preverse, qué grado de vulnerabilidad tienen sus instalaciones hechas por el hombre, y qué grado de recuperación en caso de ser sometidas a un bombardeo aéreo.

Tercero, podría ser analizada desde el punto de vista de su uso por parte de quien lo captura, en caso de ser capturado. Este análisis demandaría una cantidad aún mayor de datos minuciosos sobre el inventario de equipo. Sería importante saber si los talleres de máquinas, de ser tomados intactos, podrían servir para la reparación de los propios aparatos. Si no sirvieran, qué modificaciones habría que hacerles. Cuando se han reunido los datos suficientes como para responder a esas preguntas y muchas más, con respecto a todos los campos de aviación militares del país, se ha completado este fragmento del capítulo sobre instalaciones militares. Las preguntas aplicables a los campos de aviación, pueden aplicarse a todas las demás instalaciones o piezas mayores del armamento, tales como bases navales, arsenales, acorazados y nuevamente el conocimiento reunido para responder a las mismas en una parte del contenido de la inteligencia estratégica.

Esperemos que las líneas que anteceden indiquen el fin, profundidad y carácter de una compilación de conocimientos que deben servir a cierto aspecto del arte bélico. Antes de pasar revista a las enciclopedias de la estrategia de tiempo de paz, me agradecería indicar el carácter substantivo de otros tres aspectos de la información estratégica de tiempos de guerra, de la categoría descriptiva: la información de bombardeo aéreo estratégico, de guerra política y económica y de gobierno militar.

1. Bombardeo estratégico

El punto crítico del bombardeo estratégico (dando por sentado que se posea una fuerza aérea que puede alcanzar el blanco y bombarderos que puedan batirlo) es la selección del objetivo. Asumiendo urgencia en la dimensión tiempo, uno debe tratar de escoger esos sectores de la maquinaria bélica del enemigo, cuya destrucción debilite más significativa, rápida y permanentemente su poder de choque en la línea del frente. Como podría haber varios de dichos sectores y como no todos ellos pueden ser destruidos en solo "raid" (aún efectuado con la bomba atómica), uno debe no sólo identificar esos blancos, sino disponerlos en orden de importancia. La cuestión de la identificación de objetivos y sistemas de objetivos, en términos de lo que su pérdida significaría para el poderío enemigo y la cuestión de establecer la prioridad de su destrucción, se describirán en forma adecuada en un capítulo posterior, donde trataré los aspectos especulativo-evaluativo de la información estratégica. Pero tanto antes como después de esta importante operación evaluativa, hay otras dos que participan grandemente de la descriptiva.

Los objetivos que se persiguen constituyen, en esencia, las zonas vulnerables de la forma en que el enemigo hace la guerra y mantiene una sociedad funcionando y estas zonas más vulnerables no pueden ser elegidas de entre las menos vulnerables hasta no tener un amplio y

copioso conocimiento sobre el íntegro medio de vida del enemigo y su íntegro modo de hacer la guerra. De ahí que, mientras la enciclopedia del que planea el bombardeo estratégico no necesita incluir en detalle todos los datos necesarios para la fuerza terrestre (tales como geografía estratégica y salud pública), se superpone a esta enciclopedia en algunos puntos y aun en otros va más allá.

Para el bombardeo de una ALEMANIA o un JAPÓN, debía describir la economía nacional como si la descripción fuese destinada al uso de FUNK o SPEER o de ISHIBASHI y FUGIWARA; debía alcanzar hasta los cánones de las instituciones sociales como para servir a HIMMLER y GOEBBELS o KONOYE y TOJO. Antes de que los aviones salieran en su primera misión de destrucción sistemática, los que planeaban el bombardeo de ALEMANIA debían poseer un amplio conocimiento sobre la producción de cojinetes de bolilla, de goma sintética y de combustible⁵.

Más aún, antes de haber decidido que esos sectores de la economía eran aquellos cuya destrucción produciría el más significativo, rápido y permanente debilitamiento de la capacidad bélica de ALEMANIA, tuvieron que adquirir un extenso conocimiento sobre otros sectores. La decisión de enviar los B-29 contra la aviación japonesa, las fábricas de motores, arsenales, plantas electrónicas, refinerías de petróleo y por fin contra las concentraciones de población urbana, estaba respaldada con un “stock” similar de conocimiento enciclopédico.

Una vez señaladas las vulnerabilidades estratégicas y establecido el orden de prioridad en el ataque, se requería un conocimiento más descriptivo para efectuar el ataque. Nuestros bombarderos debían bombardear estructuras materiales hechas por el hombre, estructuras que el enemigo trataba con todas sus fuerzas de ocultar al conocimiento, a las cámaras y a la vista. La determinación de su ubicación exacta, la facilidad con que podían ser reparadas y demás, constituían, aún más un conocimiento descriptivo, del cual la información estratégica era, en parte, responsable. Y digo en parte, porque otra parte del trabajo correspondía a la inteligencia operativa.

2. Guerra política y económica

La guerra no siempre es convencional; en efecto, una gran parte de la guerra, de las remotas y las más próximas, ha sido siempre realizada con armas no convencionales. Calificaré a esas armas como políticas y económicas y la clase de guerra en que se emplean como guerra política y guerra económica. En estas dos guerras no convencionales, se trata de hacer dos cosas: debilitar la voluntad y la capacidad de resistencia del enemigo y fortalecer la propia voluntad y capacidad para vencer, así como la de los aliados. La guerra política podría definirse como un intento de lograr esos fines con cualquier medio disponible, excepto: 1) los medios económicos (que reservo) y 2) las operaciones militares ortodoxas. La guerra económica podría describirse del mismo modo, invirtiendo los términos apropiados. En sus aspectos más corteses, ambas guerras tienen sus aplicaciones de paz; ambas se emplean como instrumentos de la gran estrategia de la paz y ambas tienen sus propias exigencias de información tanto en la guerra como en la paz.

Si el lector quiere hacer una pausa para reflexionar brevemente sobre el significado de mi definición de estas dos guerras en sus aspectos bélico y pacífico, comprenderá que encierran un amplio surtido de posibles actividades dirigidas a un amplio surtido de objetivos. Consideremos algunos de ellos. En el aspecto político podemos empezar con las alianzas

⁵ Véase el “Informe completo” y el “Informe sumario” de la Inspección de Bombardeo Estratégico de EEUU (guerra europea) (WASHINGTON, G. P. O., 30 Set 45).

internacionales o las amistades internacionales que pueden afirmarse o romperse o las animosidades internacionales que pueden suavizarse o agravarse.

Dentro de un estado nacional determinado, existe una amplia esfera de objetivos potenciales: ante todo, las FFAA y su problema moral. Luego existen los disidentes políticos, los grupos sociales más ajustados, las minorías menos privilegiadas y conscientes de ello, los dirigentes obreros, las madres que perdieron a sus hijos, los pacifistas, las amas de casa disconformes, los mesías que surgen, los funcionarios del gobierno crédulos o corruptibles y cientos de otras categorías de los elementos de la población disconformes, hastiados, insatisfechos, disgustados y ultrajados.

En el aspecto económico, existen los tratado financieros internacionales, las relaciones comerciales internacionales y dentro del país mismo, algunos puntos débiles en la economía doméstica que pueden ser alcanzados por métodos no militares.

Los instrumentos que la guerra total sugiere para la explotación de esos objetivos, son numerosísimos y en su mayor parte tan brutales como la guerra misma. Para comenzar por el extremo más suave, mencionaremos el instrumento de la verdad misma: verdad proporcionada abiertamente por radios de origen conocido y por medio de periódicos en miniatura (arrojados desde aviones). Tales aspectos de guerra política eran típicos de nuestra propia Oficina de Información de Guerra y la British Broadcasting Corporation. Luego viene la verdad deformada que llamamos propaganda abierta, con la cual nos complace asociar los nombres de Lord Haw Haw, Axis Sally, Tokio Rose y el artista japonés que diseñó los groseros dibujos a cinco colores de lo que los yanquis hacían en SIDNEY a las viudas de los soldados australianos en campaña. A continuación, en la lista, aparece lo que se denomina propaganda negra, que se supone proveniente de elementos disidentes dentro de la población enemiga, pero que en realidad es realizada con gran secreto desde el exterior. A veces la propaganda negra se efectúa por radio, otras por panfletos, por medio de falsos periódicos, por cartas falsificadas, por cualquier medio que se le ocurra a un ingenio perverso. Los instrumentos discutidos hasta ahora son aplicables al objetivo por control remoto; pero existen otros que sólo pueden ser empleados penetrando las líneas enemigas. Este grupo de instrumentos está encabezado por el rumor inventado y hecho correr por medio de la palabra oral; incluye además el soborno, el perjurio, la intimidación, la subversión, el chantaje, el sabotaje en todas sus formas, los secuestros, las trampas engañosas, el asesinato, las emboscadas, el francotirador y el ejército clandestino. Incluye la entrega clandestina de todas las herramientas necesarias: el personal encubierto, los aparatos de radio e imprenta, el veneno, los explosivos, las sustancias incendiarias y las armas portátiles y los instrumentos para los asesinatos, las guerrillas y las formaciones paramilitares.

Los instrumentos de la guerra económica son simples y casi puros, en comparación. En una palabra, consiste en la zanahoria y el garrote, como en el cuento del burro o la política del gorro y de la persuasión. Traducidos a términos más o menos técnicos, incluyen: el bloqueo, la congelación de fondos, el "boicot", el embargo y la lista negra por un lado; los subsidios, los empréstitos, los tratados bilaterales, el trueque y los convenios comerciales por otro.

Antes de que puedan efectuarse los cálculos de riesgo, aplicación de esfuerzo y probable eficacia del ataque, deben ser comprendidas todas las fases de la política, la sociedad y la economía, apreciadas sus vulnerabilidades y seleccionados los métodos de aplicación. Una guerra política tan mortal como la que los alemanes emplearon en Europa antes y después de la iniciación de las hostilidades y como la que los japoneses aplicaron a la Esfera de Prosperidad del Asia Oriental estaba basada en la vigilancia e investigación más cuidadosas y minuciosas imaginables. La seguridad, destreza y oportunidad con que esparcían y activaban este grupo

disidente y con que aumentaban la preocupación y aprensión creada por aquel otro; con que agravaban esta presión o aquél apretón; con que confundían a un determinado grupo de oficiales trastornándolo; con que barrían a un país introduciéndolo dentro de su propia órbita económica o llevándolo virtualmente a la bancarrota, sólo eran resultado directo del conocimiento descriptivo que habrían preparado para ese uso las operaciones de la información.

3. Gobierno militar

Terminada la guerra, las responsabilidades de nuestras FFAA continuaron con las actividades de asuntos civiles del gobierno militar de los territorios ocupados. El “Manual de Gobierno Militar y Asuntos Civiles para el Ejército y la Armada”, que “establece los principios que sirven como una guía general... (para el ejercicio de) gobierno militar y control de asuntos civiles en territorio ocupado por fuerzas de EEUU” presenta una lista de las responsabilidades de los ocupantes, lista de 33 determinadas secciones y una miscelánea. Son “Política y Administrativa”, “Conservación de la Ley y el Orden”, “Supervisión de Cortes Militares y Civiles”, “Defensa Civil”, “Abastecimiento Civil”, “Salud Pública y Sanidad”, “Censura”, “Comunicaciones”, “Transportes”, “Tareas portuarias”, “Servicios Públicos”, “Moneda y Bancos”, “Finanzas Públicas”, “Control de Mercaderías”, “Precios y Racionamiento”, “Agricultura”, “Industria y manufactura”, “Comercio e Industria”, “Trabajo”, “Custodia y Administración de la Propiedad”, “Información”, “Disposición y Recolocación de Personas Desplazadas y Enemigos Nacionales”, “Educación”, “Registros” y (en caso de que algo hubieran olvidado) “Misceláneas”.

Por supuesto, el grado de responsabilidad del ocupante dentro de cualquiera de las divisiones anotadas más arriba, está circunscripto a la naturaleza de su misión; después de todo, no tratará de llevar al país al mismo nivel de satisfacción exigido a su soberano anterior. Tratará de dirigirlo meramente con un ojo puesto en la represión de aquellas evidencias de insatisfacción: “indisposición e inquietud”, así como reza la fórmula. Pero aún así, las responsabilidades son enormes, tanto que no pueden ser encaradas sin una evaluación muy cuidadosa de los objetivos, sin una cuidadosa evaluación de la política y sin infinidad de planes extremadamente detallados. Aquí encontramos otra legítima demanda para con el elemento descriptivo de la inteligencia, ya que es posible, para el hombre investido con las responsabilidades del ocupante, dar los pasos adecuados hasta no conocer la naturaleza de la sociedad, política y economía con que debe entenderse. La información lo abastece de nuevas enciclopedias, que esta vez deben tratar nuevos aspectos en un terreno ya familiar. Cuando tratan del gobierno, no pueden hacerlo como algo que ha de ser subvertido por la guerra política. Cuando tratan de una planta industrial, no pueden hacerlo como si hubiera de ser bombardeada. Deben tratar aquellas características del gobierno y la industria, que el ocupante debe conservar para su propio uso. Cuando se refieren a una línea férrea, no pueden repetir los datos necesarios para hacerla volar o para establecer sobre ella un tren militar propio; deben referirse en cambio a la forma de manejarla correctamente, brindando los conocimientos necesarios para volver a hacerla funcionar.

En las páginas anteriores he procurado tocar ciertas clases de conocimientos generales, cuyos primeros ejemplos sirven a los requerimientos estratégicos de la guerra y cuyos últimos ejemplos entran ya en las exigencias de posguerra. Sin embargo, antes de abandonar el tema, mencionaré dos clases más de enciclopedias, que son típicas del restablecimiento de la paz y a la paz misma. La primera podría llamarse manual de la paz; la segunda, estudio para propósitos generales.

A fines de la Primera Guerra Mundial, la delegación británica destinada a negociar la paz, llegó a PARÍS equipada con cierto número de pequeños libros azules. Respaldados por el Ministerio de Relaciones Exteriores y utilizados por los delegados, eran lo que podríamos llamar un “Baedeker” para los constructores de la paz. En cortos y claros párrafos y en apéndices que contenían los más importantes documentos de estado, tratados, etc., destinados a servir a las necesidades mínimas de los oficiales encargados de redactar los tratados. Un resumen de la tabla de contenidos de los dos volúmenes sobre AUSTRIA-HUNGRÍA, indicará el carácter general del trabajo.

El estudio está descompuesto, en principio, de acuerdo a siete componentes regionales del antiguo Imperio Austrohúngaro: 1. AUSTRIA-HUNGRÍA; 2. BOHEMIA y MORAVIA; 3. ESLOVAQUIA; 4. SILESIA Austríaca; 5. BUCOVINA; 6. TRANSILVANIA y el BANAT; 7. RUTENIA húngara. Dentro de cada una de las secciones regionales se procedía más o menos constante, de acuerdo con el tema. La sección BOHEMIA y MORAVIA comprendía 109 páginas de tamaño standard. Nadie que las leyera podía ignorar nada sobre los principales problemas étnicos y económicos que acosarían a los hombres encargados de tender las fronteras occidentales de la nueva CHECOSLOVAQUIA, ni podía fallar en el cumplimiento de su deber en la mesa de paz.

Había muchos otros manuales en la serie, y cada uno trataba sobre los fenómenos de un país determinado que seguramente habrían de ser discutidos. Por ejemplo, el libro sobre FRANCIA contenía una larga y detallada sección sobre ALSACIA-LORENA; el de ALEMANIA tenía secciones sobre la SILESIA, el canal de KIEL y HELIGOLAND y las Colonias; el libro que trataba de TURQUÍA incluía un excelente estudio sobre los estrechos en cuestión; y había, también, un estudio corto, pero completo, sobre el Movimiento Yugoslavo.

¿Podría existir algo así como un manual de propósitos generales para la paz, un manual que contuviera el conocimiento necesario para triunfos de paz y el conocimiento necesario para rechazar la agresión con una defensa dinámica? La respuesta es un sí. Un manual semejante sería muy similar a algunas de las enciclopedias ya descriptas. El dedicar fondos para un programa de manuales para fines generales, es otro asunto, especialmente si se trata de un Congreso dominado por ideas de economía. Quizás tal programa podría ser construido dentro de un gobierno en donde las dimensiones de las necesidades substantivas son conocidas y luego prestado a nuestras doctas instituciones, las que, en último análisis, constituyen uno de nuestros más inapreciables recursos estratégicos.

Hasta ahora me he limitado a la forma del elemento descriptivo básico de la información estratégica, que es más amplio en una dimensión, y al mismo tiempo tiende a ser limitado en otra. En cierto sentido, el examen estratégico de guerra o el manual para los tiempos de paz, deberían ser concebidos como instrumentos de introducción o presentación; la clase de estudio a que recurre un hombre cuando desconoce por completo un tema. Además de la enciclopedia existen, por lo menos, otras dos formas que merecen mención: son el estudio limitado y profundo y lo que se llama “información inmediata”. Ya que muchos de los ejemplos de las últimas páginas fueron tomados de un contexto de guerra, las próximas serán tomadas de un contexto de tiempos de paz.

El estudio limitado y profundo. Los objetivos nacionales de tiempos de paz para este país, son numerosos y la gran estrategia para obtenerlos es un asunto que presenta muchas facetas. En la búsqueda de ejemplos de la clase limitada y profunda información descriptiva para sustentar esta estrategia, uno se siente virtualmente superado por una multitud de posibilidades. A cualquier parte del mundo que se dirija la mirada, se tropieza con un objetivo nacional. En el

New York Times de un día tomado al azar⁶, había entre 50 y 60 nuevos ítems de interés (variados grados de interés, realmente) para muchos oficiales de nuestro gobierno federal. Los puntos del *Times* de ese día, tocaban 14 Estados soberanos independientes, 3 zonas dependientes, 5 zonas bajo la ocupación de EEUU y 5 temas de importancia para todo el Consejo de la ONU. Alguien en el gobierno -que presumiblemente recibió las noticias a través de sus propias comunicaciones aún antes de leer el *Times*-, tuvo que iniciar una acción, continuar una acción o cambiar el curso de la acción que ya había iniciado. Se supone que estas noticias llegaron a Washington procedentes de una fuente bien informada. Si en Washington estaban preparados para trabajar con los puntos en cuestión, ¿qué debían haber poseído en el sentido de un conocimiento completo, aplicable y exacto?

Como Secretario de Estado, Will Clayton compareció de acuerdo a esos nuevos ítems, ante el Comité de Relaciones Exteriores para explicar y defender un pedido de US\$ 350 millones, para continuar con las funciones de la UNRRA bajo una nueva política. Uno de los beneficiarios de los fondos de socorro sería China. Mr. Clayton afirmó que la distribución del socorro sería rígidamente supervisada y controlada por los EEUU como benefactor. Puede suponerse que, al hacer el pedido, Mr. Clayton sabía que había en China gente que moría de hambre, que la situación era antitética para algunos de nuestros intereses y objetivos y que estaba en nuestras manos hacer algo en defensa de estos objetivos e intereses.

Una importante decisión política en la cual estaban envueltas sumas del tesoro nacional, debía estar basada en la clase de conocimiento detallado y preciso característico del elemento descriptivo de la inteligencia. Siendo éste el caso, ¿qué clase de conocimiento y sobre qué temas, debió haber poseído Mr. Clayton?

Primero y principal, tenía que saber cuantos habitantes había en China. Debía saber esto de modo que cuando supiera lo segundo, es decir, cuantos de ellos se estaban muriendo de hambre, podía formarse su propia idea sobre la extensión de la calamidad. ¿Había un 2% o un 15% muriéndose de hambre? Luego debía saber si la muerte de ese tanto por ciento de la población china era algo que ocurría todos los años o si era algo que ocurría ahora, debido a las condiciones especiales de posguerra. Es decir, debía saber si la producción alimenticia normal o potencial de China igualaba las demandas de la población. Tenía que saber todo esto para decidir la cuestión básica: ¿Tenía alguna utilidad nuestro intento de alimentar a los chinos? Porque si el déficit alimenticio local era crónico y los chinos eran crónicamente incapaces de producir suficiente alimento, ¿qué fin podría tener el adoptar a los chinos como una carga permanente? Si este era el caso y si era uno de nuestros objetivos nacionales el lograr una China saludable, unida y democrática, ¿no podíamos tal vez encarar el asunto de otra manera?

Pero suponiendo que los conocimientos adquiridos por Mr. Clayton, le aseguraban que la situación era especial y no crónica, ¿qué más debía saber? Debía saber cuánto alimento y de que clase sería necesario para aliviar la situación; como se distribuía normalmente el alimento en China y si estos sistemas de distribución eran, en parte, culpables del hambre; si lo eran, debía saber como podrían remediarse esos errores con respecto al alimento que proponía enviar a China y si la tarea de remediarlos no sería demasiado enorme para realizarla. Debía también saber qué clases de alimentos eran aceptables para los chinos. Aun gentes seriamente desnutridas son sorprendentemente exigentes respecto a los componente de su dieta, como se comprobó después de la última guerra. Debía saber -en el caso que los chinos insistieran sobre el arroz- si el mercado arrocero mundial se hallaba en condiciones de entregar el arroz a cambio de dólares y las cosas que los dólares pueden comprar. Debía saber, en la medida que pueden

⁶ El día era el 26 de febrero de 1947.

saberse esas cosas, que consecuencias políticas e internacionales seguirían a una feliz operación de alimentación efectuada por nuestra parte.

Para encarar la posición de alivio de China, uno puede imaginarse a Mr. Clayton armado de un estudio que contestaba todas estas preguntas y muchas más y que sería esencialmente descriptivo. Habría requerido también una enorme cantidad de trabajo por parte de un equipo de inteligencia, porque un conocimiento de esa naturaleza no se hallaría transcrito en ordenador legajos listos para su utilización. En cuanto a los beneficios que podíamos esperar al poner a flote a China, su discernimiento es una tarea de apreciación y evaluación, que describiremos en otro capítulo.

Información inmediata. La última categoría de la información estratégica -la descriptiva- es lo que la gente llama “información inmediata” o “pregunte Ud.”.

La clase de conocimiento que ella proporciona es comúnmente resultado de respuestas dadas a algunas preguntas inocentes, tales como: ¿Qué lado del camino hace patinar a los coches en Petsamo? ¿Cuál es el mejor mapa del Sur de Arabia? ¿cuál es la profundidad del agua a lo largo del Jetee Transversal de Casablanca? ¿Cuáles son las características de la corriente eléctrica en los barrios comerciales de Sidney? ¿Cómo es el abastecimiento de agua en Hong Kong? Y así por el estilo.

Con esta clase de preguntas, la respuesta a las cuales por lo general se da en palabras, existen otras preguntas que sólo pueden tener respuesta con el mapa, el diagrama, el plano o la fotografía. El elemento descriptivo de la información estratégica debe almacenar esos ítems o saber dónde encontrarlos.

En algunos casos, tales preguntas tienen una importancia estratégica; en otros, no. Por otra parte, puede argüirse que si una organización puede responder a preguntas semejantes, tiene archivado el conocimiento necesario para contestar a otras muchas más importantes. Desagradable como es esta función a la inteligencia estratégica, es probablemente una función legítima y su contenido sustantivo un importante fragmento de su conocimiento total.

Por lo descripto, puede verse que, para “asegurarnos de que nuestra causa no sufrirá, y que nuestra política no fallará por estar mal informadas”, nuestras organizaciones de inteligencia deben estar preparadas para describir un gran número de fenómenos. Sin embargo, deben estar preparadas aún para más. Porque la descripción implica una detención de la marcha del tiempo y la marcha del tiempo no puede detenerse. Las descripciones de las cosas de ayer ya no tienen actualidad mañana. Para remediar los efectos inherentes en una necesaria, pero artificial detención del reloj, es esencial un segundo elemento de información. Es el elemento informativo corriente, destinado a mantener al día ciertas descripciones.

Capítulo III

CONTENIDO SUBSTANTIVO: 2) EL ELEMENTO INFORMATIVO CORRIENTE

Las páginas precedentes se han referido a un conocimiento sobre gentes y cosas tal como estaban o eran en un momento determinado. El fenómeno de vida que aparece en las formales enciclopedias puede considerarse como congelado en un instantes de su transcurso. Una acumulación de datos como la que se ha descrito, podría ser virtualmente toda la información estratégica necesaria si no fuera por el elemento de movilidad en los acontecimientos humanos. Sin embargo, el hecho es que, prácticamente, nada de lo conocido para el hombre permanece completamente inmóvil, y que la característica más importante de la lucha del hombre por la existencia es el cambio. El conocimiento adquirido para llenar las exigencias de la gran estrategia debe siempre tener en cuenta esa elemento cambio. El mantener o seguir la pista de las modalidades de la mutación, es la función de la inteligencia estratégica en su fase “informativa corriente”.

Antes de embarcarnos en un análisis de las áreas de la actividad humana en las cuales ocurre el cambio y donde la inteligencia debiera notar esos cambios, es necesario señalar el hecho de que las sendas son muy bifurcadas y que existen muchas clases de cambios o mutaciones. Por ejemplo, tiene tanta importancia el saber que el poderío militar de un enemigo en potencia es desmovilizado, como el saber que es reorganizado o simplemente reorientado en torno a una nueva arma o a un nuevo concepto táctico.

Tan importante es saber que el nivel de prosperidad de una nación amiga se está elevando, como el saber que disminuye. El saber que se ha establecido un gobierno amistoso en un país hasta entonces hostil, reviste tanta importancia como saber que ha caído un gobierno amistoso en un país amigo hasta el momento de dicha caída. En realidad, a veces, es más importante saber la dirección del cambio, que los términos absolutos de cantidad, extensión, efecto, etc. De ahí que el asunto de la dirección, sin caer estrictamente dentro de los límites del contenido, sea uno de los de más alta significación.

Si la fase informativa de la inteligencia es hacer el trabajo ¿en qué zonas específicas de la actividad humana debe observar el cambio y señalarlo? O, puesto en otras palabras, si una parte muy importante de la información es la observación de los desarrollos (vigilancia) día a día, ¿qué fenómenos deberán ser puestos bajo vigilancia?

Hay dos caminos para acercarse a una respuesta de esta pregunta. Uno sería hacer una lista de zonas de acuerdo a su prioridad conocida o prevista, en el interés de la gran estrategia de este país. Si fuera adoptado este método, el primer punto de observación, en el año 1949, para EEUU hubiera sido necesariamente dirigido hacia un programa de investigación atómica en una nación extranjera, hacia instrumentos bélicos biológicos y químicos o hacia el éxito o fracaso del Movimiento Comunista Internacional. El segundo método se dirigía hacia los cambios producidos en las instalaciones armadas del mundo o en el bienestar económico mundial o en la estabilidad política mundial o en su fervor moral hacia la justicia. Se necesitaría un hombre muy ducho para establecer estas prioridades, y tengo la sensación de que la lista resultante no tendría ni el alentador elemento de la certeza, ni la confortante cualidad de la lógica.

El segundo camino de acercamiento a un análisis de contenido, se seguiría de acuerdo a algún canon establecido y lógico de humanidad y actividad humana, lo cual sería volver a caer en las viejas rúbricas en las que los hombres que profesan las ciencias sociales han utilizado durante

décadas. Este método tiene la ventaja del orden lógico, pero se corre el riesgo de sumergir asuntos importantes en un cenagal de asuntos sin importancia. Pero como el objeto de este capítulo era explicar la sustancia de un elemento de la inteligencia estratégica y no servir como exhortación a las agencias de inteligencia operando en la actualidad, adoptaré el método posterior y seguiré sus subdivisiones formales.

1. Personalidades

Sobre la teoría de que el elemento descriptivo-básico habrá anotado en sus archivos biográficos y asentado en sus enciclopedias biográficas los nombre de personas que eran importantes en cierta época del pasado, el elemento informativo debe mantenerse al tanto de las idas y venidas y relaciones de esos personajes. Más importante aún: debe, además, atisbar bajo la superficie del pasado para descubrir las nacientes figuras del mañana. ¿Quién conoce el nombre del primer ministro británico o del líder del partido comunista francés en 1960? ¿Quién conoce al jefe de la URSS en 1955? ¿Quién será el jefe de Estado Mayor de la fuerza aérea yugoslava? ¿Quiénes serán los líderes de una Palestina dividida? ¿Quién será el Pdte de Lever Hermanos o de Química Unida? ¿Quién será el director del Instituto Pavlov y el líder de la Confederación Latinoamericana de Trabajo? Los hombres que algún asumirán esas tareas están vivos en este momento. ¿Dónde están? ¿Qué hacen? ¿Qué clase de personas son?

El futuro no tiene completa libertad para designar a dichos funcionarios por una elección al azar. Las posibilidades son que el futuro se verá obligado a efectuar su selección dentro de un número muy limitado de candidatos. Estos candidatos son, en este momento, los que surgen en los negocios, en el militarismo, en el comercio internacional, en la política, en las artes (no olvidemos a Paderewski), en la educación y en los entretelones conspiratorios. La tarea consiste en señalar a esos dirigentes en potencia y vigilar su ascensión, de modo que, cuando estallen las revoluciones o se produzcan las muertes violentas o naturales, puedan conocerse los posibles reemplazantes humanos del depuesto o del muerto.

Desde el momento en que el hombre es el producto y el forjador de su medio ambiente, y como no existen dos hombres exactamente iguales, una operación de información que pretenda efectuar un trabajo informativo debe saber muchísimo sobre ellos. Debe saber respecto a su carácter y sus ambiciones, sus debilidades, las influencias que pueden ejercer y las influencias ante las cuales son débiles. Debe saber sobre sus amigos y parientes y el medio político, económico y social en que actúa. Sólo conociendo esos puntos, puede el carácter emergente ser investido con las dimensiones del liderazgo y sólo conociendo esos datos puede uno suponer que tendencias o hacia que cambios derivará el nuevo líder cuando asuma el poder.

2. Geográfica

Sobre la base de que existen ya descripciones de lo que he llamado anteriormente las características físicas de otros países, los devotos de la información corriente deben mejorar y entender continuamente esas descripciones. No sólo deben informar sobre los nuevos cambios introducidos por el hombre en el paisaje -muchos de los cuales aparecen en la sección 4, abajo- sino también deben estar al tanto de todos los nuevos conocimientos geográficos y físicos. Que nuevos hechos se conocen o pueden ser observados en cuestiones tales como los grados de erosión, los ríos y puertos, clima, playas, plantas hidráulicas o abastecimiento de agua potable. Que se ha descubierto o puede anotarse en los terrenos de la hidrografía, la geodesia es lo que la geología, etc.

3. Militar

Nuevamente, suponiendo que las FFAA en existencia -como se perfiló en el capítulo precedente- han sido cuidadosamente descritas en una época o instantes determinados, el elemento informativo tiene la obligación de mantenerse al tanto de los desarrollos efectuados dentro de las normas vigentes. Debe conocer la nueva legislación que establecerá el tamaño y calidad de las fuerzas para el año o años venideros; debe estar al tanto de las normas de reclutamiento y su éxito o fracaso y de los cambios efectuados en el adiestramiento de los reclutas y los oficiales; debe saber de los adelantos en la enseñanza de las tropas, de que capa social es escogido el cuerpo de oficiales, el estado económico de hombres y oficiales. Pese a las dificultades, debe mantenerse al tanto de esos cambios que el otro país considere como secretos militares: cosas tales como nuevos barcos de guerra, nuevos tipos de aviones, nuevas armas de todas clases, nuevos dispositivos para mejorar la eficacia del combate, cambios en la moral y en la lealtad de la fuerza hacia su gobierno y en su orientación regional, política, religiosa y nacionalista.

4. Económica

Basándose en la teoría de que los manuales han paralizado la maquinaria económica en un punto determinado del tiempo, describiéndola, el elemento informativo tiene la obligación de mantenerse al tanto de los desarrollos económicos corrientes. Debe tomar nota del nacimiento de nuevas doctrinas y teorías económicas. Debe prestar atención cuidadosamente a los cambios administrativos en las FFAA y debe anotar los cambios que se efectúen en la política económica del gobierno, política que afecte a la industria, la organización de los negocios, la agricultura, los bancos, las finanzas y el intercambio extranjero. Debe saber de los cambios que ocurran en el volumen y distribución de la riqueza e ingresos nacionales, de los cambios en el "standard" de vida, jornales y empleos. Debe vigilar las nuevas cosechas y el desarrollo de nuevos métodos de agricultura, los cambios en las maquinarias agrícolas y ganaderas, el uso de la tierra, los fertilizantes, los proyectos de cultivos y demás. Debe seguir el descubrimiento de nuevos procesos industriales, el nacimiento de nuevas industrias y la excavación de nuevas minas. Debe seguir el desarrollo de nuevos servicios públicos y la extensión de los que están ya establecidos. Debe dar cuenta de los cambios en las técnicas e instrumentos de distribución, de las nuevas rutas de transporte y de los cambios en el inventario de las unidades de transporte y de los cambios en el inventario de las unidades de transporte (autos y camiones, locomotoras y vagones, aviones de transporte, barcos de cabotaje, de canales y barcos mercantes transoceánicos). Tal vez lo más importante, en esta edad de la fisión atómica, debe ser el anotar los acontecimientos en nuevas fuentes naturales, sobre todo en el momento del descubrimiento de depósitos de uranio de elevada graduación.

5. Política

El elemento informativo debe prestar estricta atención a los cambios de naturaleza básicamente constitucional y a los acontecimientos semejantes a los que han ocurrido recientemente en Francia e Italia y que muy pronto podrían producirse en cualquiera otra parte del mundo. Debe observar como se alinean en asuntos importantes las unidades del poder político o como pueden esas unidades disgregarse en facciones, desintegrarse en otros grupos o unirse en "block". Debe vigilar los cambios que se produzcan en la doctrina política básica de esos grupos. Debe tomar nota de los cambios en las relaciones entre las autoridades políticas centrales, regionales y locales y las mayores desviaciones políticas hacia los problemas domésticos, extranjeros, coloniales e imperiales. Debe seguir las nuevas legislaciones que pudieran afectar la expresión política, para hacerla menos o más libre. Debe vigilar los resultados de las elecciones nacionales y locales y las figuras políticas que surgen, mencionadas

anteriormente. Debe seguir el curso de los nuevos grupos de presión y otros tipos de organizaciones que puedan ejercer influencia política desde el exterior de la estructura del partido. Debe saber de las nuevas técnicas gubernamentales y administrativas.

6. Social

Tal vez el más importante de los fenómenos sociales que el elemento informativo debe vigilar, es el de la población. Y debe vigilarlo en todos sus aspectos: su aumento o disminución, sus promedios de crecimiento y disminución, los cambios en los grupos de edad, sus grupos de ocupación y sus grupos consumidores. Debe vigilar los cambios de distribución entre ciudad y campo entre región y región. Debe tomar nota de las migraciones dentro del país y de las emigraciones y, hasta que el tiempo y la residencia permanente las afinque, debe mantener un ojo de águila sobre las personas desplazadas. Habrá también cambios en la estructura social que están íntimamente ligados a ciertas fases del cambio económico y que deben estar bajo constante observación. ¿Qué grupos están ascendiendo hacia una posición eminente social y económica? ¿Qué grupos o clases de grupos están descendiendo? ¿Cuáles son los desarrollos dentro de ese elemento particular de la población, conocido como fuerza de trabajo? El elemento informativo de la inteligencia debe mantenerse al tanto de sus cambios en tamaño y estructura y, sobre todo, debe vigilar cómo se está organizando y bajo que directivas para su lucha con los patrones.

¿Qué ocurre con los miembros de la Iglesia, quién entra a formar parte de clubes y que clase de clubes son estos, quién funda nuevas logias, sociedades secretas y cooperativas? La inteligencia en este aspecto, debe también saber gran número de otras cosas sobre la sociedad, tales como cambios en la economía doméstica y en las diversiones familiares. Debe mantenerse al tanto de los cambios de gusto, maneras y modas. Debe seguir el programa de las instituciones educativas de todos los niveles y preocuparse casi tanto por el cambiante contenido de los textos de historia elementales, como por el de los cambios de las asignaturas de las escuelas superiores y profesionales.

Debe ocuparse de la política gubernativa hacia la educación en todos sus aspectos y de los cambios de relaciones entre organizaciones gubernativas y organizaciones no gubernativas, tales como iglesias, asociaciones de comercio, clubes y sociedades. Debe entregarse de los cambios de relaciones entre los grupos minoritarios dentro de los grupos culturales, sociales y económicos, y debe vigilar los cambios que se produzcan en los estatutos y leyes, que a su vez cambian el curso del comportamiento humano a través de la población.

7. Moral

Dentro de la amplia escala del asunto moral, el elemento informativo debe observar los cambios producidos en las doctrinas básicas de vida: el aumento o disminución de la religiosidad, del patriotismo o del nacionalismo, de la fe y la confianza en el orden reinante y en los mitos nacionales. Debe conocer los cambios en las actitudes populares hacia la limpieza de elementos indeseables, la nacionalización de la propiedad privada, el partido gubernamental, el matrimonio civil, la educación, los derechos de la minorías, adiestramiento militar universal, etc., para nombrar algunos de los puntos más importantes.

8. Científico-técnica

Como gran parte del mundo futuro será producto de la ciencia y la técnica, el elemento informativo debe vigilarlas con particular atención. Debe saber acerca de cualquier desarrollo que pudiera ser importante o significativo para las consideraciones de la política extranjera,

matemáticas, la física, la química, la zoología, la geografía la oceanografía, la climatología y la astronomía. Debe saber que ocurre en el mundo de las ciencias sociales. ¿Qué hacen o descubren los estudiantes de sociología, economía, psicología, geografía, leyes, historia? ¿Qué nuevas ideas están desarrollando, que algún día puedan tener la influencia de los descubrimientos de un Locke, un Rousseau, un Darwin, un Pavlov, un Freud o un Haushofer? ¿Qué está sucediendo en las escuelas de medicina y en las clínicas, cuáles son los nuevos diagnósticos, las nuevas medicinas y los nuevos tratamientos? ¿Qué sucede en el terreno de las telecomunicaciones: el teléfono, el telégrafo, el cable submarino y, sobre todo esto, la radio? ¿Qué ocurre en el mundo de la cartografía? ¿Qué nuevas zonas del mundo y qué nuevos fenómenos de vida se asientan en el mapa? ¿Qué viejas teorías están siendo aplicadas a nuevas empresas, qué nuevos usos pueden darse a los materiales viejos? Todo eso, o parte de eso, ¿es aplicado a los armamentos? ¿Cómo?

Los párrafos precedentes cubren una parte enorme de las continuas actividades humanas. Los he escrito con la intención de dar idea de las dimensiones del asunto y no como exhortación a los informadores de la fuerza de vigilancia u observación, para mantener cada pulgada cuadrada del mismo bajo una actividad y constante observación. Debe tomarse como un intento por describir muchas de las reales y muchas de las potenciales responsabilidades de la función informativa. La pregunta que en seguida surge, es esta: ¿qué fragmentos de este todo enorme deben, en realidad, ponerse y mantenerse bajo examen? No existe una respuesta categórica. La única respuesta es la que podría darse en forma de un diferencial, a saber: sólo aquellos fragmentos que son positivamente apropiados o relativos a problemas nacionales actuales y a otros problemas que podrían surgir. Los primeros a encararse deben ser aquellos asuntos de probada importancia nacional, que variarán de país a país y de época en época.

Por ejemplo, lo que ocurre en la Confederación General Francesa del Trabajo, en el Politburó, en el Sionismo, en el gobierno de Perón, en el gabinete filipino, en las minas de uranio de Joachimstal (Checoslovaquia), en el Instituto Pasteur, es de mayor significado nacional que la extensión del ferrocarril de Ouagadougou, el nuevo presupuesto mejicano o los cambios en los índices de analfabetismo de China. Sin embargo, esto no quiere decir que asuntos que en determinado momento carecen relativamente de importancia -como los últimos que hemos mencionado-, no pueden algún día, y en otras circunstancias, merecer prioridad. Ni quiere decir que todos los asuntos de primera o aun de secundaria importancia, deben ser identificados por alguna simple regla de sentido común, tal como la regla de “interés nacional” que he dado. Tal vez, la dificultad mayor con que debe lidiar la fuerza de inspección al efectuar la función informativa, no es precisamente la acumulación de conocimientos sobre problemas presentes o previsibles, sino el mirar hacia el futuro y tratar de identificar los asuntos que algún día se convertirán en problemas.

A medida que el elemento informativo efectúa su tarea, añade, constantemente, frescura al contenido del elemento descriptivo básico. Más que eso, porque al mantener el conocimiento estético al día, mantiene también extendido un puente entre el elemento descriptivo y lo que he llamado el elemento especulativo-evaluativo, un puente entre el pasado y el futuro.

Capítulo IV

CONTENIDO SUBSTANTIVO: 3) EL ELEMENTO ESPECULATIVO-EVALUATIVO

Para presentar este elemento de la inteligencia estratégica el más importante y el más complicado, debe procederse a un breve repaso de varios hechos evidentes. El mundo con el cual debe tratar EEUU, está en su mayor parte compuesto de estados soberanos independientes y la clase de relaciones que debe mantener abarcan todos los matices, desde los más pacíficos hasta los más bélicos. Por muchos y diversos medios, tratamos de obtener un mejor orden mundial: aceptamos los acuerdos colectivos alcanzados en la ONU y los llevamos a cabo; concretamos acuerdos bilaterales y multilaterales con otros estados o grupos de estados y los cumplimos; ejercemos presiones de muchas especies, en bien del bienestar mundial y nuestra propia seguridad, y vamos a la guerra. Para llevar a efecto esta vasta cantidad de asuntos enormemente complicados, debemos estar prevenidos. Hemos de estar preparados para el futuro, debemos dedicar cada esfuerzo para estar bien protegidos contra sus contingencias; no debemos ser sorprendidos por sucesos inesperados. En la estrategia superior nada que ocurra puede considerarse inesperado.

El problema de este capítulo, es el análisis de lo que debe conocer EEUU con el fin de estar prevenido; qué debe conocer respecto a la futura importancia de otros estados soberanos; los cursos de acción que podrían emprender por sí mismos, y los cursos de acción que podrían adoptar en respuesta a algún estímulo exterior. El conocimiento de que tratamos, es mucho más especulativo que aquel que discutimos en los dos últimos capítulos, es decir, el descriptivo básico y el informativo corriente. Su obtención pone en juego el poder de evaluación y razonamiento del investigador y es por eso que lo he llamado el elemento especulativo-evaluativo de la inteligencia estratégica.

¿Qué conocimiento deberá poseer EEUU respecto al futuro de otros Estados, con el fin de tomar necesarias previsiones?

Permítaseme, ante todo, crear un estado hipotético: Gran Frusina, con el fin de utilizarlo para dar la respuesta a esta pregunta y a las subsiguientes.

Respecto a Gran Frusina, los EEUU debieran saber dos cosas, que son: 1) ¿Cuál es la estatura estratégica de Gran Frusina? y 2) ¿Qué vulnerabilidades específicas tiene Gran Frusina, que califiquen su estatura estratégica? Tal como espero demostrar, si EEUU puede responder a estas dos preguntas, se hallará en buen camino para contestar a la siguiente, que es: ¿Qué cursos de acción podría Gran Frusina: a) iniciar por sí misma y b) adoptar en respuesta a los cursos de acción iniciados en cualquier otro lugar? Es muy difícil dar respuestas para todas estas preguntas, pero no es ese el problema aquí. Aquí el problema se limita a señalar las clases de cosas que debemos saber y los métodos que debemos emplear para empezar a producir las respuestas. El problema es identificar las clases de conocimientos que constituyan en seguida el sólido camino desde el cual partan nuestras especulaciones, el compás que debe guiarlas en su vuelo. La identificación de tal, conocimiento no puede realizarse hasta que, por lo menos, dos términos de reciente acuñación (estatura estratégica y vulnerabilidad específica), no reciban un poco más de precisión y definición.

*Estatuta estratégica*⁷

Por estatuta estratégica, se entiende la cantidad de influencia que Gran Frusina puede ejercer en una situación internacional en la cual EEUU tenga un gran interés estratégico. Esta es una declaración muy amplia; y no lo es por inadvertencia. Por ejemplo, por situación internacional quiero decir cualesquiera de las diferencias de opinión, malentendidos, disputas -menores o mayores-, que pueden producirse entre Estados independientes y que tienen una relación remota o inmediata con la seguridad mundial. Me refiero a cualesquiera de las dislocaciones en las relaciones entre estados del mundo que, por su naturaleza, pueden tener un efecto adverso sobre la seguridad y bienestar material de Gran Frusina. Dada la unidad del mundo contemporáneo, existirán pocas situaciones a las cuales Gran Frusina pueda desdeñar, por no estar relacionadas con su seguridad y bienestar y sí muchas, en las cuales ejercerá alguna clase de influencia. Por influencia, quiero significar la influencia ejercida a través de cualesquiera de los instrumentos que los EEUU emplean en tiempos de paz o de guerra; la influencia ejercida por medio de la persuasión, la propaganda, las amenazas políticas y económicas, los alicientes y los castigos; por medio de actos de represalia (en el sentido no técnico); amenazas de hostilidad y la guerra misma. La estatuta estratégica es, por lo tanto, la suma total de los medios, suaves y rudos, que posee Gran Frusina, a la cual debe agregarse su voluntad de emplearlos y su pericia en usarlos.

Para alcanzar la estatuta estratégica, hay cierto número de cosas que deben saberse y, la primera de ellas, es la “situación objetiva” probable⁸, en la cual podría esperarse que Gran Frusina ejerciera influencia o peso. Existen, por lo menos, dos elementos que en una situación objetiva pueden hallarse siempre presentes: son el elemento geográfico y el elemento tiempo. Existen otros elementos que tienden a diferir de una situación a otra. Citar varios al azar, con fines ilustrativos, sólo sería hacer una lista de cosas intangibles, tales como el grado de gravedad real o imaginaria de la situación y la apreciación popular de la gravedad por parte de la nación de Gran Frusina; el grado de aceptación de sacrificios que debe hacer la nación para liquidar la situación; qué aliados tendrá, es decir, ¿con qué amigos puede contar Gran Frusina para soportar la situación y con qué apoyo y con que amigos puede contar el enemigo de Gran Frusina?

Los constantes y variados elementos de la situación descriptos más arriba, son, a menudo, de primordial importancia. Es decir, que la posición geográfica de los contendientes, el tiempo, las fuerzas que pueden comandar y las probables coaliciones, pueden imponerse, y la situación ser liquidada de acuerdo con ellos⁹. Pero se producen muchas situaciones en las que no se dominan esos elementos y en estos casos existen otros dos elementos, extremadamente importantes, que deben conocerse antes de poder empezar a medir la estatuta estratégica de Gran Frusina.

⁷ Uno de mis críticos ha formulado severas objeciones al uso que doy a la palabra estatuta. Como purista, ha señalado correctamente que no concuerda completamente con el papel dinámico que le he asignado, es decir que se trata de una palabra más inmediatamente relacionado con el éxtasis que con la acción. Mi respuesta es que los usos contemporáneos permiten una expresión tal como “la estatuta de la diplomacia británica”, porque se designa algo más que su altura, peso y circunferencia. La estatuta diplomática incluye el tacto, el poder de persuasión, la inteligencia y la sapiencia, tal como se manifiestan en una mesa de conferencia o en cualquier otro lugar. Estatuta, en este sentido, es el poder latente, cuya entrada en el campo diplomático convertirá en poder dinámico.

⁸ Por “situación objetiva” designo la situación tal como existe en el sobreentendimiento de la existencia de algún Ser omnisciente hipotético. Me refiero a la situación matizada con las características subjetivas con que un observador humano y con prejuicios, la adornará casi con certeza. Utilizo la palabra “probable”, porque considerando que el conocimiento de la situación (por ej. un frágil ser humano) probablemente no puede jamás comprender el verdadero hecho objetivo. El debiera, sin embargo, esforzarse aunque ello duela.

⁹ Por ejemplo, si el gobierno de Liberia se violentara con el gobierno del Paraguay (o viceversa), por cualquier razón determinada, uno podría suponer que el Estado ofendido podría pasar cómodamente sin hacer mucho ruido al respecto. En años anteriores y no muy lejanos, cuando los componentes soberanos del mundo estaban unidos con menos fuerza y la proyección de poder de los Estados aún más grandes, era un proceso más lento y más complicado que el de la actualidad, eran muy comunes las situaciones en que cada uno liquidaba sus propias situaciones.

La primera de ellas es el peso, aplicación y eficacia de los instrumentos no militares de política y estrategia de Gran Frusina. La segunda, es lo que la gente ha llamado el potencial bélico de Gran Frusina. Analicémoslas una por una. Por instrumentos no militares de Gran Frusina se designa el grado de presiones, con excepción de la gran presión de las operaciones militares, que van desde el simple acto de enviar una formal y bien redactada nota de objeción o invitación, hasta cosas que sean complicadas y peligrosas como un embargo, un bloqueo u otra clase de sanciones económicas. También se designan actos tales, como el decir a Cuba que no continuaremos con nuestros embarques de narcóticos utilizados en terapéutica, mientras cuente con la presencia del señor X, hombre bien conocido por nosotros como proveedor de drogas y mala persona en general y por quien uno de nuestros estados han efectuado grandes gastos para apresararlo, sentenciarlo y encarcelarlo y luego deportarlo a su propio país. No deseamos tener al señor X en nuestras proximidades y, por lo tanto, recurrimos a un medio suave y no militar de deshacernos de él.

El uso que el Soviet dio al Comintern y ahora al Cominform, los instrumentos relacionados con la infiltración del partido y las organizaciones de primera línea, el comercio por parte del estado y aún la Federación Mundial de Sindicatos Gremiales, ofrecen ejemplos de este tipo.

Gran Frusina tendrá tales presiones que mover, tales cuerdas de que tirar, tales agujas que manipular. Su conocimiento y su peso, aplicación y efectividad, constituyen parte del conocimiento necesario para estimar su estatura estratégica en una situación determinada cuyos hechos objetivos sean ya discernibles.

Por potencial bélico se designa el posible poder para hacer la guerra. Podría ser de utilidad al hablar de potencial bélico, hacer una distinción entre la real fuerza militar en existencia de Gran Frusina y su fuerza militar movilizable. Esta distinción es artificial, porque mucha de la fuerza en existencia no se halla completa ni uniformemente movilizada; no se halla enteramente preparada para ponerse en acción en un instante¹⁰.

Debe “quitársele la tapa”, valga la expresión y ese acto -por ejemplo la distribución del equipo bélico, el movimiento hasta la línea de ataque, los arreglos y disposiciones para el abastecimiento y servicios auxiliares, etc.-, no se distingue fácilmente de los aspectos característicos y esenciales de la movilización. Pero, aun cuando la fuerza en existencia necesita algún toque final, podría haber unidades que estuvieran ya completamente movilizadas y dispuestas para empezar a combatir. De ahí la distinción.

Ahora, el problema que se nos presenta en qué deben saber las organizaciones de inteligencia con respecto a la situación, los instrumentos no militares, la fuerza en existencia y el potencial bélico de Gran Frusina, para efectuar una evaluación de su estatura estratégica en una situación previsible o determinada.

Con respecto a la situación. Obsérvese que esa situación especial no se ha producido aún y que el primer problema que deberá enfrentar la inteligencia, es tratar de imaginar cómo será cuando se produzca. Para dar vuelo a su imaginación, la inteligencia debe poseer gran parte del conocimiento descriptivo e informativo que hemos discutido en los capítulos previos. Por ejemplo, debe saber mucho sobre la estructura política y económica de Gran Frusina, sobre las tensiones políticas internas y económicas, sobre sus relaciones exteriores y el gran plano estratégico aparente dentro del cual opera. La inteligencia debe saber mucho sobre la geografía estratégica de todos los

¹⁰ Nuestras tropas de guarnición en la isla de Oahu eran consideradas fuerzas movilizadas en la mañana del ataque a Pearl Harbour. Sin embargo, mientras se efectuaba el ataque, parte de esas tropas se hallaban en el proceso de recibir armas de un sargento de abastecimiento. Éste último, un hombre ordenado, exigía que cada soldado firmara un recibo por el arma que tomaba. Esto es un ejemplo de lo que quiero significar por “quitar la tapa” en una situación extrema.

partidos con respecto a la situación y debe tener alguna clase de base racional para calcular el factor tiempo.

El personal de información debió mantener a la organización bien informada de los desarrollos que vigilaban clandestina y abiertamente, de modo que la especulación se iniciara desde el punto más extremo del camino y el vuelo de la imaginación tendiera hacia la que pareciera ser la dirección más indicada.

Tal vez merezca la pena mencionar aquí que los cálculos sobre la estatura estratégica que no están basados en alguna clase de situación anticipada imaginada o razonablemente supuesta, no llegan a ningún resultado práctico. Es tan solo la contextura de la situación la que brinda base y significado a los subsiguientes elementos de la especulación. Hablar sobre instrumentos militares y no militares sin establecer los límites de la situación en que han de ser usados, hablar de ellos como si hubieran de ser los mismos para todas las situaciones, carece, para mí, de sentido. No puede haber cosas tales como un potencial nacional calculable -potencial para el logro de metas por medios pacíficos o bélicos-, mientras los cálculos se efectúan en un vacío. Sólo cuando se ha fijado el adversario, el tiempo, el lugar y los probables medios a emplearse, pueden tener base esos cálculos.

Con respecto a los instrumentos no militares. Repito, el conocimiento sobre ellos se basa en lo que la inteligencia ha podido descubrir sobre la estabilidad interior de Gran Frusina y la fuerza y medios con que ha conducido sus asuntos internacionales en el pasado. La información podrá suponer cuál de esos instrumentos utilizará y con que peso y eficacia lo utilizará, sólo cuando su conocimiento sobre Gran Frusina sea comparable al de su propio ministro de relaciones exteriores y al de su propio jefe de Estado. La inteligencia puede esperar poseer tal conocimiento sólo cuando haya estudiado profunda y sistemáticamente su política, sociedad, economía y el temple moral de su pueblo y cuando haya sido temporalmente capaz de ponerse en el fuero interno del ministro de RREE de Gran Frusina, observando la situación desde su perspectiva particular. Esta es, otra vez, la clase de conocimiento de que hemos hablado en los dos capítulos anteriores. Idealmente, es fríamente objetivo y cabal, es seguro y completo.

En la práctica, sin embargo, a menudo carece de todas esas cualidades. No importa lo duramente que trabaje el personal de inteligencia, no importa con qué pericia y dedicación trabajen, no pueden objetiva y realmente describir todo del modo más seguro. Ciertos fenómenos eluden toda descripción. Tal vez son supersecretos y han sido felizmente ocultos a la vista, como el torpedo de aguas poco profundas de los japoneses. Tal vez allí están y siempre lo estuvieron -a la vista de todo el mundo-, para ser medidos y anotados, pero han pasado inadvertidos por un sinnúmero de razones. Tómese por ejemplo, la pequeña colonia de italianos (nacidos en Cerdeña) que ha existido en Túnez; las playas de cierto número de islas del Pacífico Sur; los posibles pesos por eje y disponibilidades de los ferrocarriles balcánicos. Repito que tal vez siempre estuvieron allí y han sido descritos con exactitud, pero ya no están abiertos a un nuevo examen y las descripciones publicadas se han perdido. Encarada con la necesidad de proveer descripciones objetivas cabales de semejantes fenómenos, la inteligencia no puede simplemente pronunciarse. Inevitablemente recae en la especie de descripción que en sí misma no es más que una pequeña especulación entre dos fenómenos conocidos y relacionados, una deducción pura o una secuencia derivada por analogía.

Con respecto al potencial bélico. Primero, el conocimiento sobre las fuerzas en existencia en parte o enteramente movilizadas, podrá ser provisto por las personas que informan sobre tales asuntos. En la organización de inteligencia, los que informan en esas cuestiones son los agregados militares, navales y aéreos, enviados abiertamente a Gran Frusina. Gran Frusina permite esto a cambio de un conocimiento similar sobre los países a los cuales envías sus propios agregados

militares. Naturalmente, trata de mantener en secreto algunas características de sus FFAA, tales como las armas más nuevas, las técnicas para su uso¹¹ y nuevas doctrinas tácticas, que Gran Frusina considera como un gran recurso nacional y que debe mantener oculto. Cuando estos asuntos son descubiertos o informados, sin embargo, su descubrimiento es a menudo el fruto de clandestinas operaciones de inteligencia. Generalmente, cada país conoce lo bastante sobre las fuerzas en existencia de todos los países y también sobre la mayoría de sus armas. Lo que podrán ignorar será lo relativo a armas de una naturaleza altamente eficaz, armas que Gran Frusina ha ocultado tan bien, que ni aún sus propias tropas se les ha permitido practicar con ellas y conocerlas¹².

Averiguar acerca de los establecimientos militares movilizables de Gran Frusina o, como se le ha llamado, el potencial bélico, es una tarea gigantesca. Si no fuera el elemento más importante en la estatura estratégica de Gran Frusina y algo que debe ser hecho obligatoriamente por sus oponentes, éstos nunca intentarían hacer el cálculo. Pero como demasiado a menudo es la fuerza o la amenaza de ella lo que decide las disputas internacionales o liquida situaciones como esas de que hablo, es un mandato imperativo el poseer cierta apreciación razonable del poder que Gran Frusina puede disponer en determinadas condiciones.

Digo que el cómputo que la inteligencia debe intentar es una tarea enorme. Y lo digo, porque entraña el buscar las respuestas a las siguientes y prodigiosas preguntas: ¿Qué cantidad de potencia militar activa o mejor, de energía letal, puede extraer de sí misma Gran Frusina; cuántos hombres y con qué adiestramiento para luchar en tierra, aire y mar, armados con todas las complicadas armas del combate moderno puede producir Gran Frusina y en cuanto tiempo; que cantidad de esa fuerza puede estar preparada a lanzar al campo de batalla más estratégicamente ventajoso o necesario y a mantenerla allí?

¿Qué debe saber la inteligencia para contestar a semejantes preguntas? Debe conocer gran número de hechos y un método para combinarlos. Debe saber mucho sobre los recursos reales y latentes de Gran Frusina¹³ y debe tener la voluntad, la sabiduría y la voluntad y la pericia altamente técnica de concertar o arreglar su conocimiento de estos hechos tal como el Estado Mayor General de Gran Frusina y su oficina de Dirección de Producción los habrían concertado antes de tomar su azarosa decisión. En ninguna parte de la operación de inteligencia es más importante el adiestramiento profesional del productor de inteligencia; la tarea de síntesis en la cual se embarca es una tarea que requiere de él la más elevada competencia en una o más de las ciencias de la política, la economía, la geografía y el arte militar. No podría emprenderla, a menos que poseyera una natural familiaridad con la literatura y las técnicas de las disciplinas pertinentes.

Hablemos ahora de los recursos de Gran Frusina. Los analizaremos en primer lugar y seré breve al respecto, no porque carezcan de importancia, sino porque la gente que se ocupa de la movilización y los fundamentos del poderío nacional se halla interminablemente ocupada con ellos. Tan interminablemente, en efecto, que a veces uno tiene la impresión de que la cuestión del potencial bélico es simplemente una cuestión de identificar cantidades de hombres, de acero, de kilowat-horas, de máquinas, de líneas férreas y camiones, etc., agregando las cantidades y obteniendo de la

¹¹ Para ser más explícito, diré que se sabe que la URSS posee una gran habilidad en el uso de cohetes, pero se ignora exactamente cómo los usa. Es del dominio general que EEUU posee un equipo de bombardeo por radar, pero la técnica del uso de tal equipo es considerada un secreto militar.

¹² La bomba atómica constituye el caso más elocuente. Costaría un esfuerzo sobrehumano descubrir los nombres de los hombres que sabían cuántas bombas había en existencia e igualmente difícil sería nombrar a los que saben cómo funciona la bomba.

¹³ En mi opinión, el más grande error que puede hacerse en el cálculo del potencial bélico es el de confinar la atención a los recursos y descuidar el poder del país para combinarlos, a fin de obtener un apropiado producto final. Según un directo cálculo numérico de recursos, existe la verosimilitud de que India y China pueden convertirse en amenaza para EEUU. Ninguna conclusión podría ser más inútil.

suma resultante una especie de número índice lleno de significado. No puedo estar de acuerdo con este método de computar potencial bélico. De este modo, sin querer dar la impresión de que ya se posee todo, al poseer un delineamiento de los actuales recursos de Gran Frusina.

El primero en su ubicación geográfica y la calidad y extensión de su territorio. Luego viene la población, cuantitativamente hablando, especialmente esa parte comprendida entre los 17 y 45 años y, cualitativamente hablando, su salud, vigor y grado de educación general y técnica. En tercer lugar se hallan las materias primas y las fuentes de energía que posee o a los que tiene inequívoco acceso: mineral (incluyendo el uranio), bosques, pesca, poder hidráulico, etc.. Cuarto, alimento y materias alimenticias. Quinto, plantas industriales en pie y los medios de distribución del producto terminado. Sexto, red de transportes e inventario de los vehículos. Séptimo, la estructura política del Estado y su estabilidad. Octavo, la estructura social y el inventario de las virtudes que posee la población como conjunto de seres sociales. Noveno, la calidad moral de las gentes y la clase de valores para los cuales están preparados a hacer sacrificios. A veces, esta lista se reduce a los tres primeros puntos: caudal humano, materias primas y equipo principal, y otras, puede entenderse, tal como es posible observar, hasta llenar páginas y más páginas.

Si la inteligencia conoce los hechos anotados más arriba o su aproximación, posee parte del conocimiento requerido para un cómputo de potencial bélico. Pero debe también estar al tanto del proceso de movilización y de lo que implica. La inteligencia debe saber esto antes de poder aplicar un método a los datos y obtener un resultado útil. Digamos, entonces, que la movilización es, en esencia, una cuestión de ajuste o reajuste nacional interno. Un país organizado para el bienestar de los ciudadanos a una apropiada distancia en la retaguardia. Y un país que nunca haya asignado preferente lugar al bienestar de sus ciudadanos, relegará esta consideración aún más atrás de lo debido.

Esto significa que cierto porcentaje del grupo más productivo de la población -los hombres y mujeres entre los 17 y 45 años- son arrancados de la vida civil y puestos dentro de un uniforme. Antes de efectuarse la movilización, este grupo puede abarcar el 10% de la población total y aún más. Significa también que el mismo (como grupo) es mantenido y abastecido de alimentos, abrigo, ropas, atención médica, transporte, comunicaciones y seguridades a un nivel mucho más elevado del que gozaba en la vida civil. Por fin, significa que este grupo se halla dotado con los complicados y costosos implementos bélicos y se le enseña a usarlos del modo más efectivo. Para esta situación debe haber ajuste. ¿Cuáles son estos ajustes? ¿Qué grado de éxito puede alcanzar Gran Frusina al efectuarlos? Estas dos preguntas constituyen el punto de partida para medir la efectividad neta de la movilización.

Los ajustes en cuestión debe tener lugar, ante todo, dentro de la política de Gran Frusina. Aún cuando su gobierno pueda ser tan dictatorial como el de Hitler en 1936, debe haber aún muchos nudos que apretar. Cuanto más concentrado sea el poder político en tiempos de paz, mayores deberán ser los ajustes; porque las medidas que Gran Frusina se dispone a tomar en cualquier punto del reajuste de su vida nacional, requieren que el brazo ejecutivo del gobierno se le concedan poderes casi plenarios.

Para comenzar a estimar la capacidad de Gran Frusina para la movilización, la inteligencia debe tener a mano un catálogo de conocimiento político lo más completo posible y con este conocimiento, la inteligencia debe intentar prever el grado de éxito que los hombres de Estado de Gran Frusina pueden alcanzar en el ajuste de su política de paz para llenar las condiciones de guerra.

En segundo lugar -y éstos son los más importantes- los ajustes que el nuevo gobierno deberá ahora iniciar y supervisar, son los ajustes en la economía de Gran Frusina. Antes de que la inteligencia

dirija los ojos hacia los sectores específicos de la economía, a fin de descubrir cómo están funcionando, hay tres cosas sobre las cuales la inteligencia debe poseer cierto conocimiento. Son estas las cosas que influirán sobre cada decisión tomada con respecto a la producción bélica y al “standard” civil de vida, y que, casi predeterminarán la magnitud del poder movilizado de que podrá disponer la nación. Estos dos elementos son: 1) la cantidad de “fat”¹⁴ en la economía (esto podría considerarse como otra clase de “fat”) y 2) la cantidad de flexibilidad de la cual es capaz la economía.

Por “fat” me refiero a elementos tales como algunos de los que Gran Bretaña poseía al principio de la 2da Guerra Mundial: extensos fondos externos, una gran marina mercante, acceso a las necesarias materias primas y los créditos para comprarlas, sin embarcarse en la producción corriente, un gran abastecimiento de excelente equipo al día, una enorme existencia de artículos terminados, una dieta nacional de tres a cuatro mil calorías por día, etc. Podría decirse que los más importantes elementos de “fat” en Alemania existían en el exceso de capacidad de máquinas herramientas, una gran cantidad de plantas flamantes y nuevas viviendas. Los italianos a su vez carecían prácticamente de ella.

Por “slack” me refiero a cosas tales como la semana de 40 horas, los 12 a 16 años de educación para la juventud, una pequeña proporción de mujeres dentro de la fuerza laboral, el desempeño del trabajo como del capital, la utilización sólo parcial de los equipos, etc.

Por flexibilidad me refiero a la capacidad de la economía de convertir hojas de arado y podones en espadas y eso a tiempo. Me refiero a la capacidad de los técnicos para convertir fábricas de máquinas de escribir en fábricas de ametralladoras y dedicar los fabricantes de alimentos a la producción de espoletas y granadas. Me refiero a la habilidad de convertir las borras en productos sintéticos cuando las fuentes naturales se han secado¹⁵. Cuando se poseen los elementos para calcular las “posibilidades reales”, los “sobrantes” y la flexibilidad de la economía, uno se halla armado con una especie de conocimiento básico que facilita la consecución de un conocimiento económico ulterior.

Los ajustes dentro de la economía deben producirse a lo largo de dos líneas principales; la economía debe producir una cantidad mucho mayor de mercancías, muchas de las cuales son municiones, y al mismo tiempo, la economía debe brindar un “standard” de vida tolerable para la población civil. Para el logro de ambos fines, la economía debe ser manejada con la máxima severidad. ¿Qué debe saber la inteligencia para medir el alcance del manejo y los resultados?

Debe saber que ampliaciones en el equipo capital, en los recursos de poder y en la fuerza de trabajo¹⁶ se están tramando; debe saber que materias primas, necesarias estratégicamente, se están almacenando y, con respecto a las que escasean, que éxito se está obteniendo en el desarrollo de

¹⁴ “Fat” y “slack”. No ha sido posible encontrar la traducción apropiada a nuestro léxico, sin desvirtuar lo que el autor desea expresar. Por “Fat” interpretamos posibilidades y recursos reales (N. del T.).

¹⁵ Como podrá imaginarse muchos son los tipos de computadores del potencial bélico; entre ellos hay una clase que, constantemente, procura encontrar un punto clave en el proceso de movilización que servirá como índice en todo el difícil proceso. Algunos de este grupo esperan hallar la respuesta a sus plegarias en la renta nacional; es decir, que esperan hallar el modo de correlacionar la renta nacional con el potencial bélico, de modo que cuando se conoce la primera, también se conoce lo segundo. Otros tienden hacia las horas kilowat. Existen varias otras escuelas. Me ha parecido, que su descuido de otros factores generales - particularmente este factor de la flexibilidad de la economía-, hace muy vulnerable sus conclusiones.

¹⁶ Con respecto a la movilización alemana para la 2da Guerra Mundial, es interesante hacer notar que hasta 1936 los nazis habían sido hechizados por la desocupación y que habían solucionado en parte las cuestiones, ideando el slogan “Cocina, hijos, iglesia” para las mujeres. Ante esta exhortación partidaria, las mujeres volvieron a la cocina dejando los trabajos libres para los hombres. Cuando comenzó la movilización (que no se conoció como tal), en 1936, la economía podía haber utilizado ventajosamente una mayor fuerza de trabajo, el partido no se atrevió, por razones políticas, a renunciar al slogan y llamar a las mujeres a las fábricas. Ciertos tipos de economistas que rara vez se inclinan ante nada, salvo una estricta consideración económica, pueden analizar esto con provecho, porque es éste un caso en que un compromiso político se impuso, aún cuando el mismo involucraba una seria penalidad económica.

sustitutos¹⁷. Debe saber con que velocidad y eficacia se está reformando la industria pesada, para producir en vez de máquinas de paz, las maquinarias bélicas, y la liviana, para producir espoletas de granadas, medidores de alcance, componentes del radar y armas pequeñas. Debe saber estas cosas -hasta donde puedan ser conocidas y apreciadas- y cientos de cosas como esas. Luego debe saber medir en que forma se conduce el gobierno en su parte de ajuste: como distribuye la materia prima, como hace sus contratos con las empresas privadas, como financia los bloques esenciales de la industria de guerra, como efectúa la equitativa distribución de las escasas mercancías entre los consumidores y cómo orilla la inflación. Debe saber de que grado de tolerancia puede el gobierno dotar a una situación de otro modo intolerable para los civiles que deben producir los implementos bélicos, sufrir las durezas económicas de la guerra, soportar sus tragedias y hallarse aún negados de los incentivos de la participación activa.

Ninguna de las cosas que he mencionado puede ser conocida del mismo modo en que uno puede saber del número de kilómetros de las calles pavimentadas de la ciudad o el número de refinerías de azúcar del condado. Para poseer el conocimiento necesario a fin de estimar el potencial bélico económico, la inteligencia debe tener algo más que una lista de las mercancías capitales, la fuerza de trabajo y las materias primas, es necesario que tenga una gran sabiduría general respecto a la capacidad de Gran Frusina para reunir esos recursos, a la fuerza de su autoridad política, a su unidad y resolución, a su competencia directiva. El obrero o trabajador de la inteligencia debe poseer la fuerza de voluntad de transformarse a sí mismo en el ciudadano de Gran Frusina elegido para dirigir la movilización. Debe comprender que los problemas que está encarando tienen la magnitud de la supervivencia nacional y que pueden recurrir a cualquier medio, sucio, no ortodoxo, ilegal, si así logrará esos resultados.

El tercer grupo de ajustes relacionados con la movilización y sobre el cual debe saber la inteligencia, es el grupo de los ajustes sociales. Debe tener sobre ellos el conocimiento suficiente, si quiere completar sus cálculos sobre el potencial bélico. Debe saber como se ajustará la gente a la pérdida de lujos, comodidades y hasta de cosas necesarias; cómo reaccionarán ante los alimentos y ropas más pobres si no más escasos, las condiciones de habitación más difíciles debido a la aglomeración y una libertad civil menor; como tomarán la partida de su gente joven, la ruptura de las familias y los negocios familiares y la triste perspectiva de las pérdidas humanas. Como en el caso de los ajustes económicos, pocas de estas cosas pueden ser definitivamente conocidas. La inteligencia debe ajustarse a las aproximaciones que surgen a veces de métodos indirectos de averiguación. Si no puede descubrir exactamente por el sondeo de la opinión pública, por ejemplo como está reaccionando la gente ante el racionamiento, puede hallar evidencias indirectas de ellos siguiendo los cambios en las relaciones gubernativas del racionamiento. Esto puede encontrarse en los periódicos y puede indicar con claridad que el mercado negro está prosperando o que la sumisión civil es elevada. No se puede recalcar demasiado la importancia del acercamiento indirecto allí donde el directo es imposible, ni se puede dejar de insistir en el hecho de que el proyectar el acercamiento indirecto -"formulación del método" podría llamarse en términos formales- es por sí mismo un acto de información y una parte esencial de todo el proceso de inteligencia.

¹⁷ Al prepararse para la 2da Guerra Mundial, los alemanes tuvieron que hacer muchos y extensos ajustes de esta clase. Previendo la escasez de petróleo crudo, caucho, mineral de hierro de alto grado, azufre, cobre, fibras naturales y gran número de otras materias, hicieron una provisión de petróleo sintético, goma y fibras; desarrollaron métodos para la utilización de sus propios depósitos de hierro de baja calidad y hallaron adecuados sustitutos para los materiales que no podían fabricar sistemáticamente o almacenar. La información aliada no estimó en toda su medida la capacidad alemana para hacer todo eso. Tendría a referirse a la escasez como temas principales en la lista de vulnerabilidades específicas alemanas. En realidad, ése no era el caso. La vulnerabilidad real existía en el terreno del caudal humano, del cual, una porción demasiado grande, debió ser destinada a la producción relativamente ineficaz de los sustitutos.

La última clase de ajustes que los habitantes de Gran Frusina deben realizar y de los cuales la inteligencia debe tomar debida nota, son los que se hallan incluidos dentro del código de su moralidad nacional, dentro de sus establecidos valores de bien y mal. Aquí, tal vez, se encuentran algunas de las más difíciles tareas que debe encarar la labor de inteligencia y algunas de las más importantes a resolver. En la suposición de que la inteligencia puede acertar directamente con los valores morales aceptados de la vida en tiempo de paz y en la suposición de que estos valores no son todos los más indicados para llevar hacia la victoria en la guerra, el problema del gobierno es tratar de alterar esos valores o remodelarlos.

El problema de la inteligencia es decir cómo reaccionará la gente ante estos intentos. Por ejemplo, supongamos que los habitantes de Gran Frusina fueron criados en el respeto al mensaje de Jesús: ¿con qué facilidad efectuarán la transición a una moralidad de guerra en que todas las cosas diabólicas son, pragmáticamente por lo menos, justificadas? ¿Cuántos seres pacifistas u opositores conscientes? Sin constituyen un gran número, ¿cómo afectará su punto de vista el éxito de la movilización? O supongamos que los habitantes de Gran Frusina, como algunos de los orientales, contemplan aparentemente indiferentes el conservar la vida, y cómo soldados no esperan sobrevivir a la guerra, en realidad a menudo parecen dar la bienvenida a la muerte, ¿qué puede extraer la información de esta actitud, que pueda calificar su conjeturación general sobre el potencial bélico? Una correcta investigación a lo largo de estas líneas en Japón, por ejemplo, nos hubiera dicho mucho respecto a la capacidad de largo alcance de su fuerza aérea.

Las páginas precedentes han sido dirigidas a la primera de dos preguntas surgidas con respecto a la movilización: ¿qué ajustes debe efectuar Gran Frusina para cambiar las ocupaciones de paz en preparaciones de para la utilización del poder armado? La segunda pregunta está aún por contestarse y es: ¿Qué éxito podrá obtener? Como estamos hablando primariamente respecto al conocimiento de movilización y no del proceso en sí, esta pregunta podría mejor formularse del modo siguiente: ¿Qué debe hacerse para apreciar el éxito que obtendría el esfuerzo de movilización de Gran Frusina?

Debe saberse ante todo y con la mayor certeza posible, la propia apreciación de Gran Frusina sobre la situación contra la cual está dispuesta a movilizarse. ¿Cómo se combinan los elementos de tiempo y espacio (parentesco geográfico) en los probables cálculos de Gran Frusina? ¿Tiene tiempo para prepararse?, y una vez movilizada, ¿puede esperar proyectar su poder militar hacia determinado punto de la tierra, en donde será más conveniente o ventajoso?

Segundo, deben saberse muchas de las otras cosas mencionadas anteriormente, en especial lo que he llamado “posibilidades reales”, “sobrantes” y flexibilidad de la economía. Tercero, debe saberse que destreza y voluntad es capaz de desplegar Gran Frusina para planear, coordinar y realizar la enorme tarea de administrar la movilización.

Cuarto, debe saberse algo sobre el probable desempeño del gobierno con respecto a la economía civil. ¿Desempeñará bien sus funciones y lo comprenderán los ciudadanos? ¿Podrá ver resultados proporcionados a sus esfuerzos y sacrificios o aparecerán las cosas tan malas como las habían predicho los pesimistas?

Cuando el elemento especulativo de la inteligencia estratégica sabe de estas cosas -como resultado de extraer datos básicos de los elementos descriptivo e informativo-, se halla ya en buen camino para conocer las dimensiones de la estatura estratégica de Gran Frusina.

Vulnerabilidad específica

En las especulaciones sobre el futuro de Gran Frusina, no es suficiente el mero hecho de analizar y sumar su activo estratégico. Hay que hacer substracciones antes de poder obtener un resultado o

apreciación realística de su futuro peso en el mundo y los cursos de acción que puede iniciar o escoger en respuesta a un estímulo exterior. Las cantidades negativas en cuestión son lo que llamo sus vulnerabilidades específicas. Con estas palabras, no me refiero a la condición general de la falta de defensa de sus fronteras o a la destructibilidad de sus ciudades o a cualquier otra cosa semejante que puede ser común a gran número de Estados y puede constituir una gran debilidad estratégica contra la cual un fuerte opositor puede dirigir su ataque general, si la guerra se hace inevitable. Suponiendo que Gran Frusina sea una de las potencias más fuertes del mundo y que el ataque frontal con cualquiera de los instrumentos militares o no militares de la gran estrategia sea demasiado costoso para pensar siquiera en él, ¿posee algunos puntos débiles cuya explotación brindará resultados desproporcionados con el despliegue de esfuerzo? Si existen esos puntos, tiene lo que yo llamo vulnerabilidades específicas. El problema es: ¿qué debe saberse para conocer la ubicación y naturaleza de las vulnerabilidades específicas de Gran Frusina?

La respuesta a esta pregunta es que deben poseerse todas las especies de conocimientos enciclopédicos descriptas en los últimos capítulos¹⁸ y de ellos seleccionar, por proceso analítico, aquellos factores de la vida de Gran Frusina que son vulnerables a las armas que se poseen. Las armas, como se ha anotado anteriormente, pueden ser de muchas clases: psicológicas, políticas, económicas y militares.

Durante la 2da Guerra Mundial identificamos, y no lo hicimos mal, gran número de vulnerabilidades específicas de nuestros enemigos. Sin duda, nuestras identificaciones correctas apresuraron la victoria. Entre los ejemplos más a mano de felices selecciones en el terreno del bombardeo aéreo estratégico, figuran los ataques a las plantas de producción de petróleo sintético y aviones de Alemania y a las ciudades japonesas y los transportes de carbón de Hokkaido-Honshu. Por otro lado, los ataques sobre ciertas fases del transporte alemán y de la flota japonesa, no pueden ser considerados como ataques a blancos específicamente vulnerables. El conocimiento que dictó estas últimas operaciones, pudo haber sido mejor y más completo.

Durante los tiempos de paz pueden contarse tantos ejemplos de vulnerabilidades específicas como durante los tiempos de guerra y su explotación por instrumentos no militares de gran estrategia. Por ejemplo, la posición ambivalente de la URSS con respecto a las fronteras occidentales de Polonia, es un caso. A los polacos, la URSS decía: “Les aseguramos la línea Oder-Neisse” y a los alemanes en la zona de ocupación soviética y cuyo apoyo los rusos ansiaban, les decía: “Como se convino en Yalta, la línea Oder-Neisse no es un asunto liquidado”. Mr Byrnes (Secretario del Departamento de Estado), en el discurso pronunciado en Stuttgart en Set 46, utilizó el instrumento político para explotar esta vulnerabilidad. cuando preguntó a los rusos si habían decidido como se fijaría esa frontera, los obligó a cerrar una decisión que ellos deseaban mantener abierta. Se recordará que los rusos tuvieron que abandonar la cómoda doble posición en favor de los polacos, perdiendo así el apoyo en Alemania. Ese era precisamente el plan de Mr Byrnes.

Otros ejemplos comparables pueden hallarse casi todos los días en los periódicos.

¹⁸ Al devoto de las informaciones, demasiado ansioso y no muy responsable debiera dirigírsele en este punto un sano consejo. En las búsqueda de las vulnerabilidades, ninguna operación de información puede concebiblemente atravesarse a escudriñar todo el horizonte de Gran Frusina. El descubrimiento de que todos los sillones de dentistas están hechos de una sola fábrica que es vulnerable al sabotaje o al ataque aéreo o que los billetes de racionamiento son fácilmente falsificados o que hay una secta pacifista oculta entre las montañas, no pueden justificar el tiempo necesario para descubrir esos hechos. En la suposición de que esos asuntos son vulnerabilidades y lo suficientemente específicas para agradar a cualquiera, su explotación feliz por una potencia externa no significará más que un minúsculo inconveniente para el gobierno de Gran Frusina. La gente usará mecedoras en casa del dentista; se imprimirán o no nuevos libros de racionamiento; la secta p to a la debilidad de la moral civil y el apropiado contenido de los panfletos. Pero, a la inversa, el tamaño de la pila de escombros no constituye necesariamente, un índice de eficacia.

Probables cursos de acción; apreciaciones

He dicho que si uno posee conocimiento de la estatura estratégica de Gran Frusina, conocimiento de sus vulnerabilidades específicas y cómo puede observarlas ese país y conocimiento de la estatura y vulnerabilidades de otros países que participan en la situación, uno se halla en buen camino para poder predecir sus probables cursos de acción.

Para aumentar la seguridad o precisión de la predicción, uno debería poseer dos conocimientos adicionales. Primero, debiera conocer los cursos de acción que Gran Frusina ha seguido en el pasado. ¿Revela la historia de su política exterior un esquema al cual se adherirá? ¿Ha seguido ciertas líneas de conducta internacional durante tanto tiempo, que se han convertido en tradiciones de probada duración? ¿O son mitos fundados en la irracionalidad? ¿Ejercerán esos mitos o tradiciones una influencia -aunque fuera una ilógica influencia- sobre su probable curso de acción presente? ¿Posee Gran Frusina un viejo amigo con el cual se romperá nunca relaciones; ha tenido a través de los años una necesidad real de un “aliado oriental”; posee una tradicional “línea de vida de imperio” que mantener o tiene la urgente necesidad de puertos libres de hielo? Un conocimiento de esta clase es importante, pero debe ser utilizado con cautela. Porque mientras la fuerza de la tradición es fuerte, el momento presente podría ser precisamente el momento en que Gran Frusina se está obligando a sí a romper el pasado.

Segundo, debe saberse con la mayor exactitud posible, cómo estiman los ciudadanos de Gran Frusina su propia estatura en la situación. Gran Frusina no en sí misma inmune a los errores de apreciación y como ya hemos visto en los casos de Alemania y Japón durante 2da Guerra Mundial, es capaz de interpretar torcidamente la situación, exagerando sus propias condiciones para el éxito o despreciando la fuerza de sus oponentes.

En resumen, podría decirse que si la información está armada de las diversas clases de conocimiento que he discutido en este capítulo y pone en orden la variedad de elementos que encierran, debiera hallarse en condiciones de hacer sutiles suposiciones -por lo general, llamadas apreciaciones- sobre lo que Gran Frusina o cualquier otro país haría probablemente en cualquier circunstancia determinada. Adviértase que la inteligencia no pretende que sus profecías sean infalibles. La inteligencia se limita a sostener que la respuesta que brinda es su apreciación más profunda y objetivamente basada y más cuidadosamente considerada.

En ese sentido, la inteligencia podría tener una opinión razonable respecto a la política que podría iniciar un país dentro del próximo año por su propia voluntad. Si uno quisiera saberlo, la inteligencia podría apreciar las probabilidades de nacionalización de una industria particular británica en los siguientes seis meses y el efecto que tal medida produciría sobre el balance de pagos de Gran Bretaña. Del mismo modo, la inteligencia debiera hallarse en condiciones de estimar las reacciones de otro país ante un estímulo exterior. ¿Cómo reaccionaría tal o cual país ante un estímulo tal como una política estadounidense, la política de alguna otra potencia que no fuera EEUU, un acto de Dios o calamidad natural? ¿Cuáles, por ejemplo, sería las reacciones probables de la URSS ante un arreglo, por el cual EEUU se asegura derechos sobre las facilidades aéreas y navales de Mers el Kebir, Bizerta, Malta, Chipre y Alejandría? ¿Cuáles serían ante una violenta desviación izquierdista del Partido Laborista británico o la emergencia del control del Partido Comunista en Francia?

Antes de dejar este tema, debe formularse la siguiente pregunta: en términos de la mirada de calificaciones introducidas a lo largo de toda esta línea, ¿qué valor tiene el “conocimiento” que surge de este elemento de la inteligencia estratégica? ¿Son las llamadas “estimadas” de la inteligencia de algún valor? Mi respuesta es sí; tienen un gran valor si se hallan adecuadamente basadas en datos descriptivos dignos de confianza, en informes seguros y son efectuadas después

de un cuidadoso análisis. El valor puede no ser uno absoluto y final; la evaluación especulativa o estimación puede no ser exactamente segura, pero si las vidas individuales y la seguridad nacional se hallan en juego, yo preferiría los índices de estatura estratégica, vulnerabilidad específica y probables cursos de acción, tales como surgen de esta fase de la inteligencia estratégica a los índices dados por la única alternativa, es decir, la “bola de cristal”.

En efecto, más de una apreciación especulativa efectuada por los expertos ateniéndose a esas líneas, ha resultado asombrosamente cercana a lo que realmente ha ocurrido. Las ciencias sociales no han logrado aún obtener la precisión de las ciencias naturales; puede que nunca lo logren. Pero, pese a los profundos problemas metodológicos con que tropiezan, han avanzado prodigiosamente en los últimos 50 años. Tomados como un conjunto de sabiduría sobre la humanidad, sus logros no se limitan meramente a la descripción, sino en forma más importante, se extienden a la prognosis. Si así no hubiera sido, este libro no hubiese contenido un capítulo sobre este elemento del trabajo de información de largo y extenso alcance.

Una nota sobre capacidades

Aunque esta discusión ha encarado la posibilidad de una guerra y la movilización del poder armado y, pese a que ha recurrido a muchos ejemplos del tiempo de guerra, ha estado hasta ahora contenida en un contexto -así lo espero- de paz. Ha sido escrita como si estuviéramos dirigiendo nuestra política de paz hacia la conservación de la paz y la seguridad nacionales, pero al mismo tiempo, recordando que podíamos ser empujados a una guerra que debíamos ganar. La pregunta podría hacerse del modo siguiente: ¿Qué ocurre con el elemento especulativo-evaluativo de la inteligencia estratégica, si el estado es de guerra? ¿Qué cambios sufren las especulaciones por la introducción del estado de guerra? Esta es la respuesta: nuestras especulaciones cambian en énfasis y dirección, pero en ningún otro sentido fundamental.

Por ejemplo, los componentes de la estatura estratégica se alteran en cierto modo. Para comenzar, la situación puede ser naturalmente más clara cuando se halla ya encima nuestro que cuando pertenece al futuro¹⁹. Somos probablemente capaces de dar un mayor grado de certeza al factor tiempo: ¿Cuándo podemos esperar el mayor esfuerzo? Estamos probablemente en condiciones de discernir con mucha mayor claridad los elementos geográficos y espaciales de la situación y prever exactamente el lugar o lugares de ataque principal o de discusión. Las alianzas propias y las del adversario serán también mucho más claras, aunque no podremos nunca prever exactamente los giros.

En segundo lugar, aunque el enemigo está aún utilizando sus elementos no militares de gran estrategia, éstos han sido convertidos en instrumentos casi militares. Presiones políticas e inducciones son utilizadas sin guantes, convirtiéndose en una guerra psicológica. Del mismo modo, por otro procedimiento, comienza la guerra económica.

Las FFAA en existencia son ahora la fracción ya movilizada, más las que son movilizadas durante el período de emergencia. Y se eleva el gran interrogante respecto al poderío militar, calificado ahora como capacidades²⁰ del país. Cuando los militares utilizan la palabra “capacidades”, quieren

¹⁹ Sin embargo, el advenimiento de la guerra no nos brinda, de ningún modo, una absoluta certeza sobre la situación. Los inesperados sucesos de la última guerra lo demuestran. Dudo que cualquier profeta estratégico el 01 Set 39, haya previsto la fecha de la entrada de Italia en la guerra, la fecha del ataque alemán a la URSS, la fecha del ataque sobre Pearl Harbour, la fecha de la rendición de Italia. El 01 Set 39 sabíamos más sobre la situación que un año antes, pero no teníamos en absoluto una pintura perfectamente clara de los cambios que se producirían en la situación en algunas de sus mayores proporciones.

²⁰ Es ésta una palabra militar que se emplea desde mucho tiempo y la he conservado tal cual para utilizarla justamente en este lugar. La tentación de utilizarla en un contexto de paz como una alternativa por “estatura estratégica”. El haberlo hecho, podría considerarse como un favor temporario a los lectores militares, pero el resultado final habría sido estropear una de las pocas palabras en el vocabulario de la información que se mantiene prístina.

significar la habilidad de un Estado para lograr un objetivo dado, expresada en tiempo y fuerza. Aplican la palabra tanto a sí mismos como al enemigo. En una situación donde el objetivo del enemigo está definido con precisión -es decir, su objetivo de contener una operación anfibia (Normandía) o capturar un objetivo estratégico vital (Stalingrado) o destruir por bombardeo aéreo la capacidad enemiga de continuar en la guerra (la primera “blitz” sobre Londres o el ataque con armas V) o destruir su marina mercante (la campaña del Atlántico)-, es permisible una definición más amplia y más explicatoria. Podríamos decir, en este caso, que “capacidades” significa la cantidad de fuerza armada (poderío terrestre, naval y aéreo) que el enemigo puede montar en una línea de batalla o líneas de batalla y mantener allí en la máxima actividad operativa, sin daño indebido a las necesidades estratégicas integrales, sin forzar o estropear la economía de guerra del país y sin quebrantar la estabilidad de la política y la sociedad.

El aspecto de la movilización es, técnicamente por lo menos, un factor moribundo o muerto, porque el problema del potencial bélico del tiempo de paz ha sido trasladado al problema del mantenimiento de la fuerza armada a nivel de máxima actividad operativa. Casi todos los factores del potencial bélico pertenecen aún en gran parte al cálculo que la inteligencia debe efectuar, pero desde que la guerra ha comenzado, la palabra “potencial” debiera ser abandonada o restringida.

Las vulnerabilidades específicas han intensificado su importancia, y su identificación es una de las mayores tareas de la inteligencia. Están siendo explotadas con todas las armas disponibles y eficaces y defendidas con toda la destreza, fuerza y poder que el enemigo puede poner en la tarea.

Nuestro bando estará calculando los cursos de acción abiertos al enemigo, en términos de nuestra apreciación de sus capacidades. La doctrina militar no trata de ser tan específica como para poner el dedo sobre el único curso de acción que el enemigo parece más probablemente dispuesto a seguir, ni trata de fijarse en la identificación de lo que se llama a menudo las “intenciones” o “probables intenciones” del enemigo.

En una apreciación de los cursos de acción para los cuales el enemigo está capacitado, se utiliza la fórmula militar conocida como “apreciación de la situación”. En términos generales, esta fórmula se desarrolla del siguiente modo: 1) conocimiento del medio ambiente, por ejemplo: el terreno, el tiempo y el clima, la hidrografía, la logística, etc.; 2) conocimiento del efectivo del enemigo y disposición de sus fuerzas; 3) conocimiento de las propias fuerzas; 4) probables cursos de acción abiertos al enemigo²¹. Los cursos de acción se estudiarán en primer lugar en el terreno de las operaciones militares; en segundo lugar, pero no menos importante, en los terrenos de las relaciones políticas y económicas.

Para efectuar una apreciación de la capacidad enemiga en tiempo de guerra, uno debe poseer las principales categorías de conocimiento necesarias para medir lo que he llamado la estatura estratégica y las vulnerabilidades específicas del tiempo de paz. Para saber los probables cursos de acción, debe uno saber en gran parte la misma clase de cosas que necesitaba saber para apreciar los probables cursos de acción durante el tiempo de paz.

Al anotar estas similitudes, no debemos olvidar una disimilitud muy grande. En tiempo de paz no es una tarea demasiado dificultosa, a saber por la clase de conocimiento básico que uno debe poseer para hacer estas especulaciones (exceptuando la URSS). Antes de la segunda guerra mundial uno podría haber sabido mucho sobre cualquier país del globo y ahora, después de la guerra, ocurre lo mismo sin gran despliegue de esfuerzo (exceptuando la URSS). Pero, durante una guerra, cuando el enemigo conoce perfectamente la importancia de mantener a los demás en la ignorancia, la adquisición del conocimiento básico es otra cuestión. Puede obtenerse gran parte

²¹ En un capítulo posterior discutiré la fórmula de “apreciación de la situación” en forma más extensa.

de él a través de canales perfectamente a la vista, pero el esfuerzo necesario para conseguirlo, se ha multiplicado muchas veces.

A lo largo de este capítulo, el tema ha sido el del conocimiento especulativo. Al discutir este elemento en el contenido de la inteligencia estratégica, pude haber dado la impresión de que el conocimiento especulativo es un elemento común. Si ha dado esa impresión, deseo corregirla. El conocimiento no es común. Es el más raro ingrediente en el panorama de la inteligencia y es producido sólo por los más competentes estudiosos que posee este país. Exige a sus productores que sean peritos en la materia, imparciales en la presencia de nuevas evidencias, ingeniosos en el desarrollo de técnicas de investigación, imaginativos en sus hipótesis, agudos en los análisis de sus propias predilecciones o prejuicios y diestros en la presentación de sus conclusiones. Exige a sus productores el mejor de los adiestramientos profesionales, la más elevada integridad intelectual y una gran cantidad de universal sabiduría. En este caso, no me refiero a lo que podríamos llamar hecho registrado, sino a esa sutil forma de conocimiento que proviene de un conjunto de células cerebrales bien dispuestas y ordenadas.

Parte Segunda

LA INTELIGENCIA ES ORGANIZACIÓN

Capítulo V

LA INTELIGENCIA ES ORGANIZACIÓN

La inteligencia constituye una institución, es una organización física de seres vivos que persigue, como fin, una clase especial de conocimiento. Una organización semejante debe hallarse preparada para poner a los países extranjeros bajo vigilancia u observación y debe estar preparada para explicar sus pasados, su presente y probables futuros. Debe tener la seguridad de que lo que produzca en el sentido de información sobre esos países, sea útil a la gente que toma las decisiones, es decir, que sea apropiado para sus problemas, que sea completo, seguro y oportuno. Se desprende que tal organización debe poseer un equipo de diestros expertos que al mismo tiempo conozcan cuales son los problemas estratégicos y la política exterior corrientes, y que dediquen su pericia profesional a la producción de una información útil sobre estos problemas.

Al discutir la organización en este capítulo, no pretendo embarcarme en sus aspectos administrativos. Existen, sin embargo, ciertos problemas de organización que detallaré con cierta extensión en un capítulo (VIII). En esta sección quiero limitarme a algunos comentarios generales sobre organización y las clases de gente que ella debe incluir.

Algunos del equipo deben ser particularmente expertos como observadores del terreno y como tales formarán el grueso de la fuerza de observación en el extranjero. Son los hombres estacionados en las capitales extranjeras cuya misión consiste en observar e informar. Son las personas que proveen, en gran medida, lo que he llamado el elemento informativo corriente de la inteligencia estratégica. ¿Cuáles son las cualidades que hacen del observador extranjero descubierto²², del oficial de información o del agregado, hombres ideales?

Para comenzar, hay ciertas cualidades superficiales que no son las menos importantes. No deben disgustarle los extranjeros ni el habitar con ellos; debe adaptarse a las condiciones de vida en el extranjero; debe mostrar cierta exteriorización de bondad con la gente. Demasiado a menudo, hombres que poseen estas evidentes cualidades superficiales y ninguna de las más profundas, son elegidos para deberes en el exterior. Es esta una mala política, porque un hombre semejante no puede ser mucho más agudo como observador que un turista americano cualquiera o un expatriado. Lo que debe tener por encima de todo, es una elevada capacidad para detectar lo más significativo y una gran sensibilidad para notar los cambios que se produzcan en los asuntos que está vigilando. Ha adquirido esa sensibilidad al convertirse en especialista en su materia. Estas cualidades que ha adquirido por el estudio y la experiencia, constituyen la pantalla de sensibilidad que coloca ante el escenario extranjero.

Pero no todo lo que esa pantalla recoge, puede interesar a la organización de inteligencia en su país, sólo interesarán ciertas cosas. Para seleccionar esas cosas, debe poseer una segunda pantalla que fue hecha en EEUU. Es decir, debe hallarse tan profundamente sensibilizado respecto a las exigencias informativas de la estrategia y la política exterior de su país, como respecto a la escena

²² No hemos dicho que la primordial cualidad de un observador clandestino es un abrigo o escondrijo impenetrable, que al mismo tiempo no restrinja indebidamente sus actividades de observación. Podría poseer otras cosas además de abrigo, muchas de las cuales son las mismas que se describieron para el observador descubierto.

extranjera que está observando. Debe saber lo que se desea, lo que tiene importancia y que es lo que carece de ella.

Por último, no debe ser meramente un receptor pasivo de impresiones. Debe hacerse continuamente, a sí mismo, embarazosas preguntas. Debe ser imaginativo en la búsqueda de nuevas fuentes de información confirmatoria o contradictoria, debe constituirse en crítico de cada nueva evidencia, debe ser paciente y cuidadoso en la ordenación de los hechos que son irrecusables, debe ser objetivo e imparcial en su selección de hipótesis. En resumen, aunque su trabajo no es primariamente un trabajo de investigación, debe poseer las cualidades y el comando de la técnica de un investigador adiestrado.

Todo esto significa que el servicio de inteligencia debe reclutar, en su organización, gente adiestrada, práctica y debe conservarlos en las oficinas de su país hasta que se hayan familiarizado enteramente con las cosas que su gobierno deseará saber y debe cuidar que, una vez en campaña, sean mantenidos continuamente informados, respecto a los cambios en las exigencias de información del gobierno. El equipo de observación abierta en el extranjero constituye, así, una extensión del equipo de observación e investigación que permanece en el país. Por lo menos, así debiera ser. Su íntima conexión con el cuerpo de su propio país, deberá afirmarse y formalizarse por rotación de asignaciones.

Además de las gentes que desempeñan deberes de observación en el extranjero, la organización de inteligencia tiene, por supuesto, un establecimiento en el país. El cuerpo de este establecimiento se ocupa de un trabajo de observación con base en el país y de un trabajo de investigación. Dado el caso de que la observación interior es una ocupación abierta, existe una gran sobreposición entre las cualidades de los hombres de observación y los de investigación. En realidad, las tareas de los dos se funden tan completamente que muy a menudo, un solo hombre hace los dos trabajos a un tiempo. En su tarea de observación anota lo que extrae de la emisión radial del día, de los despachos de la prensa extranjera, de los periódicos clave del país extranjero de su especialidad, y de los cables e informes de los observadores y agregados. Mientras que, en su trabajo de investigación -que puede estar conduciendo al mismo tiempo-, los datos que adquiere cada día mientras vigila el diario desfile de acontecimientos, suelen ser importantes piezas de estudio. Si no se mantiene al tanto de lo que está ocurriendo hoy, su investigación perderá agudeza y dirección, por no decir plenitud.

Las cualidades necesarias para un hombre de observación abierta en funciones, tienen aplicación con igual fuerza en el grupo de observación e investigación interior. Esta gente, también, debe saber al dedillo los problemas reinantes de la política exterior, debe estar constituida por estudiantes altamente adiestrados en los asuntos que forman los problemas de esa política, debe poseer la capacidad necesaria para la investigación cuidadosa y el análisis objetivo imparcial. Una parte de su trabajo entrará en el campo de las ciencias naturales; la mayor parte, en el de las así llamadas ciencias sociales (en las que incluyo el arte militar). Las preguntas que deben contestar son oscuras y pueden ser resueltas sólo por medio del conocimiento de lenguas extrañas y las técnicas de crítica en el sentido sólo comprendido por el hombre que ha vivido con ellas y entiende sus sutilezas casi por intuición.

Consideremos, sólo con fines ilustrativos, dos pequeños problemas inherentes a nuestro desembarco en el norte de África. Mucho antes de que se combinara esa operación, EEUU, mediante un acuerdo con el gobierno francés de Vichy, enviaba al Marruecos francés, Argel y Túnez, ocasionales cargamentos marítimos de mercancías de consumo, incluyendo productos derivados del petróleo, balas de algodón, azúcar y té. Mientras tanto y sobre todo en el verano de 1942, el valor potencial de la propaganda de estas mercancías fue bien comprendido: si podían ser adecuadamente embaladas y si podían llevar alguna especie de mensaje sobre nuestra causa, sería

mucho mejor. ¿cuál podría ser ese mensaje? ¿En qué lenguaje debía ser escrito? ¿Cómo debería ser redactado? El problema era, en esencia, uno bien conocido por nuestros hombres especialistas en propaganda. Pero ¿cómo encararlo? Podían idear un rótulo que tendría gran éxito aplicado a los americanos, pero la audiencia en cuestión no era americana, sino francesa y árabe en su mayoría. ¿Cómo pueden alcanzarse el alma y la conciencia del francés colonial y del árabe del norte de África? Debe saberse sobre sus psicologías, ideologías, hábitos de pensamientos y modos de expresarse, tanto como se sabe sobre los propios ciudadanos.

De los muchos riesgos sobre los cuales había que triunfar, tomemos la redacción del mensaje en idioma árabe. La lengua es una de las más viejas, y, actualmente, se está adaptando rápidamente al nuevo mundo que enfrentan los que lo hablan. Muchas cosas han sucedido desde que se escribió El Corán; los nuevos conceptos de democracia, totalitarismo, liberalismo y demás, deben poseer una nomenclatura antes de poder ser expresados. Los periodistas y políticos y profesores árabes modernos están haciendo precisamente eso y nuestros expertos, que sólo conocen la lengua de los clásicos árabes, no podían traducir el mensaje en cuestión. El hombre americano encargado del trabajo es el que no sólo conoce el moderno idioma árabe periodístico y hablado, sino esas particulares subespecies del nuevo lenguaje que se escribe y habla en los centros locales de la cultura árabe de África del noroeste: Fez y Marruecos, Orán, Constantina y Kairouan. A menos que una organización de inteligencia pueda formar un hombre semejante, ya sea extrayendo de su propio cuerpo residente o de su lista de consultantes, fallará en sus obligaciones.

Otro problema era el problema de apreciar la fuerza laboral local disponible, con la que un ejército podía contar en el Marruecos español. Si el problema hubiera sido entregado a algún experto en cómputos de caudal humano, pero inocente de la situación especial en el Marruecos español, la respuesta hubiese sido incorrecta. el experto hubiera iniciado el camino equivocado tomando las cifras del censo del Marruecos español por el valor escrito, continuaría en su error suponiendo que la gente anotada en el censo podía ser físicamente accesible, suponiendo que podrían idearse incentivos para hacerles trabajar y suponiendo que, una vez empleados, podrían desempeñar la clase de tarea que se exigiera de ellos.

Sin un experto sobre el Marruecos español ayudando al encargado del caudal humano para decirle que el censo estaba inflado, que la gente estaba esparcida en pequeñas comunidades sobre el accidentado país, virtualmente carente de comunicaciones; que lo último que harían estas gentes sería trabajar y que, sí podían ser inducidos a trabajar, el problema de supervisión sería enorme; en resumen, sin un hombre que efectuara las correcciones locales, el resultado hubiese sido desastroso. Un hombre tal puede desarrollar la necesaria competencia sólo gracias al método sugerido. Una organización de inteligencia debe poseer gran número de verdaderos expertos semejantes.

Estos ejemplos están citados para sugerir que hubiéramos fracasado en las playas del norte de África, si no hubiésemos sabido escribir la lengua árabe del Marruecos francés o si hubiéramos estimado favorable el abastecimiento de trabajo local del Marruecos español. Diferentes ejemplos podrían probar que, sin un conocimiento especialmente extenso, los costos de nuestros desembarcos habrían sido apreciablemente mucho más altos.

Mi opinión es que no cualquiera puede efectuar un trabajo profesional en una organización de inteligencia; y que una organización de inteligencia es una colección extraña y maravillosa de devotos especialistas fundidos en una vigorosa unidad productiva.

En cierto sentido, las organizaciones de inteligencia deben parecerse a una gran universidad. Deben poseer la gente para las cuales la investigación y el pensamiento riguroso constituyen el hábito de vida y deben, en conformidad, tener gran tolerancia hacia los seres extraños y los

excéntricos con un talento único. Deben garantizar una especie de académica libertad de consulta y deben excluir a aquellos que derogan dicha libertad destacando sus yerros ocasionales. Debe construirse en torno a ellos una diferencia basada en las enormes dificultades que a menudo entraña la búsqueda de la verdad.

Las organizaciones de inteligencia deben tener apropiadas facilidades, entre las cuales ocupan el primer lugar una biblioteca y un lugar tranquilo para trabajar. La biblioteca debe contener tanto trabajo de referencia publicados, como el conjunto de documentos clasificados que constituyen las noticias de hoy y las materias primas del análisis del mañana. La biblioteca debe estar bien organizada, quiero decir, que ha de estar organizada según el ideal de las bibliotecas norteamericanas. No será, por supuesto, una enorme biblioteca, pero será extensiva en el campo de los acontecimientos corrientes extranjeros. En cuanto al lugar tranquilo para trabajar, me refiero más bien a algo más conducente hacia el trabajo intelectual concentrado que el espacio de escasos 40 pies cuadrados por persona que prevaleció durante la guerra.

Pero que las organizaciones de inteligencia tengan cierta semejanza con una universidad, no es suficiente. Deben moverse a un ritmo más acelerado y observar una mayor atención hacia los temas al parecer muertos o indiferentes, aún cuando ello pueda involucrar, desgraciadamente, algunas veces, un sacrificio en materia de exactitud. Las organizaciones de inteligencia han de tener, también muchas de las cualidades de nuestros mayores periódicos metropolitanos. Después de todo, muchos de sus deberes tienen una estrecha semejanza con los de un diario importante. Vigilan, informan, resumen y analizan. Poseen sus corresponsales extranjeros y el cuerpo local. Como los periódicos, poseen sus propias fuentes de información, sus comunicaciones rápidas y seguras. Tienen sus responsabilidades sobre la perfección y seguridad, con castigos inconmensurablemente mayores por las omisiones y errores. Tienen también sus peligros mortíferos. Lidian también con el mismo y enorme problema de manejar las noticias en millones de palabras por día y cuidar de que cada hombre de su cuerpo obtenga todos los mensajes que caen adecuadamente dentro de su especialidad. Hasta tienen el problema del control editorial y las dificultades de reproducción y diseminación. En estos términos, es lógico que las organizaciones periodísticas y adopten esas fases que le son necesarias.

Además de los aspectos periodístico y universitario, las organizaciones de inteligencia deben poseer algunas características de una buena organización comercial. No es por inadvertencia que el lenguaje de las organizaciones de inteligencia se pesa con palabras comerciales. La inteligencia puede considerarse -en verdad lo es a menudo- como una organización destinada a la elaboración de un producto (conocimiento) con materias primas (toda clase de datos) y trabajo (muy hábil, pero no práctico en el sentido comercial de la palabra). El producto, para merecer esa calificación, debe estar por encima de lo "standard". Debe ser preparado en una multitud de formas para llenar las diversas demandas. algunos consumidores lo quieren en forma semiterminada (notas, con comentarios sobre ellas), otros lo quieren terminado pero en masa (la enciclopedia), la mayoría lo quiere en pequeñas cantidades y bien envuelto en papel de lujo (el sumario de una página sobre la situación mundial en palabras de dos sílabas o menos). No sólo en su envoltura, sino en su elaboración interior, el producto debe dirigir y reflejar las fluctuaciones del gusto del cliente, o mejor aún, las exigencias del cliente. Hungría amenaza volverse comunista: debe aumentarse el ingrediente húngaro. Hay un disturbio en Panamá por el asunto bases: será mayor la dosis del ingrediente panameño. Utilizando su experiencia puede anticipar -y aún crear-, la demanda para un nuevo producto, pero sólo manteniendo la calidad puede esperar una continua aceptación. Como muchos productores de artículos de consumo, la inteligencia poseerá su mayor éxito de mercado cuando su producto tenga inconfundibles señales de investigación superior, tanto desarrollo, adecuado diseño y cuidadosa producción.

Las organizaciones de inteligencia competen unas con otras. Deben estudiar el mercado y desarrollar sus inexplorados rincones. Deben mantener pequeñas fuerzas de hombres de ventas, decorosos y altamente inteligentes que no sólo lancen el producto y aprecien los problemas de los nuevos productos. Deben saber trazar planes para el futuro.

Sus organizaciones debe tener estas características comerciales y aunque se dice que tanto los periodistas como los profesores son alérgicos por igual a las cartillas o normas de organización, las organizaciones deben establecerse por cartillas y operar con un decente respeto hacia las mismas. Pero al mismo tiempo, deben poseer la habilidad de desplazar la potencia desde una unidad no utilizada en toda su capacidad a otra recargada al producirse cargas máximas imprevistas. No deben permitir que una unidad dedique interés a alguna operación de poca importancia. Deben esforzarse en emprender dolorosas reorganizaciones cuando la hoja del balance así lo indique. Deben tener la capacidad y voluntad de emprender tareas fastidiosas y al parecer poco provechosas por deseo de sus mejores clientes, y, sobre todo, no deben tratar de vender más de lo que su capacidad permite.

Lo que he dicho de la organización de la inteligencia es tan real y aplicable en tiempo de paz como en tiempos de guerra. Por el hecho de que un pobre desarrollo de la inteligencia de una organización deficiente en una guerra, tiene sus castigos altamente dramáticos, no es lógico presumir que en la paz no haya castigos similares. Los errores en la gran estrategia de la paz podrán no producir el espectáculo de un campo de batalla innecesariamente desastroso, pero a veces producen algo mucho peor.

Capítulo VI

INTELIGENCIA CENTRAL

Como puede verse por lo precedente, la inteligencia de la gran estrategia y la seguridad nacional no se produce espontáneamente como un resultado del proceso normal de gobierno; es producido gracias a una complicada maquinaria y un intenso esfuerzo. En este capítulo y en los dos siguientes, hablaré de ciertos aspectos de la máquina de la inteligencia. Comenzaré con la de nuestra propia Inteligencia Central.

El 22 de enero de 1946, el Pdte Truman dirigió un “memorándum” a los secretarios de Estado, Guerra y Marina, en el que ordenaba: “que todas las actividades de la inteligencia extranjera federal fueran planeadas, desarrolladas y coordinadas de modo que se asegurara el más efectivo cumplimiento de la misión de inteligencia relacionada con la seguridad nacional”. El “memorándum” continuaba: “Yo, por la presente, le designo, junto con otra persona que será nombrada por mí como representante personal,²³ como Autoridad de Inteligencia Nacional para cumplir con ese propósito”.

Más adelante, seguía: “2. Dentro de los límites de los créditos disponibles, cada uno de ustedes designará de tiempo en tiempo personas e instalaciones de sus respectivos departamentos, las cuales formarán colectivamente un Grupo de Inteligencia Central y, bajo la dirección de un director de Inteligencia Central, colaborarán con la autoridad de Inteligencia Nacional. El director de la Inteligencia Central será designado por mí, será responsable ante la Autoridad de Inteligencia Nacional, y ocupará su lugar como siempre sin voto”.

Con estas palabras, el Pdte creó por primera vez en nuestra historia una formal y oficial organización central, de inteligencia estratégica.²⁴ Se notará que el Grupo de Información Central no constituía la clase usual de comisión o consejo. Se formó en respuesta de una ley ejecutiva del Pdte y no a una ley del Congreso y dependía de tres departamentos establecidos del gobierno en cuanto a su personal y fondos.

Mientras este arreglo era recomendable en el sentido de que permitió el rápido establecimiento de una organización de inteligencia central, poseía también evidentes desventajas. La primera de ellas era la incertidumbre. ¿Quién podía predecir cuándo los “límites de los créditos disponibles” se estrecharían hasta el punto en que los departamentos serían incapaces de “asignar personas e instalaciones” en forma adecuada? ¿Quién podía decir si el Congreso hasta allí favorablemente dispuesto hacia la idea de inteligencia central no podía destruirla mediante una enorme reducción de los presupuestos de los departamentos que la apoyan? En estas circunstancias, ¿qué civiles de primera categoría buscarían empleo, qué excelentes oficiales tratarían de ser destinados allí? el Tte Grl Hoyt S. Vandenberg (ahora general), segundo director de la inteligencia central, enfocó su atención sobre el problema. Debido en gran parte a sus esfuerzos, que se extendieron a lo largo de todo su período de directo, la inteligencia central se legitimó en una ley del Congreso. El título Y, sección 102 de la Ley de Seguridad Nacional de 1947, establece una Agencia de Inteligencia

²³ El almirante de flota Leahy fue más tarde nombrado para esa oficina.

²⁴ Durante la 2da Guerra Mundial la Comisión de Inteligencia Combinada de los jefes de Estado Mayor Combinado se encargó de la misión de inteligencia estratégica de tiempo de guerra. Sus varias subcomisiones y comisiones de trabajo, incluían representantes no sólo del Ejército, la Marina y la Fuerza Aérea, sino también de varios de los organismos civiles, en especial del Departamento de Estado, la Oficina de Servicios Estratégicos y la Administración Económica Exterior. El Comité Conjunto de Inteligencia era así una especie de organización central de inteligencia, pero su esfera de actividad estaba limitada por la naturaleza de su misión de tiempo de guerra; el otro grupo, los jefes del Estado Mayor Combinado, emparentado con el primero, no poseyó nunca una Orden Ejecutiva proclamando su existencia formal.

Central y convierte el asunto de su presupuesto en un caso de estudio anual del Congreso. Examinemos el estatuto.

Tal vez deba decir ante todo que su significado fue excluir, por lo menos por entonces, una larga argumentación respecto a la forma esencial que debía tomar la inteligencia central. En los últimos días de la guerra, este problema era de candente actualidad y concentraba a su alrededor este interrogante básico: si debía ser una especie de organización de mantenimiento y administración. Los adeptos más extremistas a la idea de la organización-operante sostenían que una agencia que tuviera una responsabilidad casi exclusiva hacia la inteligencia de la gran estrategia y la seguridad nacional, sería la única capaz de desempeñar adecuadamente esa tarea. Considerando que no proponían excluir por completo la inteligencia departamental, insistían por una organización central, que conduciría por sí misma las funciones descritas en la doctrina corriente como reunión, evaluación y diseminación, o como yo las he calificado: observación, investigación y diseminación. Como tal no podía menos que duplicar una parte sustancial de las funciones de inteligencia departamental. Tendría un estado mayor de tamaño apropiado: muy grande. No sería parte de un departamento político u operante o un organismo del gobierno. Sería una vasta y viviente enciclopedia de referencia apartada de todos los departamentos y organismos semejantes y dedicada a su servicio. Algunos de sus proponentes informarían a los jefes de Estado Mayor Combinado, otros al presidente.

En torno a la defensa de tal organización giraban los sólidos argumentos en pro y en contra de una administración altamente centralizada. En mi concepto estos se movían periféricamente a los resultados reales. En una cuestión altamente significativa, los propagadores de la gran compañía operante poseían un fuerte argumento. Era: si se introduce en la fase de reunión de la inteligencia - especialmente la fase de reunión descubierta- la nueva organización podía hacer un trabajo más perfecto del que se hacía corrientemente.

La mayoría de la reunión descubierta era entonces y es ahora, efectuada por los representantes en el extranjero de esos departamentos del gobierno ocupados con nuestras relaciones exteriores. Los tres departamentos de las Fuerzas, así como los Departamentos de Comercio, Agricultura, Tesoro, Justicia y otros, envían agregados y el Departamento de Estado, que está al frente de todos ellos, envía sus funcionarios del Servicio Exterior y agregados. Por razones profundamente afincadas en la tradición y en la práctica administrativa, la calidad de esta fuerza exterior de observación y reunión ha estado por debajo del "standard". Algunos de sus miembros han tenido otros deberes, demasiado numerosos, para permitirles efectuar una buena tarea de observación e informe; algunos han poseído el tiempo y la inclinación, pero no la necesaria competencia; otros han dispuesto del tiempo, pero no poseyeron ni la inclinación ni la competencia. Pero no olvidemos a los que han sido brillantes en su cometido.

Ahora puede argüirse que una nueva institución encargada de esta función de observación e información, estaría en una fuerte posición para romper con cualquier precedente ministerial y poner en el terreno una fuerza experta y astuta. La posibilidad de mejor información extranjera constituye tal vez el más fuerte argumento en favor de la inteligencia altamente centralizada.

Al mismo tiempo, tal centralización viola lo que, para mí, es el único y más importante principio de la inteligencia exitosa, es decir, el contacto cercano de los productores de información con los usuarios o consumidores de inteligencia. Aun dentro de un solo departamento, es bastante difícil desarrollar las clases de confianza entre productor y consumidor que sólo hacen posible el completamiento, oportunidad y aplicabilidad del producto. Existen grandes barreras a esta confianza, aun cuando la inteligencia se realice por personas que vistan el mismo uniforme, estén en el mismo edificio o sigan la misma línea de trabajo. ¡Pero cuánta mayor dificultad existe para establecer esa confianza entre la tierra de nadie que al presente se extiende entre los ministerios!

Sería demasiado fácil para un organismo tal, aislarse de una real intimidad con los departamentos de Estado, Ejército, Armada y Fuerza Aérea; vivir en relativa inocencia de sus particulares temores y de los pequeños pero significativos cambios en sus objetivos, política y planes. No sería imposible para una organización semejante dirigir erradamente sus esfuerzos, observar los acontecimientos equivocadamente e informar sobre asuntos de poco interés. Y no sería mucho decir, el agregar que las directivas dirigidas al departamento por el propio presidente, podrían no alterar esta situación.

Los departamentos que inevitablemente soportan las principales responsabilidades para la gran estrategia, continuarían con su propio trabajo de inteligencia y se mantendrían a distancia; podrían no mostrarse enteramente dispuestos a pasar al organismo el producto de sus propias operaciones de inteligencia. Y aún menos desearían pasar una información de que estuviesen habilitados para considerar “información operativa”²⁵.

En asuntos de interés interdepartamental, tales como los manejados por el viejo Comité de Coordinación de Estado-Guerra-Marina, podía contarse que cada departamento se apoyaría en el conocimiento producido por su propia gente. Habría poca disposición a reverenciar las opiniones y hechos producidos por la agencia, sólo porque era central.

La Ley de Seguridad Nacional, tal como se aplica a la Agencia de Inteligencia Central, intenta conjurar ese peligro de distintos modos. Uno de ellos es el rechazar la idea de la gran organización operante independiente y establecer un organismo principalmente dedicado a la coordinación de la inteligencia ministerial. Examinemos el texto de la ley. Su párrafo cuarto (párrafo D) describe la función de la nueva Agencia de Inteligencia Central y dice:

“Con el propósito de coordinar las actividades de inteligencia de los distintos departamentos de Gobierno y organismos en interés de la seguridad nacional, será deber de la Agencia, bajo la dirección del Consejo de Seguridad Nacional.

- 1) Aconsejar al Consejo de Seguridad Nacional en asuntos concernientes a dichas actividades de inteligencia de los departamentos y organismos del Gobierno en lo que se refiere a la seguridad nacional.
- 2) Formular recomendaciones al Consejo de Seguridad Nacional para la coordinación de tales actividades de inteligencia de los departamentos y organismos del Gobierno, en lo que se refiere a la seguridad nacional.
- 3) Correlacionar y evaluar las informaciones relativas a la seguridad nacional y proveer a la correcta diseminación de dicha inteligencia dentro del Gobierno, utilizando, donde sea apropiado, organismos e instalaciones existentes: siempre y cuando la Agencia no tuviera poderes de policía, para citar, para compeler por la ley o funciones de seguridad interior; siempre y cuando además los departamentos y otros organismos del Gobierno continúen reuniendo, evaluando, correlacionando y diseminando la inteligencia departamental y siempre y

²⁵ La práctica administrativa gusta de tratar de hacer una distinción entre lo que llama comunicaciones de informaciones y comunicaciones operativas. En muchos casos la distinción es válida. Por ejemplo, un cable concerniente a las operaciones pueden poseer un importante carácter de informaciones. Supóngase, por ejemplo, que viene una comunicación en la que se piden fondos suplementarios para el viaje. Un pedido semejante requeriría normalmente una explicación y en la explicación podría muy bien hallarse contenida una información de gran importancia. Los transportes comunes en Perú podrían súbitamente haberse vuelto inadecuados o inseguros o poco dignos de confianza, hecho que pone a la misión en gran desventaja. La misión debe efectuar arreglos especiales para su plana mayor. Si los inconvenientes recientemente producidas en los transportes públicos, no han sido ya objeto de un informe, la comunicación “operativa” en cuestión podría ser la única palabra que llegara al país sobre el tema. Y si esta comunicación particular se considerase estrechamente ligada al concepto de que su contenido tuviera esencialmente una importancia operativa, la organización receptora parecería estar ocultando la información acerca del terreno.

cuando además el director de Inteligencia Central sea responsable de la protección de las fuentes y métodos de inteligencia, de origen no autorizados.

- 4) Efectuar, para beneficio de los organismos de inteligencia existentes, los servicios adicionales de interés común, que el Consejo de Seguridad Nacional determine que puedan ser cumplidos centralmente con mayor eficiencia.
- 5) Efectuar otras funciones y deberes relacionados con la inteligencia que afecten a la seguridad nacional, que el Consejo de Seguridad Nacional pueda ordenar de tanto en tanto”.

Permítaseme detenerme brevemente en este punto. Ciertos asuntos están bien claros en este párrafo. Comencemos con el más claro: la Agencia no tendrá funciones de policía. El público norteamericano, que temió con razón cualquier conexión entre la inteligencia y el poder policial y que en diversas oportunidades ha sido mal encaminado por periódicos irresponsables, puede enterrar el espectro de una Gestapo americana o MVD. Igualmente claro es el hecho de que la Agencia de Inteligencia Central no reemplaza a la inteligencia departamental; la función de la Agencia es aumentar su eficacia coordinándola y suplementándola. El hecho de que la Agencia Central de Inteligencia no pueda usurpar funciones desempeñadas más apropiadamente en los departamentos, parece estar adecuadamente garantizado por su subordinación al Consejo de Seguridad Nacional, del cual forman parte los secretarios de los departamentos en cuestión. Últimamente está bien claro que la Agencia de Inteligencia Central tendrá ciertas funciones operacionales (subpárrafos 4 y 5) y que éstas deben ser interpretadas ya sea directamente en ayuda de la inteligencia departamental o como parte indistinguible de su misión general de coordinación.

Un poco menos claro es el asunto de aconsejar al Consejo de Seguridad Nacional sobre inteligencia departamental y hacer recomendaciones para su coordinación. Obviamente, la Agencia de Inteligencia Central puede aconsejar y recomendar sólo cuando conoce prácticamente todo lo que hay que conocer sobre inteligencia departamental. Esto implica que la Agencia de Inteligencia Central debiera tener un limitado derecho de inspección, pero ningún derecho semejante es concedido por ley. Para más seguridad, el párrafo siguiente, e), considera la inspección, pero la inspección en cuestión parece ser una inteligencia (conocimiento, el producto de la actividad en inteligencia) y no de la actividad departamental que lo produce. Podría argüirse -y me imagino que ya lo ha sido- que el derecho a inspeccionar el producto encierra la facultad de juzgar la operación que lo elabora. Pero existe una considerable diferencia entre este derecho al juicio y un derecho de inspección como inspección en sí. Supongo que cualquier responsable de la aterradora tarea de coordinar la inteligencia de seguridad nacional dormiría mucho mejor si sus derechos de inspección fueran declarados o delimitados un poco más cuidadosa y plenamente.

Una cuestión básica en todas las discusiones expuestas, es el significado de las palabras “seguridad nacional”. Como he manifestado con anterioridad, todos los designios de la política exterior o de la gran estrategia se entrelazan inextricablemente. ¿Es la política de los EEUU con respecto a la ONU una política que surge de nuestro deseo de promover un orden mundial mejor o una política que surge de nuestra porfía por la seguridad nacional? ¿Nace de una o de otra, nuestra política sobre la energía atómica? ¿Es nuestra política sobre la organización del comercio internacional emprendida a causa de nuestra prosperidad material, de un mejor orden mundial o de nuestra seguridad nacional? Y, personalmente, no sería lo bastante audaz como para arriesgar una respuesta categórica a cualesquiera de esas preguntas, ni me siento pusilánime por no hacerlo. Me resulta difícil imaginar que la Agencia de Inteligencia Central puede ser más audaz y supongo por tanto, que las funciones de inteligencia de la Agencia serán en realidad, considerablemente más amplias que las que podría tener una estructura de seguridad nacional en el concepto de la ley. En realidad, solo puedo conjeturar que bajo la rúbrica de “Inteligencia de seguridad nacional”, la Agencia de Inteligencia Central se encontrará a sí misma en todas las extensiones de la

información de alta política y de gran estrategia. Sobre esto no se extiende la ley. Tal vez no sea necesario.

El párrafo siguiente, e), está dedicado a afirmar la seguridad de que la Agencia de Inteligencia Central posee la capacidad de “correlacionar y evaluar la inteligencia relativa a la seguridad nacional...”. Dice: “En la extensión recomendada por el Consejo de Seguridad Nacional y aprobada por el Pdte, dicha inteligencia de los departamentos y organismos del gobierno, excepto lo estipulado más adelante, relacionada con la seguridad nacional, estará abierta a la inspección del director de Inteligencia Central y tal inteligencia, en lo que se refiere a seguridad nacional y en posesión de dichos departamentos y otros organismo del Gobierno, excepto lo estipulado más adelante, debe ser puesta a disposición del director de Inteligencia Central para su correlación, evaluación y diseminación. Teniendo en cuenta, sin embargo, que por reclamación escrita del Director de Inteligencia Central, el Director de la Oficina Federal de Investigación pondrá a disposición del Director de Inteligencia Central la información para su correlación, evaluación y diseminación que pueda ser esencial para la seguridad nacional”.

El significado del párrafo está muy claro: si la Inteligencia Central recibe el mandato de correlacionar, evaluar y diseminar cierta clase de conocimiento y si no ha de producir ese conocimiento por medio de la búsqueda, entonces debe tener acceso a los archivos de las organizaciones que producen ese conocimiento mediante la búsqueda. La Agencia de Inteligencia Central debe tener el derecho de inspeccionar (es decir, derecho de ver los archivos), porque no es razonable exigir que la Agencia de Inteligencia Central adquiera conocimiento por medio del título del documento en que puede aparecer. Sin el derecho de inspección, la Agencia de Inteligencia Central no podría desempeñarse, tendría que pedir a los departamentos un conocimiento cuya existencia no conocería con certeza. Y en el caso de recibir una respuesta negativa por parte del departamento, no podría tener jamás la certeza de que o el departamento ignoraba la posesión de la información o la había perdido o la retenía voluntariamente.

Además del derecho de inspección, la Agencia de Inteligencia Central debe tener también el derecho a utilizar la información que los departamentos producen mediante la búsqueda. De ahí la frase: dicha inteligencia... “se pondrá a disposición de” la Agencia de Inteligencia Central.

La posición especial de que goza la Oficina Federal de Investigación entre las demás organizaciones de inteligencia departamental, es digna de mención. Si no me equivoco, la Agencia de Inteligencia Central no tiene derecho a la inspección en la Oficina Federal de Investigación. Cuando desea alguna información que, según su sentir, posee la Oficina Federal de Investigación, la Agencia debe pedirla por escrito. En el mejor de los casos, este procedimiento constituye una barrera entre las dos organizaciones y en otras circunstancias puede convertirse en un muro impenetrable.

La función principal de la Oficina es periférica a la de la Agencia y la mayor parte de la información que la oficina puede producir mediante la búsqueda, no interesará a la Agencia. Por ejemplo, la Agencia no tendrá probablemente interés en la inteligencia doméstica de la oficina, la que es inherente a sus deberes de refuerzo de la ley. Por otra parte, hay asuntos en los cuales los trabajos de la Oficina pueden ser de inmensa importancia para la Agencia, reciba o no información sobre el conocimiento de la Oficina, depende demasiado de cosas intangibles tales como las buenas relaciones entre las agencias y de las amistades personales.

Los párrafos precedentes de la ley ubican a la Agencia en un apropiado ambiente interdepartamental, estipula la posición de su director y hace mención especial con respecto a su personal.

Los párrafos a) y b) colocan a la Agencia bajo el Consejo de Seguridad Nacional y se refieren en cierta extensión al problema del Director. De acuerdo con el texto, podrá ser tanto un oficial comisionado de las FFAA o un individuo de la vida civil. Su salario será de U\$S 14.000, cualquiera fuere su estado previo. Esto quiere decir que, si pertenece a cualquiera de las fuerzas, recibirá su paga de servicios más la cantidad adicional que eleve la suma de los U\$S 14.000. Más aún, como oficial no estará sometido a comando: “no estará sujeto a ninguna supervisión, control, restricción o prohibición (tanto militar como de cualquier otra clase), más que los que fuesen necesarios si fuera un civil... No tendrá ni ejercerá supervisión, control, poderes o funciones (más que las que posee... como director), con respecto a las FFAA o cualquier derivado de éstas... Después de haber cumplido sus funciones como director de la Agencia, su servicio no podrá achacarle ninguna inhabilidad por haber estado ausente del deber.

Al efectuar estas estipulaciones con respecto al director, el Congreso trató de superar ciertas objeciones al confiar la tarea a un oficial de las FFAA. Estas objeciones podrían describirse como sigue:

1) La duración en el empleo de un oficial de cualquiera de las FFAA es probablemente corta. Además, puede ser terminada en el mismo momento en que un cambio en el control superior pudiera producir un enorme daño a la organización. La razón de esta situación puede hallarse en la demanda por parte de las mismas FFAA de sus mejores oficiales y en la aversión de los oficiales, a separarse de sus funciones específicas demasiado tiempo a fin de no dañar de ese modo su carrera militar profesional. Al estipular el elevado salario (superior a cualquiera, excepto al del Gr1 de cinco estrellas) más las garantías de que la ausencia del servicio no produciría incapacidad, el Congreso ofrecía un aliciente para una larga y continua protección para el oficial que hiciera uso de ello.

2) Un oficial en comisión en la Agencia, de una de las fuerzas y no separado de su cadena de comando, podría no tener libertad para actuar con completa imparcialidad hacia las demás fuerzas representadas en la agencia y podría tener deberes dentro de su propia fuerza que perjudicarán su devoción hacia la Agencia. Al separarlo específicamente de la cadena de comando, el Congreso ha tratado de evitar estas objeciones. Pero aún así, el Congreso no ha tenido en cuenta todas las objeciones; las que quedan serán consideradas en la última mitad de este capítulo.

El párrafo e) de la ley, da al director el poder de “finalizar el cargo...” de cualquier miembro de la agencia, “cuando considere dicha determinación necesaria o aconsejable a los intereses de los EEUU”. El poder del director al respecto supera las garantías de tenencias escritas en la legislación del servicio civil. Al mismo tiempo, la presente ley estipula que las personas así eximidas no tendrán inconveniente alguno en buscar y aceptar empleo en cualquier repartición gubernamental.

Este párrafo está dictado por el problema del personal que encaran todos los departamentos y agencias federales -inteligencia y demás-, encargados de la seguridad nacional. Esos empleados de tales organizaciones y dentro del gobierno en general, deben ser leales y discretos. Pero, en las así llamadas agencias de seguridad (de Estado, de Ejército, Armada, Fuerza Aérea, Comisión de Energía Atómica, etc.) esto no es suficiente. Algunos de sus empleados y todos los de la Agencia deben gozar de cierto grado especial de confianza y seguridad. Puede argüirse que, si un hombre tiene hábitos irregulares o anormales sutilezas en el carácter, podría estar sujeto a presiones análogas al chantaje; que, si un hombre tiene parientes viviendo bajo el control de un estado extranjero, puede hallarse sujeto a presiones similares. Las personas sujetas a estas circunstancias no son tan dignas de confianza como otras y una agencia de seguridad debe evitar el emplearlas. Una vez empleadas, la Agencia puede desemplearlas sin perjudicar sus derechos y esperanzas de

empleo en cualquier otra dependencia del gobierno²⁶. Lo que es verdad para las agencias de seguridad en general, es verdad para sus compartimientos de inteligencia y aún más para la Agencia de Inteligencia. Porque, a menos que la Agencia sea conocida o considerada como el lugar más seguro en el gobierno, no gozaría de la confianza completa de las agencias de las cuales se considera su central. Y si no posee esa confianza, no tendría funciones. De ahí que el párrafo c) de la ley sea de vital importancia para la existencia de la inteligencia central.

Los redactores de los párrafos siguientes de la ley de seguridad nacional han reconocido tres asuntos básicos para la ejecución de una inteligencia de seguridad nacional. Han reconocido la importancia fundamental de la inteligencia departamental y no la han perjudicado en interés de la inteligencia central. Han reconocido que la inteligencia departamental debe ser manipulada (“coordinada”, es la palabra que utilizan) por algún poder superior, para tener la seguridad de que sirve a las exigencias de la seguridad nacional. Y, por fin, han comprendido que ciertas tareas esencialmente operacionales en ayuda del esfuerzo total de inteligencia, era mejor que fuesen emprendidas centralmente. Debiera comprenderse y aplaudirse el hecho de que los constructores de la ley no se hayan extendido con respecto a cómo debiera coordinarse y suplementarse la inteligencia departamental. Sin embargo, la cuestión es: ¿la ley brinda a la Agencia y a su director suficiente libertad para hacer un buen trabajo de coordinación y suplementación? Para contestar a esta pregunta, es necesario decir que implica el buen trabajo en cuestión. En el resto de este capítulo trataré de contestar a esa pregunta con respecto a mis nociones de lo que exige el trabajo empezando por la función de coordinación o manejo.

La tarea de coordinar las actividades de inteligencia departamental es muy importante. Es más importante aún que la coordinación del conocimiento que producen esas actividades. Porque, a menos que la agencia de coordinación pueda ejercer cierta influencia sobre lo que debiera y lo que no debiera producirse, es difícil ver como la coordinación de lo que es nominalmente producido, constituya siempre una operación productiva. Por lo tanto, considero que la primordial tarea de la Agencia de Inteligencia Central está constituida por cierta especie de vigilancia sobre las actividades departamentales. Permítaseme ser más claro sobre los departamentos y agencias en cuestión.

En el primer caso, los departamentos en cuestión son los cuatro departamentos que tienen la principal responsabilidad de la seguridad nacional, es decir, de Estado, Ejército, Armada y Fuerza Aérea. En tiempos de paz, el Departamento de Estado exige y generalmente obtiene, primacía en el campo de la política exterior, que, como he indicado anteriormente, incluye la manutención de la seguridad nacional como uno de sus objetivos. De ahí que, en el presente escrito, las actividades de Inteligencia del Departamento de Estado tienen o debieran tener un alto grado de importancia, reunidas bajo el sello de la Agencia de Inteligencia Central.

En el segundo caso, los departamentos y agencias en cuestión son aquellos como los del Tesoro, Comercio, Agricultura, Justicia, la Comisión de Tarifas y demás, cuyas responsabilidades primarias se limitan a la esfera doméstica, pero cuya participación en los asuntos externos no es insignificante. Como las políticas domésticas y exteriores se hacen más y más difíciles de separar, aun un departamento con el nombre de Departamento del Interior se halla a menudo lidiando con asuntos exteriores. En realidad, la oficina de Minas del Interior efectúa una extensa observación e investigación sobre los recursos mineros de los países extranjeros. La cuestión es que, además de las cuatro mayores, hay un grupo menor de veinte o más organizaciones que contribuyen mucho a

²⁶ No hemos dicho que una persona con una adhesión primaria y demostrable a una potencia extranjera o a una ideología incompatible con la de los EEUU, tiene aún menos razones para ser empleada en una agencia de seguridad o, en todo caso, en cualquier dependencia gubernativa. Pero por la misma razón de que el problema de la lealtad es mucho más amplio que el de la seguridad en una organización de información, una discusión plena del mismo no parecería adecuada a un libro de esta clase.

la totalidad del conocimiento federal y que, por lo tanto, caen bajo el poder coordinativo de la Agencia de Inteligencia Central. La tarea de coordinación, tal como yo lo entiendo, exige que la agencia siga seis líneas de actividad administrativa.

Primero: Debe establecer claramente la jurisdicción de las diversas organizaciones de inteligencia departamental. Es decir, debemos definir que asuntos seguirá cada una y que asuntos no tocará. Por ejemplo, puede decir al Departamento de Estado que abandone ese campo. Puede decir a la División de Inteligencia del Departamento de Ejército que abandone ciertos aspectos de la inteligencia económica y decir al Departamento de Comercio que asuma esa responsabilidad.

Segundo: Habiendo establecido las jurisdicciones departamentales deberá mantener el orden en ellas. Ese orden deberá ser un proceso continuo y deberá ser realizado con gran tolerancia y sabiduría. Consistirá en tres subactividades: 1) Lidará con la inevitable expansión de una jurisdicción dentro de la otra. De otro modo, la Agencia perseguirá innecesarias duplicaciones de funciones. Quisiera extenderme sobre la palabra “innecesarias” y asegurar que todas las aparentes duplicaciones no son realmente verdaderas duplicaciones. Los que ven duplicación a la primera señal de similitud en dos funciones y que tratan de acusar a una de ellas de extravagancia, a menudo y a la larga, cuestan al gobierno un buen pico. 2) La Agencia deberá cuidar de que cada departamento explote plenamente toda el área de su jurisdicción. Con esto quiero decir que no deberá permitir a un departamento tomar y escoger los asuntos dentro de su jurisdicción y evitar aquellos que encuentre desagradables o relativamente inútiles para propósitos puramente departamentales. Ningún departamento podrá evadir sus adjudicadas responsabilidades, permitiendo así que se forme un claro en el cuadro general. 3) Tendrá que agrandar algunas de las jurisdicciones establecidas por medio de la adición de nuevos asuntos, si ello pareciera o fuera necesario para la seguridad nacional. Por ejemplo, la responsabilidad del conocimiento sobre las naves espaciales puede algún día ser asignada a alguna jurisdicción departamental.

Tercero: Para volver a mis principales líneas de actividad coordinadora, la Agencia de Inteligencia Central debiera ejercer un continuo reconocimiento de inteligencia departamental, para cuidar que su producto se mantenga al nivel de la calidad y que la contribución que cada equipo departamental brinda a un proyecto interdepartamental, goce de una orientación de ese tipo. Eso es, tal vez, tan importante como la calidad del trabajo mismo, porque sin aquello que yo he llamado orientación interdepartamental, las contribuciones individuales no tendrían ninguna utilidad, ni pueden transformarse para que la tengan. El jefe del proyecto de la inteligencia central se verá forzado a hacer una parte sustancial del trabajo original nuevamente y efectuar búsquedas. Como señalaré más adelante, esto debe evitarse a toda costa.

Cuarto: si una organización de inteligencia departamental estuviera en falta, la inteligencia central debe estar dispuesta a hallar el error y ayudar a corregirlo. Por ejemplo, sobre la teoría de que las exigencias de inteligencia de la política superior serán un poco mayores que la suma de las exigencias de la política departamental y sobre la teoría de que la suma de las contribuciones departamentales normales a un determinado proyecto de política superior es mucho menor que las exigencias, algún departamento habrá fallado seguramente en su obligación. Podía ser que ese proyecto superior demande algo semejante a una tabla de tonelaje mundial de remolcadores y que si el Departamento de Marina no se haya visto nunca obligado, con anterioridad, a llevar un registro de remolcadores, la Oficina de Inteligencia Naval no pudiera responder. Si tal información fuese indispensable para el proyecto, la inteligencia central tendrá que estar dispuesta a asegurarse que la Oficina de Inteligencia Naval obtenga los fondos y el personal necesarios para encarar la producción de esa inteligencia sobre los remolcadores.

Quinto: La Inteligencia central debe dirigir directa o indirectamente todos los proyectos interdepartamentales; por proyectos, me refiero a los estudios que requerirán observación e

investigación a lo largo de un frente muy amplio y que están destinados a la Casa Blanca, al gabinete, el Consejo de Seguridad Nacional y a los jefes del Estado Mayor Combinado. Los proyectos de esa índole pondrán en juego los recursos y pericia de toda la inteligencia federal y deberán realizarse bajo la responsabilidad de la Agencia de Inteligencia Central. Tengo presentes órdenes gigantescas tales como la influencia del Vaticano en los asuntos mundiales, el probable crecimiento del comunismo internacional y el efecto producido sobre los ajustes mundiales por el nuevo movimiento de las así llamadas zonas dependientes. Podría ser que la inteligencia central tuviera uno de sus propios miembros como supervisor de proyectos, o que el supervisor hubiese sido temporalmente tomado a préstamo de un equipo de inteligencia departamental. En cualquiera de los casos, el supervisor será responsable, en primera instancia, ante el director de la Agencia de Inteligencia Central o su representante.

Sexto: La Agencia de Inteligencia Central deberá tomar conocimiento de las políticas personales de la inteligencia departamental. Deberá estar completamente al tanto de las dificultades que el servicio civil y los departamentos mismo ocasionan al trabajo de inteligencia. Tomará parte activa para cuidar que se reclute y adiestre, para la inteligencia departamental, gente adecuada.

Para cumplir con estos seis tipos de actividad coordinada, la Agencia de Inteligencia Central deberá ser guiada por un solo y elevado principio: permanecerá alejada del trabajo substantivo principal. La Agencia de Inteligencia Central formará su equipo con unos cuantos hombres de la más alta competencia profesional en adecuados campos de estudio. Tendrá que poseer varios prominentes economistas y científicos políticos, algunos especialistas en relaciones internacionales y algunos especialistas en el arte militar; deberá poseer un número más bien grande de hombres jóvenes, que hayan comenzado a trazar su camino profesional. Pero, este cuerpo intervendrá, lo menos posible, en el trabajo substantivo creativo. Confinará sus actividades a la dirección de los proyectos interdepartamentales, a la crítica de las contribuciones departamentales a dichos proyectos, a la investigación de los motivos por los cuales una determinada contribución departamental es inadecuada o errónea. Su tarea es, lo que podría llamarse, ordenamiento de la competencia profesional de los equipos departamentales y, consecuentemente, la de convertir las deficiencias departamentales, en funciones departamentales. Tan pronto como la Agencia se aleja de este principio, tan pronto como se ocupa del trabajo substantivo y produzca ella misma estudios descriptivos o evaluativos, se producirán trastornos. Porque al hacerlo, se convertirá en poco más que en un quinto equipo superior de investigación y observación, entrando en directa competencia con sus subsidiarios y con una gran desventaja. Compite con ellos por el personal profesional, en un mercado que se halla ya próximo al punto de estrangulación; compite con ellos en la construcción de una biblioteca de documentación básica y, el hecho de penetrar con retraso en este terreno, la pone en inferioridad de condiciones. Tiene pocos consumidores que no estén también servidos por los equipos de inteligencia departamental o por una combinación "ad hoc" de ellos; en consecuencia, compite para tener consumidores y para orientarlos. Esta orientación será brindada de mala gana a una organización que está administrativamente separada del consumidor y que no tiene responsabilidad operativa.

Una competición de esta clase será fastidiosa y enojosa. La inteligencia departamental sentirá ansias de venganza y, mediante sórdidas y bien conocidas trampas burocráticas, puede inutilizar todo el programa de la Agencia. No es que la inquina no será creada en las 6 líneas de administración que he propuesto; por el contrario. Pero no creo que dure siempre. Porque el papel que se ha asignado a la Agencia no es de índole competitiva, sino uno que los departamentos reverenciarán una vez que se hayan recobrado del "shock" original.

Algunos podrán argüir que la Agencia no puede juzgar la competencia substantiva en los departamentos a menos que tenga un cuerpo que pueda superar a la inteligencia departamental en

su propio terreno. Con esto, quieren significar que la agencia no puede mantenerse al nivel de los “standards” departamentales hasta que constituya una organización de investigación tan poderosa que sea virtualmente la suma de las fuerzas combinadas de todos los cuerpos departamentales. No puedo mostrarme completamente de acuerdo con este punto de vista; no creo que un crítico sabio y experto pueda descubrir las fallas en un argumento o señalar los puntos débiles de un trabajo ajeno, sin necesidad de ser técnicamente igual o superior a esa otra persona. La clase de crítico a que me refiero es el estadista más viejo de su profesión, el hombre que ha recorrido el camino del deber detallado o del trabajo original y que, por lo tanto, posee una gran habilidad para discernir lo bueno y lo malo en el trabajo de otros. Es el hombre que conoce a fondo su profesión, que en realidad la orienta, no haciendo los pequeños trabajos de los principios o mitad de una carrera, sino mediante los maduros y reflexionados trabajos de toda ella. Desearía que éstos -una docena más o menos, ayudados tal vez por inteligentes asistentes- fueran civiles. No sólo serán más abundantes lo civiles disponibles para esa tarea, sino que podrían moverse con más fluidez de una fuerza a otra. Tal vez, con mayor fluidez que un oficial de una de las fuerzas. Si se necesita más de una docena de ellos, no hay razón alguna para negarlos, mientras entiendan claramente que su deber es la crítica y la dirección, no la observación ni la investigación.

El problema de reclutar una docena de hombres tales, es quizás el problema clave de todo el programa que he descrito; sin ellos el programa no funcionará jamás. Creo, sin embargo, que pueden ser reclutados, pero sólo bajo las siguientes condiciones:

1) El programa que han de inaugurar tendrá que haber sido pensado hasta el último detalle. Más aún, la Agencia de Inteligencia Central deberá haber efectuado sondeos en el Consejo de Seguridad Nacional asegurándose su apoyo. Ningún hombre, del calibre a que me refiero, emprenderá una tarea de esta naturaleza sin poseer algunas nociones exactas sobre las posibilidades de éxito.

2) Si han de ser civiles, el director de la agencia tiene que ser un civil. La Ley de Seguridad Nacional ha obviado algunas de las desventajas de la administración militar, pero no ha obviado la principal. Y es que, mientras un oficial de las FFAA sea director de la Agencia, es casi inevitable que su equipo inmediato sea también militar. Del mismo modo, es casi inevitable que establecerá su organización de acuerdo al familiar esquema del estado mayor militar, y llenará todo el escalón superior -ha ocurrido muy a menudo- con oficiales de las FFAA. Los destinos del Estado Mayor Superior, de esta manera, dependerán, probablemente, de un criterio tal como rango adecuado, disponibilidad y arma. Algunos de los oficiales estarán allí porque son coroneles o capitanes sin otra asignación y otros, meramente, para mantener un equilibrio de fuerza por fuerza en la tabla de la organización. Algunos de los componentes de este grupo tendrán poca competencia profesional en la tarea especializada de la inteligencia de alto nivel, y otros tendrán en ella poco interés. En resumen, las personas a las cuales los expertos civiles elevarán sus informes y con las cuales tendrán que trabajar, serán escogidas con un criterio muy diferente de aquel que prevaleció al llevarse a cabo la designación de estos civiles. No considerarán que esta situación favorece sus tareas y pese a las condiciones de bondad o capacidad que posee el director, serán reclutados con dificultad.

Por supuesto, existe la alternativa, nominalmente, de poner un director militar y formar el escalón superior de coordinación con los hombres más capaces de las fuerzas mismas. No soy de esos que aseguran que las fuerzas no poseen oficiales de adecuado adiestramiento profesional para la tarea. Por el contrario, sé también, sin embargo, que las fuerzas vacilarán en designar esos oficiales para la inteligencia y que los mismos oficiales aceptarán a regañadientes esos destinos. Una larga actuación en la inteligencia no es el mejor modo de avanzar en la carrera militar. Compréndase que los privilegios e inmunidades de que ha provisto el Congreso al director (fuese este oficial),

no se extienden a los otros militares designados en la Agencia de Inteligencia Central. Pero supongamos que las fuerzas designan a los oficiales para la agencia, que aquéllos aceptan de buen grado e inician la tarea. Alego que tal equipo de coordinación tendrá más inconvenientes para tratar con los departamentos militares que con los civiles. Por ejemplo, si alguien ha de investigar algunas deficiencias en las actividades de inteligencia del ejército, ese alguien deberá ser un oficial de ejército, pero no un oficial de la marina o del aire. Sin embargo, puede ocurrir que el hombre adecuado mejor para esa tarea lleve el uniforme azul. Y si alguien debe dar desagradables consejos al Departamento de Estado o al de Comercio, mejor sería que no llevara ninguna clase de uniforme. Crear un equipo de coordinación en el que todos sean militares, es robarle fluidez o libertad de acción con respecto a las fuerzas y perjudicar su éxito con los departamentos civiles.

Supongamos que el directorio de la Agencia es civil y que recluta su propio personal maestro profesional de coordinación. ¿Qué ocurre con los problemas restantes? Son terribles. Tomemos la cuestión de definir la jurisdicción de una determinada organización de inteligencia del Ministerio de Ejército, digamos.

Todos convendrán en que la inteligencia positiva del Ministerio de Ejército produciría conocimiento respecto a las fuerzas de tierra de los países extranjeros. Será sólo hasta allí donde pueda ir bien. Surge inmediatamente la segunda pregunta: ¿Qué se quiere significar por fuerzas de tierra: la fuerza en existencia o la fuerza movilizable? Veamos entonces que ocurre. El Ministerio de Ejército sostendrá que el conocimiento de las fuerzas de tierra en existencia sólo es un fragmento de lo que tenía que saber; dirá que la fuerza en existencia constituye tan sólo un símbolo inseguro y conducente a error, de la fuerza de tierra total que podría ser movilizada en tiempo de guerra.

Es contra la fuerza potencial, contra la que nuestro ejército debe estar prevenido no contra el fragmento en existencia. Ahora bien, esa fuerza movilizable no es una cosa simple y el calcular su tamaño y fuerza de choque no es una simple cuestión de inteligencia militar que pueda obtenerse con facilidad. Como he tratado de demostrar en el Capítulo IV, los cálculos de la fuerza movilizable están principalmente basados en el conocimiento de fenómenos políticos, económicos, sociales y morales. Para estimar la fuerza movilizable o potencial bélico, la inteligencia del Ministerio de Ejército deberá tener infinitas y grandes ramificaciones, y extenderse hacia otras jurisdicciones departamentales.

Supongamos ahora que la Agencia restringe la jurisdicción del Departamento de Ejército y hace que otros departamentos -en este caso, especialmente el de Estado y Comercio- proporcionen el conocimiento político y económico necesario para efectuar ese cálculo. Se producirán dos reacciones. Una por parte del Ministerio de Ejército, para indicar que no está satisfecho con el material que recibe. Dirá que lo que proporciona Estado y Comercio es inadecuado o que no sirve para esa clase de cálculo. La otra reacción se producirá en Estado y Comercio, que sostendrán que sus organizaciones de inteligencia están ya demasiado ocupadas con sus propios deberes departamentales y que no quieren encargarse de nada del Departamento de Ejército.

O, quizás, la reacción de Estado y Comercio se producirá en el sentido de que alegarán que les satisfecería mucho trabajar para el Ministerio de Ejército, si éste se mostrara más específico y claro en sus exigencias. Tal como está el asunto, clamarán, el Ministerio de Ejército se muestra demasiado cauteloso respecto al gran proyecto en el cual se supone que ellos intervendrán o al que contribuirán. Hasta no saber el uso final o destino que se le dará al material que entreguen, no podrán efectuar una tarea satisfactoria. En realidad, pueden ir aún más lejos y alegar que ésta será la última vez que ayuden al Ministerio de Ejército si éste no les concede la confianza que merecen y no les brinda la clase de orientación que necesitan.

Estos argumentos y contrargumentos llevarán inevitablemente, en forma más y más profunda a la Agencia dentro de la supervisión de las operaciones de la inteligencia departamental. Si la Agencia posee en su equipo los hombres adecuados, esto constituirá una excelente ventaja para el país. Pero esto no será visto de igual forma por los integrantes de la segunda parte. Les hará poquísima gracia y por lo tanto, la Agencia tendrá que ser fuerte y competente para soportar una tormenta de 5 años.

Los inconvenientes que la misma Agencia de Inteligencia Central cree en esos problemas jurisdiccionales, se agravarán cuando recaigan, digamos, sobre el Departamento de Estado, por alguna contribución poco satisfactoria a uno de los propios proyectos interdepartamentales de la Agencia. Su subsiguiente investigación en la organización de inteligencia del Departamento de Estado creará, por lo menos por un tiempo, una situación de tirantez. El de Estado, como otros departamentos, tropezará con dificultades para acomodarse a lo que considerará un detrimento de su soberanía.

Pero la Agencia mejorará su posición con sus subsidiarios cuando luche por ellos. Si la mala actuación del Departamento de Estado fuera producida por una falta de equipos y esta falta derivase de una irrazonable disminución del presupuesto, la defensa por parte de la Agencia para lograr mayores fondos, ganará amigos. Esto, y el hecho de que la inteligencia departamental apetece una buena dirección superior, podrán suavizar algunas de las aristas de las desagradables actividades de la Agencia. Si ésta puede lograr el reunir problemas de información que todos consideran de importancia nacional; si puede proveer supervisores de proyectos interdepartamentales de primera calidad y un buen equipo de trabajo, podrá congraciarse con los departamentos y neutralizar gran parte de las iras departamentales. El hecho de que no estará compitiendo con los departamentos, será uno de los puntos más fuertes que tendrá a su favor.

En la mayor de las circunstancias, la tarea que he delineado para una Agencia Central de Inteligencia de mi elección, será extremadamente dificultosa. Pero el texto de la ley no describe para mí la mejor de las circunstancias. Para comenzar, no hace civil a la agencia especificando que el director deba ser un civil, y el permitir que un oficial de las FFAA ocupe ese puesto, da a la Agencia un aura de militarismo. Esto podría convertirse en una positiva desventaja, porque el posibilitar la acumulación de militares en las esferas superiores, perjudicará el reclutamiento de civiles profesionales y competentes en lo que he llamado las esferas de coordinación. No olvidemos que el objeto principal de la tarea particular de inteligencia de la Agencia, está mucho más cercano a las así llamadas especialidades civiles que a las militares.

Pero, como ya he indicado, el hecho de no poseer civiles de alto calibre en el equipo de coordinación, no es necesariamente, un desastre. Las FFAA poseen gente capaz para la tarea, si es que quieren darles destino manteniéndolas en ellos largo tiempo. Supongamos que así lo hagan. ¿En estas condiciones, posee la Agencia algo que la respalde, en el sentido de poderes legalmente asentados, para efectuar el trabajo que he descrito?

Creo que no. Porque los constructores de la ley han estado demasiado ocupados en la dirección equivocada. Han dado a la Agencia acceso al producto de las actividades departamentales de Inteligencia, pero no a las actividades mismas. Verdad que han otorgado a la Agencia el derecho de efectuar recomendaciones sobre estas actividades, pero no le han concedido directamente, el derecho de investigación. Bajo la ley, si la Agencia se dispone a hacer tales recomendaciones, tendrá que basarlas, no en un conocimiento directo de primera mano, respecto a lo que son esas actividades, sino en un conocimiento sobre ellas obtenido mediante un estudio sobre su producto final. Este proceso se me antoja innecesariamente tortuoso.

Supongamos que el director de la Agencia comprueba que existe algo erróneo en la inteligencia departamental y supongamos también que, debido a las limitaciones impuestas por la ley, no puede efectuar precisas y justas recomendaciones al Consejo de Seguridad Nacional. Supongamos que éste último no se impresiona en lo más mínimo por las recomendaciones efectuadas. No por eso deja el director de la agencia de hallarse bajo las terribles responsabilidades creadas por la ley. Si no puede obtener lo que necesita de la inteligencia departamental y si no tiene el poder de hacer producir a la inteligencia departamental lo que necesita, su camino está claro: debe comenzar a producir su propia inteligencia de la nada. Debe embarcarse en actividades de observación e investigación en gran escala. Y, como ya he señalado, al hacerlo, se convertirá, automáticamente en competidor de los departamentos. Siendo así las cosas, no puede esperar que el triunfo sea suyo, la inteligencia departamental, no importa cuan ineficaz sea, posee siempre ciertas ventajas importantes e invariables. Lo más que puede esperarse en un caso así, es una posición de tablas.

Hasta aquí me he limitado a la primera de las dos funciones principales de la Agencia Central de Inteligencia, es decir, la coordinación. Hablemos ahora de la segunda, o sea, la función operativa u operacional. Su naturaleza se describe claramente en las secciones 4 y 5 del párrafo d) de la ley, y consiste en el cumplimiento, en beneficio de la inteligencia departamental, de aquellas tareas que pueden efectuarse con mayor eficacia centralmente, más algunas otras tareas que el Consejo de Seguridad Nacional le asigne. La intención es clara y su posibilidad de ejecución muy elevada. En sus operaciones, la posibilidad de ejecución muy elevada. En sus operaciones, la Agencia trabajará por la causa de los departamentos. Si la Agencia deseara hacerlo en su propio provecho, deberá primero obtener la venia del Consejo de Seguridad Nacional, del cual forman parte los secretarios de los departamentos en cuestión. Y aquellas desmostrarán una apropiada cantidad de interés en las operaciones departamentales, lo cual es justo y lógico.

En consonancia con lo que he dicho sobre la Agencia y la función coordinadora, repito ahora las funciones operativas de la agencia no estarán en competición con las funciones departamentales. Cualquiera fuese el producto de estas operaciones, será un producto destinado a completar un requerimiento o una demanda de la inteligencia departamental. O será un producto destinado a completar las exigencias de algún proyecto interdepartamental. No será algo que la Agencia imagine demasiado fuera de la órbita de todas las jurisdicciones departamentales. Porque tan pronto como la Agencia opere y produzca un nuevo conocimiento substantivo solamente para ser acreditada en su propia cuenta, y tan pronto como pase este conocimiento a algún consumidor sin hacer que los departamentos tomen parte en el procedimiento, la Agencia se estará dedicando, de lleno, al trabajo substantivo. Todas las críticas que se elevarán sí sus actividades coordinadoras la llevarán a la investigación original y creativa, se elevarían en este segundo caso.

A mi parecer, lo peor que podría hacer la agencia sería iniciar operaciones en ayuda de un equipo de investigación doméstica y tratar de producir conocimiento superdepartamental sin la intervención o colaboración de los propios departamentos. Si la inteligencia departamental llegara a una condición o estado tan inferior, que no mereciera la confianza de la Agencia, entonces el deber de la Agencia sería el de reemplazar. Porque si la Agencia insiste en su propósito de efectuar toda la tarea de inteligencia y, por lo tanto, de intentar reducir la organización departamental a la impotencia, no tendrá éxito. Sobrevivirá a la batalla tal vez en forma de agencia, pero no ya como central, y hasta tal vez, sin merecer el título de agencia de inteligencia.

Capítulo VII

INTELIGENCIA DEPARTAMENTAL

Por inteligencia departamental me refiero a las organizaciones dentro de ciertos departamentos y agencias federales, que se dedican a la producción de inteligencia (conocimiento) de lo que ocurre en el extranjero. Hay muchas de tales organizaciones -tal vez 20 o más-, pero las más importantes son las que se hallan, como ya dije, dentro de los Departamentos de Estado, Ejército, Marina y Fuerza Aérea. Estas organizaciones -la Oficina de Investigación de Inteligencia y la Oficina de Reunión y Diseminación, del Departamento de Estado; la División de Inteligencia del Departamento de Ejército; la División de Inteligencia Naval de la Marina y la División de Inteligencia de la Fuerza Aérea- son las que, según la naturaleza de las cosas, deberán producir o poseer la capacidad de producir la mayor parte del conocimiento básico necesario para nuestra política exterior de alto nivel y nuestra gran estrategia. El resto es producto de la Agencia Central de Inteligencia y de los demás departamentos periféricos a los problemas de las relaciones exteriores.

La tarea de cada uno de los 4 departamentos principales es fácil de describir teóricamente, aunque, como ya ha explicado en el último capítulo, es difícil de describir en términos prácticos. En teoría, su trabajo consiste en describir, observar e informar y luego especular, sobre el futuro de aquellos fenómenos ocurridos en el exterior que se hallen dentro de la competencia jurisdiccional del Departamento. Por lo tanto, nuestro servicio de inteligencia de la Fuerza Aérea, se dedicará a la aviación militar extranjera y nuestro servicio de inteligencia del Departamento de Estado, a las actividades políticas extranjeras y tal vez también a las económicas. La tarea de cada uno de los 4 departamentos mayores, tenderá a ser doble. Idealmente, producirá, primero, todo el conocimiento requerido por la política departamental y, segundo, más cantidad aún de la misma clase de conocimiento para satisfacer las exigencias de la política nacional. Es decir, que la inteligencia departamental tiene obligaciones hacia el departamento que la sostiene y también para con los consejos de política nacional superior que se hallan por debajo de aquél. Esta última obligación puede forzar a una organización de inteligencia a producir un conocimiento, dentro de la esfera de interés del departamento, de un amplitud y en un grado de extensión, que podría no ser necesario para la consumisión departamental directa. Esta es la clase de conocimiento extra que la Agencia Central de Inteligencia debe tener, a fin de desarrollar su programa de estudios interdepartamentales de largo alcance.

Para cumplir con esta tarea doble, la inteligencia departamental debe poseer una organización y un personal adecuados. Hablemos primero del personal. Lo coloco en primer lugar, porque el personal apropiado constituye el problema verdadero y esencial; no hay ningún sustituto para el mismo. El personal de una organización de inteligencia departamental abarca varias categorías principales:

Primero y común a todas las organizaciones, debe estar el personal administrativo, la gente que cuida de que el correo sea recibido y expedido, de que los equipos tengan lugares de trabajo y los instrumentos necesarios, de que los equipos reciban su paga; de que se observen todas las múltiples regulaciones que rigen las salidas, viajes promedios de eficiencia y días de trabajo; que las clasificaciones de posiciones se hallen de acuerdo con las regulaciones de la Comisión de Servicio Civil y que el presupuesto esté preparado y sea presentado en orden y tiempo²⁷. A

²⁷ No hablaré nuevamente de este grupo de personas, porque los problemas que les afectan no constituyen, de ninguna manera, problemas peculiares de un equipo de inteligencia. Sin embargo, vacilo en abandonar el terreno de la fuerza administrativa en el trabajo gubernamental, sin hacer algunos comentarios aplicables a su propia experiencia en la inteligencia y, sospecho, a más de

continuación viene el grupo de oficinistas. Está compuesto por las personas que efectúan el trabajo burocrático para los administradores, pero, más importante aún, incluye aquellas personas que sacan y distribuyen físicamente el producto final de las operaciones: los estudios, informes y “memorándums”. Podría extenderse aún más a incluir las distintas categorías de reproductores: los mimeógrafistas, los fotógrafos, los impresores de mapas, los encuadernadores de manuscritos y aunque no pretendo adularlos, podría incluir en este grupo a aquellos que tienden a representar el lenguaje de las letras y números con el lenguaje pictórico²⁸.

Luego viene el grupo de bibliotecarios, sobre el cual tendré mucho más que decir en el próximo capítulo. Como en cualquier institución donde se efectúa la investigación y donde un nuevo conocimiento es el producto final, ese grupo constituye el guardián de la acumulación material o física de todo conocimiento. Toman o reciben como resultado de sus propios esfuerzos o del esfuerzo de otros, los datos de ayer; los archivan y ponen en orden; los cuidan; los distribuyen a las personas que reúnen esos datos en nuevo orden y obtienen de ellos nuevas aproximaciones a la verdad.

Tenemos después el equipo profesional, que junto con el último grupo, constituye la parte crucial de la organización. Sin los expertos profesionales, no hay inteligencia. Son las gentes que estudian lo múltiples aspectos de la vida exterior que he descrito anteriormente. Son los científicos sociales y naturales y los expertos militares que poseen pasión por la investigación y el análisis, que son maestros (o novicios adelantados) de los instrumentos y técnicas de su rama especial de estudio, y para quienes el descubrimiento de nuevos hechos o nuevas relaciones entre los hechos, es una carrera. Son las personas con una sensibilidad profesional enorme, y cuyos órganos de recepción registran y transmiten los cambios imperceptibles que se efectúan en las áreas bajo su observación, cambios que una sensibilidad menor, jamás registraría. Son las personas que, estimuladas por un cambio imperceptible, entran automáticamente en acción para demostrar su importancia, su insignificancia, su validez o invalidez. Más aún, son las personas que entran en acción equipadas con el conocimiento básico para la investigación en su terreno particular. Son también los que emprenden la investigación ante la sugerencia de un oficial político o un proyectista, son los que resuelven para Mr Clayton la cuestión del alimento en China o los que bosquejan los lineamientos generales del programa que los oyentes rusos de la “Voz de América” desean oír. Son los que proveen el conocimiento necesario para probar la posibilidad de los objetivos y el conocimiento por medio del cual se formularán políticas y planes. En resumen, constituyen el elemento humano que se halla tras todo lo que se describe en este libro, y que, si no

un servidor civil en otras ramas del gobierno. En principio, yo me pondría siempre del lado de los que abogan por la descentralización administrativa. Comprendo perfectamente las penurias que impone una organización administrativa suelta, pero estoy convencido que son mucho menores que las ocasionadas por el otro extremo: a fortiori en el gobierno, donde los principales problemas administrativos se remontan a las anticuadas obscuridades del Estatuto del Servicio Civil, la unidad menor de cualquier oficina gubernativa que no tenga agente administrativo para representar su caso (y representarlo con fervor y sin malicia) ante la oficina administrativa más alta, no tendrá suerte. El Sistema de Servicio Civil, según su actual maraña de reglas y regulaciones, inevitablemente debe parecer algo así como una conspiración contra la competencia. La única manera en que una unidad inferior puede mantenerse en funciones, es pagando su propio campeón administrativo para que le abra camino a brazo partido, hacia la superficie. Sin una gran cantidad de tal descentralización y combate resultante, existe la calma que se apodera de las ciudades muertas: la oficina de primera línea es llevada adelante por la comisión y la supervivencia de la incapacidad en toda la organización se convierte en orden del día.

²⁸ Con respecto a estos últimos -los expertos de presentación visual- yo mismo tengo varias opiniones. No hay duda de que buenos diagramas y cartillas mejoran la comprensión de ciertas clases de textos. Tampoco cabe duda -po lo menos para mí-, de que ciertas clases distintas de textos no pueden ser ilustrados y ni siquiera mejorada su comprensión por medio de dichos diagramas. Los mismos preparadores o presentadores no siempre tienen esta última impresión. Como miembros de cualquier profesión nueva y agresiva, a menudo parecen inconscientes de las limitaciones de sus medios y sienten cierta repugnancia a desempeñar el papel de una organización de servicio pasivo. Dejándoles seguir sus propias inclinaciones, se les ha visto no sólo ensayar el imposible en forma de lenguaje pictórico, sino también comenzar a insistir ante los profesionales cuyos trabajos deben ilustrar para que cambiaran la construcción y hasta el significado de los textos, de modo que fueran más accesibles a sus medios de expresión.

se hallan efectuando las prácticas departamentales o no están cumpliendo las funciones que he designado para ellos, deberían hacerlo.

Mi último grupo es el grupo de dirigentes substantivos, que son, en realidad, espíritu y adiestramiento, por lo menos, una fracción del equipo profesional destinado a otros deberes. Su tarea consiste en vigilar que las funciones del equipo profesional sean dirigidas específicamente hacia los problemas corrientes del departamento y hacia aquellos de la política superior, que las piezas que componen esas funciones, es decir, los estudios y mapas o los informes o los “memorándums”, salgan de acuerdo a la prioridad en las demandas; que los proyectos terminados sean completos, perfectos y entregados a tiempo, y que sean entregados en forma tal que sea la más apropiada para el que los usará. (Uno no envía un estudio de 200 páginas a la Casa Blanca cuando se ha pedido un “memorándum”, ni envía un “memorándum” al oficial de operaciones que ha querido una enciclopedia).

Para efectuar esas tareas, los dirigentes substantivos deben ser realmente excepcionales, ya que deben combinar un alto grado de habilidad profesional con un alto grado de talento directivo y práctico. Deben poseer una excelente reputación profesional con el fin de obtener el respeto de un equipo profesional. Es de la mayor importancia que puedan poseer ese respeto y la buena voluntad que usualmente lo acompañan. Tendrán gran dificultad en obtener, ya sea respeto o buena voluntad, sin poseer ellos mismos cierta reputación y una probada habilidad en su propio terreno de estudio sistemático. Esta experiencia, a su vez, favorecerá su “performance” en otro sentido casi igualmente importante: les permitirá obtener un discernimiento personal respecto a las capacidades del equipo y una perspectiva del tiempo necesario para la completación de un determinado proyecto.

La otra cualidad que deben poseer, no es menos vital. Es la cualidad o cualidades que les permiten moverse sin formulismos y fácilmente entre la gente de su propio departamento y de los demás, e identificarse con los requerimientos de la inteligencia de los principales problemas que se hallan a la orden del día; es la cualidad que les brinda un acertado juicio sobre la prioridad de los principales problemas y que les permite ver con precisión dónde pueden ser utilizados con mayor eficacia, el peso y el poder de su organización. Esto que aquí describo, no es lo que cada profesional obtiene al tiempo de su graduación; en realidad, tampoco es algo que pueda adquirirse en ninguna parte. Por lo general, se nace con ello. Es buen sentido, discreción, tacto, habilidad para tratar con la gente, habilidad para conducirla y dirigirla, cierto conocimiento de aquello que hace marchar el mundo y una aguda comprensión del lugar que ocupa el mundo en la actualidad.

No hay duda respecto a la importancia que tienen los especialistas profesionales competentes y su equipo de control directivo. Sin embargo, la inteligencia departamental, a menudo, se comporta de otro modo; se conduce como si el secreto del éxito residiera en una ingeniosa organización; como si un producto complicado y sutil pudiera ser obtenido por gente inexperta que utilizase instrumentos y herramientas perfeccionadas. Sostengo que ésta es una idea completamente errónea; sostengo que no puede producirse conocimiento de gran sutileza y utilidad, del mismo modo en que pueden producirse automóviles. Siguiendo el principio del montaje en serie y multiplicando los pasos y etapas individuales de una empresa de inteligencia en el punto en que cada uno de ellos es tan reducido en complejidad, que hasta un empleado no profesional puede cumplirlas o realizarlas, al final del proceso no se logrará obtener el conocimiento. Por lo menos no se logrará, virtualmente, nada de valor. Y seguirá así hasta que los que trabajen en las tareas rudimentarias sepan también lo suficiente sobre el proceso completo y sean asimismo capaces de trabajar efectivamente en muchos de los puestos avanzados de ese proceso.

El ejemplo más simple de lo que he dicho, está constituido por la habitual división de trabajo entre un servicio de traducción de una lengua extranjera y el análisis de los textos traducidos. Puede

haber algo semejante a una traducción muy simple, pero rara vez la he visto. El idioma siendo un instrumento tan complicado, es capaz de ocultar ante cualquiera el mensaje que quiere transmitir, excepto para aquél hombre acorde de antemano con su significado. De la misma manera que algunos hombres inteligentes no pueden leer una tabla horaria en su propio idioma, del mismo modo otros hombres igualmente inteligentes que han pasado su vida aprendiendo y enseñando un idioma extranjero, encontrarán muchas cosas escritas en ese idioma que no pueden traducir. Sólo pueden traducir esos pasajes donde los significados extranjeros y americano les son familiares por experiencia. El hombre que puede traducir cada matiz del significado de una novela extranjera a nuestro idioma, no será necesariamente, el hombre que pueda traducir un artículo técnico. Más aún, todos los diccionarios del mundo no le ayudarían hasta no haber descifrado su complicado vocabulario, lo cual a su vez significa que en cierta medida ha descifrado el tema principal. El asunto es que el oficial de inteligencia que debe hacer traducir por alguien los materiales que él mismo debe analizar, se halla a merced del traductor y según mi experiencia, son pocas las personas satisfechas con la ejecución del monótono trabajo de traducción rutinaria las que yo elegiría como para poder confiar en ellas.

Pero la división de trabajo en el servicio de traducción constituye sólo un ejemplo entre muchos. La separación de la fase de reunión de la evaluativa y de la fase evaluativa de lo que se designa con el nombre de “investigación” en los diagramas de organización, son otras partes del mismo cuadro y aún más abiertos a la cuestión sobre las mismas bases.

Los maestros y hombres doctos de administración pública que han trazado los diagramas de organización, pareciera han olvidado esto demasiado a menudo, lo mismo que los altos oficiales de los departamentos que deben cumplir una misión de inteligencia crucial. Encuentro peculiarmente difícil comprender ese servicio siguiendo esas líneas. Parte de la premisa de que el oficial de tropa no se convertirá en especialista en otra clase de esfuerzo y que los cargos superiores de la carrera, ya sea en el Estado Mayor o en la tropa, serán ocupados por oficiales de probada experiencia. Aunque las fuerzas reconocen tácitamente la importancia de la especialización en temas tales como la medicina o las comunicaciones o la logística, no dan a estos especialistas las mismas posibilidades que al oficial de tropa, garantizando a ambos idénticas oportunidades en su carrera. Paradójicamente, aunque ninguna institución da mayor valor al trabajo de Estado Mayor, que estos servicios y pocas instituciones ponen en él tanto énfasis, el oficial con demasiada experiencia de Estado Mayor en su vida o el oficial que sólo elegiría ese trabajo, se encuentra en situación de inhabilidad afín con la del especialista técnico o profesional. Son de lamentar los resultados que se derivan de esta línea de pensamiento sobre la función de inteligencia.

El oficial superior a cargo de las informaciones en el Estado Mayor General del Ejército, de la Marina y de la Fuerza Aérea es, casi invariablemente, un hombre de reconocida experiencia en el comando. Por lo mismo, casi nunca es un hombre que se ha dedicado toda su vida a la inteligencia estratégica. Las personas de su organización en las cuales deposita mayor confianza y que ejercen la mayor autoridad, sus representantes, sus jefes de la rama operativa, sus consejeros y aún a veces, algunos de sus “expertos”, casi con seguridad provendrán de la misma capa de experiencia de comando. Aquellos que tengan un futuro en las fuerzas, no pueden arriesgarse a dilatarse demasiado en una tarea especializada -inclusive la inteligencia-, y los mejores de ellos que, en pocos años de estudio y práctica en una sección determinada de la inteligencia, se convertirán en expertos en toda la extensión de la palabra, son los que realmente deben adelantar. Tras ellos pueden dejar, en forma más o menos permanente, a los hombres que no han de llegar a la cima. Esto no implicará que sean necesariamente los hombres menos inteligentes, imaginativos o activos de la fuerza, pero sin duda no siempre serán los de más inteligencia e imaginación ni los más activos.

Dada esta situación -en la cual el personal del más alto grado de competencia técnica es necesario, pero no se consigue, es quizás más razonable que las fuerzas traten de producir o hallar un remedio al diagrama de organización. Sobre el principio de que un grupo de X hombres puede llevar una torrecilla de cañón de 16 pulgadas, para castigar un objetivo invisible y neutralizarlo por medio de la destreza, pero sin comprender el uso de delicados y complicados dispositivos, este razonamiento se equipara a un caso similar en una división similar de trabajo, en un problema de análisis económico, por ejemplo. Divídase la tarea en sus componentes más simples y utilicemos tantos hombres como componentes resulten. Con la artillería, la solución da mejor resultado que con la economía.

Las fuerzas tienen en sus manos un problema extremadamente dificultoso. No pueden huir del hecho de que su obligación primordial es ganar batallas y las guerras. Ciento cincuenta años atrás, el estado del arte bélico era tal, que hombres bien informados e inteligentes de una manera general estaban adecuadamente equipados para utilizar las entonces relativamente simples maquinarias de guerra. En ese entonces, un porcentaje abrumador de un ejército podía ocupar su lugar en las líneas y un porcentaje muy pequeño debía cuidar de ubicar, conservar y mejorar las máquinas. En estas circunstancias, las fuerzas podían permitirse el lujo de no dedicarse a la especialización y así lo hacían. Pero ni una década ha pasado en que no cambiara el arte bélico, cambios que se hallaban a tono con el crecimiento de las ciencias y las técnicas. Hoy, un ejército, una armada o una fuerza aérea, debe hallarse todavía en posición de colocar en el campo de batalla una fuerza vencedora y al mismo tiempo emplear los nuevos implementos increíblemente complicados. Tan complicados son, que una fuerza podría concentrar su entera capacidad aprendiendo sus refinamientos y las gradaciones de su uso más efectivo. En la opinión de las fuerzas, existe una aprensión muy natural de que, a menos que se pongan en guardia, las FFAA caerán bajo el control de los nuevos dispositivos, en vez de operarse el caso contrario. De allí que se produzca otro de esos bien conocidos rezagamientos culturales, que en este caso está dañando las especialidades profesionales de las fuerzas. Las fuerzas comprenden que deben poseerlos, pero aún no han alcanzado el punto adecuado para conceder un apropiado valor a sus talentos. Y mientras estos talentos especiales no logren la misma oportunidad de cumplimiento, adelanto y aliento que cuentan para los deberes de línea, la función del especialista sufrirá.

Actualmente, la inteligencia estratégica es uno de los fenómenos de la guerra y de la paz que más ha avanzado en complejidad junto con todas las otras técnicas y máquinas. Ya no es algo que un oficial competente puede efectuar entre dos designaciones. Es una especialidad del orden más elevado y hasta que las fuerzas no la reconozcan como tal y recluten, adiestren, y gratifiquen adecuadamente al personal que haga de ella una carrera, efectuarán sin duda un trabajo inadecuado.

Pero las fuerzas no son los únicos departamentos culpables. El Departamento de Estado, por ejemplo, no tuvo servicio de inteligencia con ese nombre hasta el año 1945. (Tuvo anteriormente algunas Unidades de investigación, que no duraron mucho tiempo. La misión de inteligencia era desempeñada por gente no especializada, que tenía además miles de otras cosas que hacer. Entre el elemento conservador del departamento, que era al mismo tiempo el elemento reinante, existía poca o ninguna comprensión de lo que constituía la inteligencia y ninguna disposición para sostener un personal competente de información. En realidad, cuando la Sección de Investigación y Análisis de la Oficina de Servicios Estratégicos fue transferida al Departamento por Orden Ejecutiva (20 Set 45), la vieja facción se opuso vigorosamente. No querían un equipo de inteligencia semejante, aunque demostraron cierto interés en parte del personal y en la biblioteca. Exigieron la desintegración de la organización heredada y el prorrateo de sus expertos regionales a los apropiados escritorios operativos de las así llamadas oficinas geográficas. Aunque esto significaba un grave daño para la organización, Mr Byrnes fue forzado a tomar tal medida.

Durante el debate que precedió a la acción de Mr Byrnes, altos oficiales del Departamento de Estado basaron sus argumentos en un punto básico; según sus opiniones, tenían ya una organización de inteligencia en la que todos ellos eran oficiales de inteligencia. Por lo tanto, no necesitaban -ni querían en realidad- una organización que pudiera alcanzar conclusiones diferentes a las propias. Considerando que los seres sensatos usualmente saben y piensan antes de actuar, esos oficiales del Departamento de Estado -algunos de los cuales eran individuos muy capaces-, estaban acertados al asegurar que ellos eran oficiales de inteligencia; pero considerando lo que sabían y todo lo que debían y podían haber sabido antes de actuar, no lo eran. De los dos aspectos importantes de la inteligencia, sólo tenían tiempo para hacer no más que un indiferente trabajo de observación y ningún tiempo para la investigación. Si un ejército hubiera seguido una línea de argumentación similar y basado sus acciones en ella, hubiera intentado los desembarcos de Normandía con caballeros de armaduras o la reducción de Japón por medio de fuegos artificiales.

Desde la decisión de Mr Byrnes, la situación del Departamento de Estado ha cambiado considerablemente. Uno de los primeros actos del Grl Marshall después de convertirse en Secretario de Estado, fue oponerse a Mr Byrnes y restablecer la organización de inteligencia del departamento a su forma original. Si hubiese sido dejada así, dándosele la oportunidad de reconstruir su equipo, hubiera resultado de enorme valor. Pero no bien se había efectuado la retransformación cuando la organización comenzó a sufrir mermas en su presupuesto. Los mismos habían sido cercenados en el departamento y mal entendidos en el Congreso. Las reducciones habían sido lo suficientemente severas como para haber ocasionado una herida mortal.

Hay otras agencias civiles que tienen un papel secundario en la política exterior y que han dado más o menos continuamente a la inteligencia su exacto valor. Aunque no siempre la han llamado por ese nombre y aunque no han podido mantenerla a un elevado nivel en cada presupuesto, han demostrado no obstante una continua comprensión por sus problemas. Han comprendido la importancia de la tarea; han tenido un decente respeto por el conocimiento completo y seguro; han empleado la clase adecuada de profesionales para producirlo y éstos han recibido una buena dirección. Es en algunas de las extensiones de departamentos tales como el de Trabajo, Comercio y Agricultura, que uno encuentra el elemento alentador de la inteligencia departamental.

Supongamos que la inteligencia departamental supera las dificultades en que trabaja; supongamos que recluta la gente indicada y que dirige apropiadamente sus esfuerzos; que cada unidad de inteligencia departamental profundiza en el área de esa jurisdicción departamental. La cuestión es: ¿podemos esperar que la suma de información departamental ayudará a las exigencias de la gran estrategia y de la seguridad nacional? Me parece que podemos esperar esto, sólo si la tarea coordinadora y directiva efectuada por una agencia central de inteligencia posee el mismo grado de pericia que la del personal de control del departamento de inteligencia. En otras palabras, la Agencia Central de Inteligencia (en su función coordinadora), es a todo el cuadro de inteligencia, lo que los directores substantivos (llamados el Equipo de Control) de cualquier unidad de inteligencia departamental es al equipo profesional departamental. Debe efectuar la misma clase de trabajo, aunque en mayor escala; debe tener el mismo tipo de personal, pero mejor aún.

Capítulo VIII

ORGANIZACIÓN DE LA INTELIGENCIA DEPARTAMENTAL

DIEZ LECCIONES DERIVADAS DE LA EXPERIENCIA

Es virtualmente imposible separar los elementos substantivos de algo tan grande como lo es la inteligencia, de los métodos de formación y operación de una organización de inteligencia. En las páginas precedentes, aunque no he discutido los problemas administrativos, excepto cuando se presentaban inevitablemente en el contexto, he tocado muchos de ellos. La selección de los problemas y la interpretación que doy a los mismos, derivan de mis cinco años de experiencia en la inteligencia de guerra y posguerra. Como se verá, no intentaré trazar la cartilla maestra de la organización, ni intentaré abarcar todos los terrenos de la administración. Me limitaré, en primer lugar, a los problemas de organización que son característicos de la inteligencia y en segundo lugar, a sólo diez de ellos. Algunos lectores preferirán pasar por alto esta especie de “escapada”; si lo prefieren, pueden ir directamente al Capítulo IX.

Problema Nro 1: ¿El esquema de la organización de la Inteligencia, debiera ser regional o funcional?

La tarea de la inteligencia estratégica lidia con los países extranjeros y con el complejo de la vida de las gentes extranjeras. Cualquier persona y, sobre todo, aquellas de mayor importancia para nuestra inteligencia estratégica, tiene muchos modos de comportamiento. Se conducen como seres militares organizados en establecimientos armados; como seres políticos comprometidos en colocar en forma ordenada sus relaciones formales de unos con otros; se conducen como entes económicos que satisfacen las necesidades de sus conciudadanos y como seres sociales, morales e intelectuales, dando expansión a su instinto gregario, a su conciencia y a su mente. La inteligencia estratégica que pone a la gente bajo observación e investigación, los estudia en dos aspectos: individual y nacional. Los estudia como franceses, suecos, rusos y belgas y, al mismo tiempo, como militares, políticos y ecónomos. Más aún, estudia sus combinaciones, cuando actúan bajo los aspectos militar y económico, por ejemplo; a los suecos y rusos, como ecónomos en un tratado comercial; a los británicos y a los franceses como políticos buscando su seguridad conjunta. El interrogante básico es: ¿Cómo proyectar una organización de modo que lidie de la mejor forma posible tanto con la fase nacional como con la fase funcional de la existencia exterior o extranjera?

Los inconvenientes comienzan con las costumbres de la educación americana. Ciertos grupos de personas que se convierten en críticos expertos en una línea de estudios, se especializan en un área geográfica o una región o una sola nación. Los historiadores, los geógrafos modernos y algunos científicos políticos, por ejemplo, tienden a ser regionales en su especialización y a aprenderlo todo de Grecia, la península Ibérica o la América Latina. Aprenden las lenguas necesarias de la literatura primaria, aprenden todo lo relacionado con esa literatura primaria, viajan por la zona siempre que pueden y escriben libros sobre ella. En estos libros, pasan de temas en los cuales son realmente eruditos a otros en los cuales no lo son. El moderno historiador analítico, por ejemplo, se encuentra inevitablemente a sí mismo trabajando en el terreno del filósofo, político, del economista y del sociólogo.

Otros grupos dedican su tiempo al estudio funcional. Muchos economistas y sociólogos, por ejemplo, bregan por el descubrimiento de leyes económicas o sociales que prevalezcan para los chinos igual que para los egipcios o los holandeses. Se especializan en los temas “economía” o

“sociología” y muy a menudo lo hacen sin profundizar su investigación en algún país o raza determinados. En esos momentos, trabajan en términos puramente teóricos, sin base sólida o referencia alguna. Otras veces, cuando deben tener una base o referencia escogen la más conveniente: EEUU. Estos no regionalistas aprenden tan sólo las lenguas en que está escrita su literatura teórica; pueden aprender el francés o el alemán, con el fin de recurrir a los trabajos de economía o sociología no traducidos y que debieron conocer. Pero raras veces se molestan en aprender algún otro.

En otros términos: supongamos que, de las posibilidades de éxito en la recuperación económica de Irán, dependiera un empréstito concedido a ese país. Supongamos que un equipo de inteligencia estratégica ha recibido el encargo de efectuar una estimación de estas posibilidades. ¿Qué clase de organización efectuará mejor el trabajo: una organización que tiene al frente del proyecto a una sección dedicada a Irán o una organización que coloca al frente una sección de economía? El argumento es interminable. Los regionalistas alegan que, a menos que se conozca la naturaleza de los iraníes, su conducta tradicional, los mitos nacionales que defienden y el carácter de los políticos iraníes y de su sociedad, ninguna cantidad de análisis económico teórico brindará la respuesta. Los funcionalistas o economistas en este caso, dicen que las consideraciones económicas superan todas estas cosas, dicen que el problema económico iraní no es sustancialmente distinto a otros problemas económicos; que su función (la de los economistas) es el análisis de esta conducta económica universal y que si los regionalistas quisieran prestarles un equipo que actuara como traductor o informador visual realizarían el trabajo.

De este dilema, se desprende claramente que debe contarse con gente que conozca mucho sobre el Irán en general (y que, insisto, pueda leer la lengua iraní) y gente que conozca el terreno económico. el saber cual de los dos grupos podría desempeñar mejor la función, no es tan sencillo, ni existe una respuesta definida al problema mayor siguiente: si la organización entera debiera formarse sobre las líneas regionales o funcionales.

El criterio administrativo simplista tiende hacia un término medio sobre las líneas simplistas. Encarado con el problema de organización básico, divide al mundo en una serie de unidades regionales, conocidas como la División Europea, la División Latinoamericana, etc., y divide el tema funcional en otro juego de unidades conocidas como División de Economía, División de Psicología, etc.. El resultado de tal tendencia es un caos administrativo inmediato y total. Es una invitación, inmediatamente aceptada, para una mayor guerra civil. En esos asuntos que tengan un aspecto económico o psicológico y que también pertenecen a un grupo de gente (es decir, en todos los asuntos, excepto aquellos de interés únicamente para los teóricos funcionales), los regionalistas y los funcionalistas se levantarán en defensa de su especialidad, discutirán y altercarán, terminando a menudo por producir dos análisis separados que podrán estar en contradicción, es decir, ser distintos uno de otro.

En realidad, existen más términos medios posibles, sutiles y elaborados, además del término medio simple y anulador perfilado más arriba, pero por experiencia puedo decir que eran tan complicados, que tentaban a la naturaleza humana a pasarlos por alto y que cuando daban resultado, lo daban gracias a algún genio sobrehumano situado en algún punto llave de la organización.

El término medio que yo he defendido siempre es el que utiliza el análisis regional lo más posible. El primer paso consiste en dividir al mundo en 4 o 5 zonas geográficas principales; el segundo paso, es descomponer esas zonas en componentes geográficos menores. Así podría tenerse La División del Lejano Oriente, compuesto de 4 secciones, una de las cuales sería la del Asia Sudoriental. Dentro de ésta, podría existir la Unidad de Birmania y tantas otras unidades como países hubiera en el Asia Sudoriental. Esto ocuparía a los especialistas regionales. Pero las

posibilidades de que no podría regionalizarse a los funcionalistas dentro de los límites de un país, serían enormes. Nuestro sistema de educación no produce economistas cuya competencia principal resida en el terreno de la economía de Birmania. De ahí que surgirían serias dificultades.

De economistas, si fuera posible, debiera constituirse un grupo al nivel o de la categoría de la Sección del Asia Sudoriental. Si no pudieran encontrarse economistas competentes para una especialidad regional tan estricta, debieran ser adiestrados y al mismo tiempo agrupados al nivel de la División del Lejano Oriente. Pero, según mi opinión, cuanto más se condescienda de los defectos del adiestramiento americano y cuanto más grandes sean las zonas geográficas utilizadas para la agrupación del equipo funcional, mayores serán los errores administrativos que se produzcan. Idealmente, para muchas de las fases más importantes de la inteligencia estratégica, el experto regional y funcional debería ser un solo hombre y el mismo. La unidad de Birmania ideal debiera estar formada por personas, cada una de las cuales podría manejar cada problema complejo y técnico de la existencia de Birmania, ya fuera ese problema político, social, económico, legal, militar o de cualquier clase.

La tendencia que he defendido no parecería a los funcionalistas precisamente un término medio. La considerarían una victoria para los regionalistas. Pero creo que un patrón esencialmente regional prevalecería por tres razones, a saber:

Uno: las funciones que una organización de inteligencia debe realizar son, en forma predominante, nacionales o regionales. La política exterior y la gran estrategia parecen en primer lugar interesarse en otros Estados y grupos de otros Estados.

Dos: La mayor parte de los datos primarios que llegan o que ya se hallan preparados en los archivos o en la biblioteca, provienen de una fuente nacional o tiene conexión con problemas nacionales o regionales. Las estadísticas, los informes y las publicaciones oficiales, las observaciones, las críticas, la prensa, los programas de radio y demás, siguen en gran medida el esquema de los límites políticos del mundo y aparecen en la lengua oficial del Estado en cuestión. Las unidades de valor y cantidad en que se miden las cosas, tienden asimismo a seguir los usos nacionales locales.

Tres: Los discernimientos alcanzados en forma conjunta en el significado de las tendencias de una región, serán a menudo más valiosos que lo que podrían llamarse discernimientos eclécticos a los que se ha llegado por la fusión del trabajo de un economista con el pensamiento puesto en la “economía” y un especialista político con el pensamiento fijo en la “región”. Ejemplo: si un economista que piensa en el problema del carbón francés trabaja con un político que piensa en la política francesa, el resultado será probablemente mejor que el alcanzado de otro modo.

Por estas razones, las organizaciones de inteligencia que han ensayado el procedimiento no regional o el funcional, lo han encontrado prácticamente inoperables. Una organización muy importante que sentía sobre sí el peso del funcionalismo, fue impotente hasta que logró asignar, por ejemplo, todas las tareas sobre América Latina a su división sociológica (la que, como consecuencia de ello, se ocupó casi exclusivamente de información política, económica, social y militar sobre América Latina), todas las tareas relacionadas en el Lejano Oriente a su división política, etc. Los nombres funcionales de sus distintas unidades, fueron una simple cubierta de la organización regional que existía debajo de ella.

Cuando nuestras instituciones de más elevado aprendizaje adopten los así llamados programas de zona, cuyas tendencias son producir exactamente la clase de expertos a que me he referido en mi supuesta unidad de Birmania, los problemas administrativos de las organizaciones de inteligencia están destinados a facilitarse. Debemos mirar hacia el día en que el equipo esté satisfecho con el lugar que ocupa en la organización y en que se terminen las insensatas discusiones sobre la

superioridad de su disciplina especial. Mientras tanto, esperando ese estado de cosas, la fórmula para la mejor solución temporal es establecer una directa organización regional para mezclar los regionalistas y los funcionalistas (y mezclarlos en el nivel administrativa más bajo posible) para hacerlos trabajar juntos, a fin de inducirlos al respecto hacia la competencia profesional de unos y otros y absorberla al mismo tiempo.

Esta solución remediaría, por lo menos en el papel, gran parte de la clásica inquina regional-funcional, aunque no toda. Queda lo siguiente:

Problema Nro 2: ¿Cómo manejar los asuntos que desafían la regionalización?

En una operación de Inteligencia Estratégica (lo mismo que en la condición de las relaciones exteriores mismas), existen problemas que son imposibles de conducir sobre una base regional o nacional. Me refiero a cosas tales como los desarrollos de derecho internacional, la ONU y otras organizaciones internacionales. Hay una segunda extensión de problemas que es internacional como la arriba mencionada. Estos problemas tienen aún su núcleo distintamente nacional. Giran en torno a instituciones tales como la Federación Mundial de Sindicatos Gremiales, la Iglesia Católica y el Cominform. Hay todavía un tercer grupo de problemas que son internacionales sólo en el sentido de que son multinacionales: asuntos tales como el comercio y las finanzas mundiales, los transportes, el alimento y un número de artículos estratégicos maestros, como el caucho y el petróleo.

Una organización de inteligencia debe lidiar con las 3 clases de problemas. Debe efectuar una tarea de observación sobre lo que está ocurriendo en esos terrenos y debe estar preparada para poner a trabajar en ellos un equipo de investigación. Una organización regional no podría hacer uno y otro trabajo. Por lo tanto, debe haber cierta especie de coorganización funcional que sea auxiliar de la regional primordial.

Hay un principio simple que podría gobernar el establecimiento de ese equipo funcional. Las unidades que entienden en los problemas que tienen la menor conexión con los estados nacionales (mi primer categoría), pueden ser apropiadamente construidas en el tamaño necesario como para atender por sí mismas a la tarea, recurriendo a las secciones regionales cuando sea necesario. Las unidades que deban entender en los problemas no tan puramente internacionales como las anteriores (mi segunda categoría), deberán ser mantenidas con el mínimo de fuerza, apoyándose más pesadamente en un adecuado personal regional. Las unidades que deban lidiar con problemas que sean esencialmente multinacionales más bien que problemas internacionales (mi tercer categoría), consistirán, simplemente, en no más de uno o dos especialistas de primera categoría, cuya tarea principal consistirá en enlazar las unidades regionales y coordinar el esfuerzo regional. Más aún, estas unidades de tercera categoría deberían restringirse rigurosamente a los temas o asuntos en los que la organización de inteligencia no tenga una responsabilidad primordial.

Por lo dicho, el principio que sugiero en el establecimiento de la parte funcional de la organización es un principio de precaución. De precaución para que las unidades funcionales que han de ser formadas no crezcan hasta el punto en que constituyen una amenaza para el trabajo ordenado y metódico del equipo regional. Si este principio es seguido y las unidades funcionales se mantienen en una posición secundaria pero altamente especializada, la organización se hallará enfrentada con otra categoría de trabajo para la cual no hay organización formal. El manejo de esta última categoría constituye mi siguiente problema.

Problema Nro 3: ¿Cómo conducir esos problemas de naturaleza multinacional, para los cuales la organización no proporciona un supervisor o coordinador nacional "full-time"?

La clase de problema que se discute aquí es una muy común en la función de inteligencia; nace de fenómenos tales como el pacto de defensa francobritánico, la rebelión de la Grecia septentrional, el nacimiento de la República de Vietnam, o el problema racial en África meridional. En cada caso, la situación requiere la competencia de más de una simple unidad regional.²⁹

El problema griego, por ejemplo, para ser debidamente encarado, debería ser estudiado por los expertos griegos, yugoslavos, albaneses, búlgaros, rusos, ingleses y probablemente también por los expertos turcos. Demandará una buena dosis de experiencia política, económica, social y militar, en todos esos frentes nacionales. Seguramente demandará el conocimiento del hombre y hombres que estén funcionalmente especializados en los movimientos comunistas internacionales. ¿Cómo se emprende tal proyecto?

La respuesta es que se emprende sobre bases "ad hoc". Supongamos que un importante consumidor ha solicitado ese estudio. Una vez formalmente aceptado por el equipo superior de dirección o control que lo equipara o pesa con otros compromisos y le asigna cierta prioridad, es entregado a un supervisor de proyectos. Éste podría ser el hombre de mayor conocimiento substantivo sobre el tema, quien a su vez es el mejor director, coordinador y editor. Digamos que es el jefe de la unidad griega, o si los problemas de personal son agudos, un asistente especial de la división principal en ese terreno. Habla con gente de otras unidades, reúne las piezas, delinea la estructura y establece las líneas de conducta. Cuando ha reunido todas las piezas, dirige el trabajo personalmente si es que no lo realiza en realidad él mismo. Es el campeón del trabajo terminado; cuida de su despacho con el equipo superior director o de control; su reproducción y su diseminación hacia el importante consumidor y hacia otras personas que sabe lo encontrarán de utilidad.³⁰ A la semana siguiente podrá hallarse trabajando exclusivamente sobre su propia región o país o podrá ser un miembro menor dentro de otro equipo "ad hoc".

La tarea de los componentes del equipo de control superior durante este proceso reviste la mayor importancia. Para comenzar, deben definir la importancia relativa del proyecto; deben cuidar de que la totalidad de la mejor competencia de la organización se halle al servicio de la cuestión; deben hallarse dispuestos para ayudar al supervisor de proyecto a suavizar las diferencias de opinión; deben examinar con ojo crítico el trabajo terminado y su presentación (extensión, idioma, grado de perfección, etc.) y deben tratar de percibir e identificar los puntos débiles, aún cuando ellos mismos no fuesen especialistas en las cuestiones griegas.

El equipo de trabajo se muestra a veces despreciativo hacia sus servicios sostenientes que no hacen más que entorpecer con su ineptitud las tareas de los profesionales. Pero el hecho es que todos los profesionales no son verdaderamente realistas respecto a la clase de trabajo que están haciendo. Pagan, por su pericia, el bien conocido precio académico; a menudo se muestran muy celosos de cuestiones menudas, tales como fechas de entrega; a veces dedican demasiada atención a asuntos de poca importancia práctica, son a veces capaces de confundir el punto o puntos cruciales del asunto entre manos o de enterrarlos entre los desatinos. Corresponde al equipo

²⁹ Estoy suponiendo que no será una sola unidad la que tendrá la responsabilidad exclusiva para GRAN BRETAÑA y FRANCIA y que ninguna unidad única tendrá responsabilidad para varios Estados directa o indirectamente complicados en la situación griega o por FRANCIA y sus colonias orientales o por GRAN BRETAÑA y sus dominios.

³⁰ Posteriormente me referiré en forma más extensa al problema de la diseminación.

directivo o de control, introducir, cuando sea necesario, el correlativo de utilidad y aplicabilidad al problema entre manos. Lo cual conduce al:

Problema Nro 4: ¿Cómo se ejerce el control efectivo sin perjudicar el cumplimiento de la misión?

Ante todo, permítaseme decir que el control es el eje de una operación exitosa y que un buen control exige cierta clase de severidad que un equipo de expertos substantivos a menudo halla, no sólo desagradable, sino casi insoportable. De ahí que el control esté justificadamente incluido en esta lista de problemas administrativos principales.

Como ya se ha dicho, el control debe interesarse en las siguientes tareas:

- 1) Debe cuidar de que el programa de inteligencia se halle en línea con lo que ocurre en el mundo en cuestión de política, planes y operaciones. Esto involucra:
 - a) Observar que la adecuada actividad exterior sea mantenida bajo observación especial y que se sigan sistemáticamente las direcciones interesantes.
 - b) Observar que la investigación se efectúe sobre problemas que necesiten aclaración y que la totalidad de los recursos pertinentes del equipo se ponga al servicio de estos proyectos. Esto significa que el control conocerá, en la medida en que pueden saberse cosas tales, el desarrollo diario de los asuntos de Estado y se ocupará de tener preparado, de antemano, un conocimiento útil.
 - c) Cuidar de que la observación y la investigación regulares y especiales sean programadas de acuerdo a la prioridad en la importancia de los asuntos.
 - d) Anticipar, mediante cierto estudio, algunos problemas que no se han presentado aún en el horizonte.
- 2) Arbitrar las disputas entre el equipo profesional en el transcurso de los trabajos.
- 3) Revisar y criticar el producto terminado desde el punto de vista de su forma en busca de posibles errores o falta de equilibrio.
- 4) Mantener “standard” de excelencia para todos los trabajos.
- 5) Cuidar de que el producto terminado sea reproducido en forma adecuada.
- 6) Cuidar de que sea distribuido apropiadamente y que se guarde registro de los que lo reciben.

Ahora bien, virtualmente, en cada una de esas tareas, el control desarrolla a veces, cierto roce con el equipo profesional. Por ejemplo, resulta amplio campo de discusión el establecer quién conoce mejor el asunto y, por lo tanto, quien se halla mejor equipado para establecer las prioridades. El equipo profesional, que se halla continuamente en contacto con los acontecimientos mundiales; puede tener la sensación de que su conocimiento interno de esos acontecimientos brinda una mejor base de juicio que la del control.

O considérese si no la situación cuando el control veta la realización de un proyecto basándose en que el tema es inconsecuente. Podría ser que la unidad que desea emprender el proyecto esté trabajando en alguna parte muy tranquila del globo, donde todos los proyectos son relativamente poco importantes. Si los profesionales son hombres capaces y dedicados, este es un hecho que ciertamente escapará a su atención: su trabajo debe constituir, inevitablemente, lo más importante de su vida. A lo cual, el control bien podría replicar: Perfectamente, que trabajen en sus tareas de

baja prioridad -no tienen nada mejor que hacer- pero tendrán que esperar también menos prioridad en los beneficios, reproducción de sus productos y su distribución.

O supongamos que el control critica lo que considera un lenguaje impolítico, o duda de la perfección de una conclusión substancial; veamos que ocurre. Los profesionales reciben objeciones en un terreno en el cual, formalmente al menos, se les permite considerarse más allá de toda crítica. Y se indignarán ante lo que llamarán remiendos de alguno menos experto. Pero el hecho es que los profesionales se hallan ya lejos de la libertad en las instituciones de aprendizaje de donde salieron y que ellos reverencian, y aunque lo que ellos tienen para ofrecer a la inteligencia es un ingrediente único, sin precio, no pueden esperar gozar de la misma clase o grado de libertad bajo las obligaciones prácticas del servicio gubernamental. Existe, por lo tanto, un tremendo e inherente conflicto entre el “equipo profesional” y el de “control”. ¿Cómo puede suavizarse?

Dudo que pueda ser jamás completamente suavizado mientras el control se halle encaramado en la cúspide de la pirámide administrativa. Creo que la solución ideal sería colocar la función de control lo más bajo posible en la jerarquía. Si así se hiciera, cada unidad profesional contaría con su propio oficial de control; casi con certeza, éste sería un miembro del equipo profesional digno de confianza y capacitado para el trabajo de control, probablemente sería el jefe de la unidad. Si éste fuera el caso en el más bajo nivel administrativo, el jefe de la unidad dedicaría la mitad de sus energías a los problemas de su propia unidad y la otra mitad al control de la organización entera. El jefe del nivel inmediato superior, dedicaría menos energías a los problemas locales y más a los generales. Los jefes del nivel máximo constituirían el cuerpo dirigente de todos los oficiales de control y el director de la organización, el presidente ex officio. De tal manera, las personas más cercanas a las realidades del trabajo sustantivo, establecerían los “standards” de excelencia, los procedimientos, estilos, etc. Pero esa solución tropieza con enormes dificultades prácticas; las enumeraré:

- 1) Los magos del presupuesto recibirían inmediatamente una lamentable duplicación de trabajo e insistirían en centralizar la función y reducir el equipo necesario para realizarla.
- 2) Si por milagro, los magos del presupuesto lo permitieran, sobrevendría el problema de las relaciones entre el jefe de la pequeña unidad y su oficial de control (si los dos trabajos no son unificados en la persona del jefe). Después de todo, la función de control reviste la mayor importancia, y el jefe de unidad sólo la denegará de mala gana.
- 3) Si no la denegara, tendría que cumplirla, al igual que todos sus demás deberes. Esto significaría que tendría que hacer más de lo que puede exigirse a un solo hombre. En realidad, probablemente no existan suficientes hombres lo bastante capaces en esta clase de trabajo para llenar las vacantes.
- 4) Si pudieran hallarse hombres capacitados, éstos probablemente no aceptarían el salario que el servicio civil prescribe para un jefe de unidad de bajo nivel.

Pese a estas dificultades prácticas, la descentralización de la función de control se me antoja merecedora de todos los esfuerzos. Nada delimitaría mejor las responsabilidades de aquellos que deban realizarla.

Pero si abandonamos la idea de la descentralización por el momento y nos ponemos a tono con la situación en sus realidades prácticas; si convenimos en que el control debe, aunque fuera temporariamente, ser centralizado al máximo, existen varios principios que es necesario tener en cuenta.

Primero: como ya he dicho, el personal de control debería tener todas las dotes profesionales que puede poseer un equipo profesional. Si el control se forma con gente que ha pasado por el profesionalismo, que conocen sus propios derechos, que respetan los hechos profesionales de los demás, y si, además han poseído una experiencia de inteligencia en este nivel de trabajo, las reducciones que impongan a la libertad del equipo serán aceptadas con mejor voluntad. Por el contrario, con raras excepciones, nada hará más aborrecibles sus necesarias actividades para el equipo que el que su experiencia anterior o su anterior terreno de especialización, hayan sido distintos o remotos a la consecución de conocimiento. Digamos, que si no poseen las aptitudes necesarias para ser miembros honorarios de ese club exclusivo, sus funciones despertarán disidencias o pedidos de transferencia.

Segundo: el control debe mantener en orden la cantidad de trabajo burocrático que requiere el equipo y cuidar de que sea mantenido al mínimo. Si el equipo profesional no es compelido continuamente a llenar formularios, escribir “memorándums” de defensa, mantener una cuidadosa contabilidad de sus esfuerzos, participar en complicados procedimientos escritos, etc. aceptará la más importante regulación del control con mucha menor animosidad.

Tercero: el control debe estar capacitado para demostrar su utilidad, por la rápida realización de su tarea. Debe actuar rápidamente en la autorización de proyectos, en el visto bueno dado a la misma, en la reproducción y distribución del producto terminado. Más aún, en bien de la rapidez, debe estar predispuesto a quebrar sus propias reglas.

Si el control puede ser dotado de los hombres adecuados y dedicara parte de sus esfuerzos a la restricción de sus naturales tendencias burocráticas, esto conduciría a que sus relaciones con el equipo fueran más eficaces... y agradables.

Los cuatro problemas precedentes poseen cierta relación de continuidad entre ellos; los seis que menciono a continuación no se hallan íntimamente ligados el uno con el otro.

Problema Nro 5: ¿Cuál es el arreglo administrativo más eficaz para gobernar el funcionamiento de una fuerza de campaña?

No es necesario decir que la conducción apropiada de la inteligencia requiere una fuerza que cumpla sus tareas en el extranjero. La inteligencia no puede desempeñarse correctamente en sus funciones de observación o investigación, a menos que pueda proyectar físicamente una parte de sí misma hacia los lugares donde se desarrollan acontecimientos, o donde se están produciendo las materias primas del conocimiento. Sin una fuerza de campaña propia, cualquier organización de inteligencia departamental, perderá un necesario sentido de realidad en cualquier tipo de actividad que fuera necesaria para obtener la que desea: descubierta, clandestina o ambas a la vez. Y si la fuerza en cuestión estuviera comprometida en las dos clases de actividades a la vez, debería, por supuesto, hallarse bajo una única dirección. Si tal arreglo fuese posible, el equipo descubierto podría proveer al equipo clandestino de las especificaciones de las piezas perdidas o faltantes. Y, por el contrario, el equipo clandestino no sólo podría proporcionar tales piezas al extranjero, sino que, lo que es más importante, podría pasarle nuevas hipótesis adquiridas en sus investigaciones clandestinas. Tal vez, para lograr estas ventajas, algunos países han establecido fuerzas departamentales de campaña con obligaciones descubiertas o clandestinas. La embajada de la URSS en Ottawa daba cabida a los representantes de cinco departamentos internos (se disponía a agregar un sexto), que, entre otras cosas, se dedicaban, presumiblemente, a trabajos de inteligencia

descubierta y secreta.³¹ Pero tal vez, insisto, tales países escogen esas actividades combinadas, porque ignoran las dificultades y están ciegos a los riesgos.

La realidad es muy distinta al ideal. Como lo ha demostrado la experiencia soviética, los riesgos de que las actividades clandestinas fueran descubiertas, eran enormes, y cuando esto ocurrió, toda la misión de Ottawa fue desacreditada. No sólo esto; lo más significativo es que todos los demás Estados están justificados al poner a las misiones soviéticas en su terreno, bajo ciertas restricciones, que de otro modo no hubieran establecido. Es necesario decir que las restricciones impuestas afectan de manera adversa las actividades de inteligencia descubierta permisible. De ahí que debiera ser necesario reconocer los riesgos de tales actividades combinadas y disponer que las actividades clandestinas estén separadas de las descubiertas. Siendo éste el caso, en los párrafos sucesivos efectuaré la separación y me limitaré a los problemas de la fuerza departamental de campaña descubierta.

Los problemas administrativos con respecto a tal fuerza de campaña, derivan de las siguientes circunstancias:

Primero, el hombre que es enviado, digamos a Gran Frusina, debería ser un miembro del equipo profesional interno que se encarga de los asuntos de Gran Frusina.³² Para ser eficaz en la campaña debe mantener las relaciones más estrechas posibles con su unidad en su propio país.

Segundo, la gran organización (de la cual la unidad destacada en Gran Frusina, es una pequeña parte) que envía ese hombre a Gran Frusina, enviará otros hombres a otras partes del mundo. Para manejar tal operación, estará obligada a establecer alguna clase de unidad administrativa central en la oficina del jefe de la organización. Más aún, si el hombre en Gran Frusina encontrara datos sobre Pakistán que pudieran ser de interés para la unidad de Pakistán de su país o el hombre destacado en Londres descubriera cosas que merecerían la atención de la División del Lejano Oriente, habría una razón administrativa para intercalar una unidad subjetiva en la administrativa. Ésta última unidad cuidará que todos los consumidores interesados en el producto final del trabajo de campaña sean servidos. Por lo tanto, la oficina central de la gran organización viene a tener un jalón administrativo dual en la operación de campaña.

Tercero, cuando el hombre en campaña llega a Gran Frusina, es subordinado a un tercer amo. Éste es el jefe de la misión oficial allí, quien a su vez informa al secretario de Estado y al Pdte.

El problema consiste en mantener un estrecho contacto personal entre el hombre en campaña y el jefe de su pequeña unidad destacada en Gran Frusina -lo cual es absolutamente vital-, y al mismo tiempo, mantener satisfechas a las otras partes del triunvirato. Para este problema no tengo respuesta segura; en realidad, creo que no existe. La esperanza es que el entendimiento humano y la experiencia acumulativa para hacer ajustes, salvará todas las dificultades inherentes. Esto se logrará más rápidamente si todos los que están complicados en la operación, comprenden la importancia de mantener el equipo profesional en Gran Frusina lo más estrechamente unido posible a su representante y hacen todos los esfuerzos razonables para ajustar y promover esa relación.

³¹ Informe de la Comisión Real ... 27 Jun 46. Los departamentos internos representados eran: el NKVD, Comité Central del Partido Comunista, el Comisariado de Comercio Exterior, el Ejército Rojo y, por supuesto, el Comisariado de Asuntos Extranjeros. La marina se disponía, probablemente, a establecer su propio representante.

³² En este punto no efectuaré la menor concesión. El peor de los desaires que puede efectuar una operación de inteligencia, es enviar al exterior al personal que fuera especialmente reclutado para ello y embarcarlo antes de que pueda abrirse camino en el corazón del equipo interno. Los hombres de campaña podrían ser hombres del equipo interno, que reunieran todas las condiciones que exige una asignación en el exterior. Podrían saber, sin mayor esfuerzo mental, cuáles son los principales problemas del equipo interno, que deben saber o no, que deben descubrir, que necesitan en el sentido de materiales físicos obtenibles sólo en Gran Frusina, etc. Podrían conocer personalmente y si fuera posible, debieran estimar y admirar a los miembros del equipo que dejan atrás. Aún bajo estas condiciones, los problemas de la perfecta comprensión y el perfecto entendimiento no son insignificantes.

Problema Nro 6: ¿Hay alguna función "bibliotecaria" en una organización de inteligencia estratégica?

La respuesta es: sí.

Una operación de inteligencia que tiene, tanto los atributos de un gran periódico metropolitano, como de una gran fundación de investigación, maneja diariamente una gran cantidad de material que se incorpora día a día. En su aspecto periodístico, recibe una corriente continua de informes regulares e irregulares de su propio equipo de campaña, algunos de los cuales llegan en forma de cables y otros en sacas. Es probable también que reciba informes similares de otros equipos de inteligencia aproximadamente sobre la misma línea de trabajo. Esto brinda a la inteligencia cierta semejanza con los servicios de prensa, cuyo mejor ejemplo es el servicio operado por el gobierno, que se encarga de los programas populares extranjeros de radio. Siempre dentro de esa semejanza, recibe sobre las bases del intercambio, el producto terminado de otras organizaciones departamentales que siguen y estudian las condiciones del exterior. En esta categoría general hay muchos otros puntos que cubren todas las tonalidades de la documentación clasificada y no clasificada que llega a Washington desde todos los lugares del globo.

en su aspecto de fundación de investigación, deliberada y conscientemente se procura otros materiales, que su programa de investigación considera esenciales. Se suscribe a gran número de periódicos, profesionales, extranjeros, las publicaciones oficiales y no oficiales y demás; mantiene también al día su colección de trabajos de referencia "standards" y, lo que es más importante, de nuevos libros sobre temas de interés peculiar. Tiene acceso a la biblioteca del Congreso y efectúa arreglos de préstamos interbibliotecas con las grandes bibliotecas del país.

El problema es si todas estas funciones y algunas otras podrán o no ser manejadas en un punto central y si ese punto central podría o no ser también el depósito de los materiales físicos. Estoy convencido de que una unidad podría ejercer todas esas funciones y cuidar de todo lo que entra. En resumen, abogo por una biblioteca central que contenga todo el material (excluyendo los mapas), que necesita una organización de inteligencia.

Una biblioteca central de la clase a que me refiero, podrá consistir en varias partes separadas: una parte para los libros y revistas no clasificados -ésta es una colección altamente especializada y consiste en los trabajos de referencia y las nuevas publicaciones técnicas de que no se puede disponer fácilmente en otra parte-. Una segunda parte estará compuesta por las fotografías; la tercera y más importantes, consistirá en material documental clasificado de todas clases. La Biblioteca, con exclusión del número de partes de que está compuesta, tiene la siguientes obligaciones:

- 1) Como resultado de sus propias actividades, adquiere constantemente material nuevo. Esto significa que se provee de cosas tales como los últimos libros extranjeros de ese año, lo mismo que gacetas, anuarios estadísticos y de otros tipos; se provee de los registros de los debates parlamentarios extranjeros y otras publicaciones oficiales de los gobiernos extranjeros que puedan servir a la misión de inteligencia estratégica; se provee de diarios extranjeros y de periódicos técnicos. Para esta clase de adquisiciones, ha recibido el consejo del equipo profesional del interior y del exterior.

Reúne también documentos clasificados. Sabe, por ejemplo, que prácticamente todos los cables del Departamento de Estado (los no administrativos) son importantes; sabe que casi todos los informes de los agregados y los estudios efectuados sobre situaciones exteriores por otros departamentos y agencias federales, como el Departamento de Agricultura y la Comisión sobre Tarifas, son importantes. Sabe que todo lo que resulte de esta o de aquella operación de

inteligencia es importante. La biblioteca procura, por lo tanto, por su cuenta, proveerse de dichos materiales. Extenderá sus órdenes a todos los lugares que pueda y conseguirá todo el producto oficial de gran número de organizaciones cuyas líneas de trabajo son similares. Además, cuando un miembro de un equipo profesional pide que se obtenga tal o cual documento nombrándolo por su fuente y tema, sino por el título- la biblioteca se ocupará de ello.

- 2) Registra todos estos materiales documentales y mantiene informado al equipo profesional de lo que ha recibido o encontrado.
- 3) Mediante rigurosas reglas de organización y cuanto procedimiento esté a su alcance, trata de interceptar todo material similar que el equipo haya adquirido por su cuenta y registrarlo como cualquier otro documento. El equipo profesional adquirirá esos materiales mediante su contacto personal con miembros opuestos en otras organizaciones. A menudo trabajan en papeles, notas o “memorándums” que no se consideran apropiados para la distribución rutinaria. A menudo, son lo que podría clasificarse operacionales u opuestas a papeles informativos y por lo tanto, inapropiados para el examen externo. Hay una gran cantidad de esta clase de material que el miembro de mayor jerarquía del equipo obtendrá probablemente consiste en su material más valioso. La biblioteca deberá poder registrar, clasificar y reeditar ese material, entregándolo al miembro adquirente del equipo en carácter de préstamo (Ver Problema Nro 7).
- 4) Registra en forma de índices todos los materiales, sin tener en cuenta como fueron adquiridos, en tarjetas de 3 x 5, de acuerdo al lugar de origen y tema. Coloca a cada documento un número de orden y le da entrada en el registro central. La operación de ejecución de un índice claro es la parte más valiosa y costosa de todas las funciones de la biblioteca. Sin ella, no existe biblioteca en el verdadero sentido de la palabra. No será más que una informe acumulación de papeles.
- 5) A su pedido, entrega al equipo profesional los materiales requeridos por su trabajo y lleva un registro del lugar en que están esos materiales cuando salen de la biblioteca. Si, posteriormente, algún otro miembro del equipo desea el documento, la biblioteca lo reclama o, de otro modo, efectúa algún arreglo para que pueda verlo.

Una biblioteca que opere sobre estas líneas no se arrogará funciones que no le pertenecen adecuadamente (véase el problema siguiente, Nro 7), efectuará un trabajo de servicio simple y claro, y reunirá, con el tiempo, un gran volumen de materiales registrados en orden. Una colección tal constituye uno de los activos más valiosos de la organización.

Problema Nro 7: ¿Debería existir una unidad administrativa separada para la reunión y diseminación?

Antes de arriesgar una respuesta a esta pregunta, sería necesario definir los términos.

Por reunión se quiere significar el derecho exclusivo de procurar, para el uso del equipo profesional, todas las materias primas que necesite. No significa meramente la reunión de los componentes a que me he referido con respecto a las actividades de recolección de la biblioteca, sino a todos los demás componentes. Por ejemplo, una unidad de reunión, después de haber sido informada de que el equipo profesional va a iniciar un estudio sobre las opiniones del Partido Tudeh Iranio en la Liga Árabe, tiene el deber de reunir o recolectar toda la información sobre ese tema que pueda responder a toda pregunta que pudieran concebir las mentes de los especialistas iraníes. De ahí que reunión, en este sentido, implica la recolección que cualquier buen

bibliotecario puede cumplir en su función de reunir libros y también la recolección que un investigador profesional efectúa después de haber agotado las fuentes estáticas de su biblioteca.

Por diseminación me refiero al derecho exclusivo de distribuir a los consumidores: a) materias primas que los encargados de la observación recogen en el exterior y no en el propio país ³³ y b) el producto terminado como ha salido de manos del equipo profesional.

Desde mi punto de vista, establecer una unidad de reunión y diseminación con esos deberes es poco menos que absurdo. La cosa cambia enormemente cuando se le asigna una función exclusiva de reunión. Porque una cosa es, para una biblioteca, cumplir la misión de adquirir material básico de utilidad general (como cables del Departamento de Estado e informes de embajadas), y otra muy distinta conceder a un bibliotecario el derecho exclusivo de adquirir todos los materiales que el señor Jones, digamos especialista iraní, necesitará para efectuar un estudio sobre el Partido Tudeh y la Liga Árabe. Otro asunto completamente diferente es pedir al señor Jones que comunique a un recolector lo que cree que necesitará para efectuar su estudio. Y es también otro asunto completamente distinto el hacer administrativamente difícil, si no imposible, para el señor Jones en persona, recurrir a personas de otras agencias gubernativas para que le permitan el acceso a sus archivos sobre Irán.

La fase de reunión en la investigación no puede ser hecha de una vez por todas en la etapa inicial de un proyecto; la realidad es la fase que jamás está completa, y el único hombre que puede efectuar la reunión de datos (fuera del material evidente), que no puede especificar por medio de un título es el hombre que sabe que es lo que está buscando. Si existiera un hombre en la unidad bibliotecaria que fuera un experto iraní tan ducho que el señor Jones pudiera decirle lo que desea sin darle antes un curso de conferencias sobre la vida y la política iraníes, entonces, ese hombre no debería estar entre el personal bibliotecario, debería estar en el equipo del señor Jones.

Se argüirá que, a menos que la reunión sea centralizada, sobrevendrán dos calamidades: una, el equipo profesional, solicitaría sistemáticamente fuentes externas de información y, como resultado de estas repetidas correrías no coordinadas en busca del mismo material, esas fuentes serían a la larga antagónicas. Dos, el equipo profesional, al adquirir materiales mediante sus propios esfuerzos de reunión, tenderá a formar su propia biblioteca y atesorar materiales que podrían aprovechar otras partes de la organización. Hay respuestas para ambos puntos.

Uno, cualquier cosa que pida el equipo profesional por designación específica, podría, por supuesto, ser provisto por los métodos regulares de adquisición de la biblioteca, con tal que la biblioteca pueda actuar con velocidad. Los materiales que el equipo profesional no pueda designar específicamente, debe adquirirlos por sí mismo. En estas circunstancias, será forzoso que se produzcan ciertas inevitables duplicaciones de demandas. Pero esto no es necesariamente un pecado imperdonable, sobre todo cuando da como resultado un más alto nivel de cumplimiento. Siempre he considerado que un hombre que acostumbra a estallar de indignación cada vez que dos de la misma agencia le hacen idénticos pedidos, estaría mejor si se empleara en cualquier otro lado.

Dos, el equipo profesional tenderá, en efecto, a formar su propia biblioteca. Así debería ser. Por otra parte, el equipo profesional es el primero en comprender las ventajas de tener su botín privado, registrado y catalogado por la biblioteca; podría así reclamarlo y en la mayoría de los casos tenerlo guardado para siempre. Ciertamente, no se registrará todo botín privado y la organización sufrirá en consecuencia; pero esa porción que no se registra en un archivo central será relativamente poco importante. Esa cantidad será siempre pequeña y se mantendrá así,

³³ Éstas pueden ser observaciones transmitidas por los agregados, por fotografías, por mapas, periódicos, libros, revistas, etc.

mediante el constante esfuerzo de la dirección y el rápido registro y devolución de todos los materiales.

Hablemos ahora de la función de diseminación. Ante todo, de la diseminación de las llamadas materias primas, de las cuales surge el producto terminado. ¿Debieran ser diseminadas en bruto? No veo razón alguna, fuera cual fuere, para la distribución exterior de este material en bruto. Permítaseme aclarar los términos “exterior” y “en bruto”.

Por exterior me refiero a lo externo a la organización principal de inteligencia. Por supuesto, debe circular dentro de la organización y circular con rapidez con rapidez y sistema. La circulación rápida y efectiva de los datos entrantes, entre el personal de observación interior y de investigación interior, es una de las tareas principales de la biblioteca. Pero no creo que la circulación de este material en bruto al exterior de la organización sea de beneficio para nadie.

Por “en bruto” quiero decir “tal como entra”, precisamente tal como entra. Cierta cantidad de ese material, que el equipo profesional considere apropiado para la distribución externa, sería mandado afuera después de haber sufrido la revisión de los expertos. El resto se describiría en un boletín semanal o diario, en orden de origen, de tema o de ambos y las personas de afuera interesadas en él lo encontrarían primero en ese boletín. En caso que quisieran ver un material determinado de interés, podrían pasar por la biblioteca.³⁴

Admito que hay ciertas desventajas que este procedimiento impone a los de afuera que necesiten ese material, pero las desventajas son pequeñas comparadas a las inherentes a una circulación sin discriminación de todo lo que entre, en su forma original. En el presente estado de cosas, cuando el trabajo de campaña está hecho por demasiadas gentes inexpertas y cuando es probable que sus virtudes sean calculadas en términos del bulto o cantidad del papel que envían, parece haber buenas razones para establecer alguna clase de pantalla profesional de alto grado a través de la cual debe pasar el material en bruto antes de salir. En Capítulo X me referiré nuevamente a este problema.

En segundo lugar, hablemos de la diseminación del producto terminado de la organización de la información.

Debiera ser y es, para toda persona de la organización, asunto de la mayor importancia, que los sumarios diarios o semanales, los informes, estudios, mapas, etc., sean entregados a personas con responsabilidades de orden, proyección y operación. Es una función de gran importancia. Existen dos razones por las cuales no deberá ser colocado en manos de una unidad especial de reunión y diseminación y, en cambio, será entregado a lo que anteriormente di el nombre de control.

Administrativamente hablando, el control debe saber donde se envían sus mercaderías y como son recibidas. Tiene el primer derecho sobre los registros de distribución y recepción. Si la copia de esos registros es colocada en cualquier otra parte, el control debe tener aun en su poder el duplicado. De ahí que parezca muy razonable dejar todo el trabajo al control. En segundo lugar, el control se halla más cerca del equipo profesional que cualquier otra unidad y el control y el equipo profesional juntos, saben más sobre el aspecto substantivo de la tarea que cualquier otro. Juntos saben más sobre los problemas que han de servirse y, por lo tanto, más sobre la gente que lidia con esos problemas. Sus continuos esfuerzos por la aplicabilidad de sus conocimientos, los pone automáticamente en estrecho contacto con sus consumidores en potencia. De ahí que haya una razón de peso para que se encargue de la diseminación del producto terminado.

³⁴ Este es, en realidad, un sistema ampliamente difundido entre las organizaciones de inteligencia establecidas. Sin embargo, existe entre la mayoría de ellas una continua presión por parte del equipo bibliotecario para hacer salir el material en bruto antes de haber sido revisado por los profesionales. La gente que se encarga de la recepción del material entrante, de su registro, catálogo y archivo, experimenta un perdonable deseo de exhibir aunque sólo sea una pizca del mismo.

Siguiendo el razonamiento de los párrafos anteriores, me resulta imposible aceptar el concepto de una unidad administrativa para encargarse exclusivamente de las funciones de reunión y diseminación. La reunión de los materiales que pueden ser designados por nombre o lugar u origen puede y debería ser efectuada por la biblioteca; otros materiales deben ser reunidos por el personal profesional. La diseminación, tanto de las materias primas o en bruto, como del producto terminado, es un asunto en que el equipo profesional tiene una conexión tan íntima, que no puede ser excluido. Mi propia respuesta al problema es el establecimiento de una diestra y activa biblioteca y una pequeña unidad de distribución agregada a la oficina del jefe de la organización, donde mantenga estrecho contacto con el control y el equipo profesional.

Problema Nro 8: ¿Cómo debería cumplirse la función de inteligencia biográfica?

El adquirir conocimiento sobre personalidades es una de las tareas más importantes de una organización de inteligencia. Es, además, una tarea gigantesca. Un archivo biográfico ideal contendría decenas de miles de nombres³⁵ y cada nombre, a su vez, una variedad de datos. Esos datos deben ser numerosos y variados, porque siempre hay infinidad de preguntas que hacer sobre la gente. ¿Qué clase de hombre es?, ¿Cuáles son sus opiniones políticas y económicas? ¿Cuál es su nombre completo y cuando nació? ¿Habla inglés? ¿Quiénes son sus amigos más íntimos? ¿Cuáles son sus debilidades? ¿Cuánto tiempo mantendrá posiblemente su actual posición? ¿Dónde se hallaba en 1937?, etc.

Estas preguntas y cientos de preguntas más, demuestran que una perfecta nota biográfica debe incluir una cantidad asombrosa de información fríamente realista y una gran cantidad de apreciación crítica. Los que utilicen la nota, del mismo modo participan de esos dos matices de interés. Gran parte de ellos no querrán saber más que el título exacto del trabajo actual de ese hombre, o su rango, o su dirección. Otro grupo querrá saber que posibilidades hay de que se convierta en el hombre Nro 1 de su partido, ejército, compañía o iglesia; sus probables sentimientos respecto a la situación azucarera local, sobre Mr Bevin o la fe cristiana. El primer grupo de consumidores efectúa una parte considerable de su trabajo por teléfono; el segundo, por demanda más o menos formal. De este modo, comienza a tomar forma el problema administrativo.

Primero, debe reunirse gran cantidad de datos realísticos sobre un número asombroso de personas. Como este trabajo es en su mayor parte un trabajo de recortar y pegar, puede ser efectuado por un grupo de empleados destinados especialmente a esa tarea mecánica.

Segundo, estos datos realísticos deben archivarse en un archivo central donde puedan estar a mano para ser usados por el consumidor telefónico. Pero como es imposible decir donde comienzan y terminan estos datos y asegurar que todos los consumidores telefónicos pedirán datos de esa naturaleza, todo el material biográfico será guardado en el mismo archivo.

tercero, la parte crítica y evaluativa de la nota biográfica se encuentra fuera de los límites de competencia del grupo de empleados dedicados a ojear los diccionarios biográficos y periódicos corrientes.

El problema es el siguiente: ¿Hay que mantener el archivo central y formar el equipo biográfico con profesionales de primera categoría? ¿Hay que subdividir el archivo central en sus componentes regionales, haciendo que las unidades regionales de observación e investigación hagan su parte? ¿O hay que escoger algún término medio?

³⁵ Es por sí mismo un gigantesco problema el decidir que decenas de miles de billones de nombres posibles hay en el mundo, deben ser incluidos en esos archivos. Sin embargo, no constituye un problema administrativo y posteriormente me referiré a él.

Me parece, que si se adopta el primer procedimiento, es decir, formar un equipo biográfico completo o unidad de personalidades, pueden resultar dos daños: Primero, como es ridículo tratar de divorciar a las gentes de los actos que hacen, la unidad de personalidades se convertiría probablemente en una agrupación de pequeñas unidades de investigación regional que no harían más que repetir o duplicar una buena parte de las funciones del principal grupo regional. Segundo, es inútil tratar de detener esta duplicación diciendo a las unidades regionales del grupo principal que ellas no tendrán conocimiento profesional de las personalidades de sus áreas respectivas.

Si se adopta el segundo curso y toda la operación se descentraliza hacia las principales unidades regionales, se producen dos inconvenientes de igual magnitud: primero, se pierde la ventaja de un archivo central y un servicio telefónico central. Segundo, la clase de dirección profesional que es característica de las principales unidades regionales, no tendrá el adecuado entusiasmo hacia la parte mecánica del trabajo, o sea de pegar y recortar y no la efectuará con el énfasis debido.

La única solución es una especie de término medio. El archivo debe estar reunido, la unidad de personalidades debe proveer todo el trabajo y la ayuda mecánica y las unidades regionales deben reclutar todos los profesionales de primer grado para su parte del trabajo. No existe ninguna razón valedera para que estas personas especialmente reclutadas, sean las únicas, en las unidades regionales, que trabajen en biografías, ni que trabajen ellas exclusivamente en biografías, pero sí hay razones y muchas, para insistir que, cualesquiera sean las circunstancias, ellas o sus equivalentes profesionales, dediquen las horas de ritual al trabajo biográfico. En caso de producirse una prisa en un proyecto más apremiante, habrá siempre tendencia a abandonar temporalmente el trabajo biográfico fundiendo a los biógrafos con otros equipos; y esto no debe suceder.

Problema Nro 9: ¿Cuál es la mejor solución para el problema de los mapas?

El mapa es uno de los instrumentos más útiles de la inteligencia, y uno de sus mejores vehículos. Tiene una importancia substancial para el trabajo del equipo profesional y es el método más directo de presentar gran cantidad de sus hallazgos. Existen por lo tanto, al menos, dos aspectos en el problema de los mapas que una organización de inteligencia debe encarar. El primero de éstos es el problema de la reunión de mapas; el segundo, el problema de su ejecución o cartografía.

Consideremos en primer lugar la reunión; debiera consistir en todos los mapas producidos en todas partes del mundo y que contengan los últimos datos susceptibles de presentación en un mapa. Es esta una tarea increíble. algunas organizaciones de inteligencia logran acercarse hasta cierta distancia de la meta, pero para ello luchan con todos los recursos a que pueden echar mano. Ya que una colección ideal de mapas constituye uno de los más poderosos trabajos de referencia que puedan imaginarse. Indica al especialista político cómo fue geográficamente distribuido el voto comunista en la última elección de Brasil, y cuáles son las nuevas divisiones administrativas de la URSS; indica al economista dónde está concentrada la población de China y por que es improbable un nuevo desarrollo industrial de Turquía; habla al estratega sobre el terreno, y al encargado de la logística, sobre los canales de abastecimiento.

El problema administrativo es el siguiente: ¿Quién efectúa la recolección de mapas y quien cuida de ella? ¿Es ésta la tarea de la biblioteca, o de una "biblioteca" especial de mapas?

La respuesta parece clara, si recurrimos a la segunda función o sea la función cartográfica. Una organización de inteligencia que merezca ese nombre, debe hacer mapas. Debe hacerlos como ilustraciones para sus estudios y diversas clases de presentaciones y debe hacerlos para su propio provecho. En términos generales, el tipo de mapa que resulta es conocido como mapa especial en pequeña escala; es decir, no es la clase de mapa adecuado para planear una operación militar o la

ruta de una línea férrea o un puerto artificial o un proyecto de irrigación. Es la descripción de datos o de una situación que tiene una significación geográfica y que al mismo tiempo puede ser representada en forma segura y nítida en una réplica estilizada de alguna parte de la superficie del globo. Para hacer esos mapas, el cartógrafo debe tener los mapas de algún otro, por los datos de referencia que pueden contener y toda la información que él o los equipos regionales pueden extraer de gacetas, libros y documentos. En otras palabras, la cartografía es uno de los más grandes clientes de la reunión de mapas: sin dicha colección de mapas, la cartografía no puede operar.

Y así comienza a nacer la respuesta al problema administrativo: las funciones de recolección de mapas y la de cartografía deben mantenerse inseparables. ¿Deberían subordinarse ambas a la biblioteca? Creo que no hay ninguna razón para ello; en realidad, creo que hay muchas razones para que sea todo lo contrario. La principal es que ciertas fases de la cartografía constituyen tareas altamente profesionales que envuelven gran parte de la clase de investigación que efectúa el resto del equipo profesional. No se sirve a ningún buen propósito colocando una operación de investigación de alto poder, bajo una operación de servicio. En segundo lugar, y casi tan importante como lo anterior es el hecho que es necesario poseer un talento más que ordinario para reunir, catalogar y cuidar los mapas. Se requiere un gran conocimiento profesional, y los mejores colectores de mapas son probablemente geógrafos o cartógrafos de considerable reputación. Si su tarea es considerada como una función simple y rutinaria de bibliotecario, no desearán encargarse de ella y, sin embargo, la recolección o reunión de mapas será un trabajo muy pobre e imperfecto. De ahí que, la única conclusión a que puedo llegar, es que todos los deberes inherentes a los mapas debieran estar reunidos, brindándoseles la misma autonomía administrativa que a la mayor unidad regional. Esta no es un solución perfecta, porque se producirán, sin duda, algunas sobreposiciones y tal vez uno o dos roces entre las unidades regionales y la investigación cartográfica, pero esto no puede evitarse; otras soluciones llevarían, en sí, a mayores dificultades aún.

Problema Nro 10: ¿Cómo mantener un equipo profesional competente bajo la Ley de Servicio Social y bajo condiciones de restricciones en los presupuestos?

Las agencias de inteligencia de los departamentos regulares del gobierno están operando bajo la jurisdicción de la Comisión de Servicio Civil y están sujetas a sus regulaciones. La legislación del Servicio Civil tiende a favorecer la selección imparcial de las personas mejor calificadas para cumplir tareas en el gobierno y nadie desafiará la validez de este propósito. Desafortunadamente, no se ha cumplido es ideal.

Durante la guerra, el caudal humano era escaso, las necesidades eran enormes y fue necesario que las agencias individuales gozaran de cierta libertad para seleccionar a sus empleados. Su uno tenía una vacante que llenar en una operación de inteligencia y encontraba al hombre que parecía llenar sus exigencias, las posibilidades residían en que uno pudiera ofrecerle el trabajo. Era improbable que ese hombre tuviera o estuviera interesado en un puesto del servicio civil, pero eso no importaba.

En estas circunstancias y con fondos para la expansión de la organización, podía mantenerse un buen equipo. Personas competentes y astutas estaban ansiosas y deseosas por entrar a formar parte. Una vez incorporados, atraían a sus colegas y el peso y prestigio de una organización de inteligencia aumentaba como una bola de nieve al rodar. Fue lo que se llamó “buen equipo” y las demandas anuales de fondos hallaban una favorable acogida entre los encargados de los presupuestos y el Congreso.

Aún en esos días era muy difícil despedir y reemplazar a las personas que, por una u otra razón, no resultaran satisfactorias. La organización necesitaba extenderse, no sólo encargarse de nuevas funciones, sino también hacer lugar para nuevas y mejores personas que efectuaran el trabajo, descuidado por los incompetentes. Cuando terminó la guerra, la economía en el presupuesto federal se convirtió en asunto político; pocos eran los que querían admitir que la inteligencia necesitaba un equipo casi tan grande en la paz como en la guerra. Además, las regulaciones del servicio civil comenzaron nuevamente a ser aplicadas con todo su peso.

En todo el gobierno, incluyendo sus equipos de inteligencia altamente especializados, los procedimientos de reducción de fuerzas eran seguidos adondequiera que la reducción de los presupuestos hacia necesaria la reducción de personal. En general, estos procedimientos cuidaban de que los empleados de menores derechos o menor antigüedad, fueran los primeros en irse. Y muchas veces ocurrió que se despidiera gente valiosa, quedándose en cambio otros empleados de menor competencia. Las personas menos valiosas -esas que carecen virtualmente de trabajo fuera del gobierno-, consolidaron rápidamente su posición y tomaron rápida ventaja de todos los derechos que el sistema les concedía.

Cuando se producían las vacantes, las mismas debían llenarse con personas que poseyeran las más elevadas calificaciones, según las reglas del servicio civil; éstas podían haber sido personas que han sido recién despedidas de otras agencias y, a menudo, no lograban encajar bien en los trabajos a que se las destinaba. Sólo en las posiciones de elevado escalón y en aquellas que requieren la mayor especialización, era posible nombrar hombres de prominente calificación profesional, si es que ellos nunca habían sufrido un examen de servicio civil o nunca habían trabajado para el gobierno.

Naturalmente, esta situación descorazonaba a los buenos elementos de la inteligencia. Muchos de ellos estaban inseguros en sus propios puestos, aunque su “performance” hubiera sido de las mejores, y todos los demás estaban preocupados por la real o futura pérdida de un buen equipo. Su inquietud, cuando se comunicaba al exterior, se convirtió en motivo de licitación externa en pos de sus servicios. Los negocios, la industria, sus empleadores y colegas anteriores, de todas formas de servicios no gubernativos, comenzaron a considerarlos disponibles y empezaron a hacerles tentativas ofertas. Dos fuerzas de desintegración trabajaban ahora en combinación sobre los elementos más valiosos; ellos eran repelidos desde adentro y atraídos desde fuera.

Su pérdida era una catástrofe para el trabajo federal. Era virtualmente imposible encontrar reemplazantes en cualquier punto del país. El único remedio era uno de tinte heroico: el personal altamente especializado, como los profesionales de una organización de inteligencia, debían ser inmunes a las regulaciones del servicio civil ordinario. Comprendo perfectamente la herejía de tal sugerencia, pero a menos que se tome una disposición especial para la inteligencia, toda la cuestión de la preservación del progreso democrático puede hacerse algún día un tanto académica.

Los arriba mencionados no constituyen en modo alguno, los únicos problemas administrativos de la inteligencia, pero son problemas sobre los cuales se ha acumulado una gran experiencia en años recientes... con derroche de pesadumbre y dolores de los contribuyentes.

Parte Tercera

LA INTELIGENCIA ES ACTIVIDAD

Capítulo IX

LA INTELIGENCIA ES ACTIVIDAD

En el lenguaje del oficio, la palabra inteligencia no sólo se utiliza para designar los distintos tipos de conocimiento que he descrito y la organización que los produce, sino que también se utiliza como sinónimo de la actividad que cumple la organización. En este capítulo y en los dos siguientes, me referiré a la inteligencia como actividad o, tal vez mejor, como proceso. Ante todo, me dedicaré al gran número de problemas metodológicos y de otras clases que son peculiares al proceso de inteligencia. Pero antes de hablar de esos problemas, lo haré, aunque brevemente, del proceso en sí.

El conocimiento que he estado llamando inteligencia estratégica, tiene dos aplicaciones o usos; un uso protector o defensivo que nos pone sobre aviso respecto a lo que podrían tramar otras potencias en detrimento de nuestros intereses nacionales y un tipo positivo, que prepara el camino para nuestra propia política exterior activa o gran estrategia. Pero lo importante es que, excluyendo la diversidad de propósitos que debe servir, el conocimiento en cuestión se produce a través del proceso de investigación.

A veces, esa investigación es formal, altamente técnica y de peso; otras, es informal, nada técnica y rápida. A veces, un proyecto de investigación requiere de miles de días-hombre de trabajo; otras, se hace sólo en minutos-hombre o menos. El proceso de investigación, especialmente el de la inteligencia estratégica, se inicia, principalmente, de dos formas. Cuando políticos o proyectistas de nuestro gobierno, comienzan a formular algo nuevo en nuestra política exterior, a menudo recurren a la inteligencia en busca de datos o antecedentes. Con su pedido de tal o cual conocimiento, estimulan, a la fuerza de la inteligencia a dedicarse a cierta clase de investigación y a un curso de reconocimiento especial. Hay, sin embargo, un segundo motivo por el cual la fuerza de la inteligencia inicia una investigación, y es la razón de su propia observación sistemática y continua de lo que ocurre en el exterior.

Tan importante es esa observación o reconocimiento general, que a menudo se la concibe como separada de la investigación. No creo que debiera considerarse separable, pero hablaré de esto posteriormente.

La observación, en el sentido que doy aquí a la palabra, es el reconocimiento de lo que ocurre en el exterior con la deliberada intención de darle un sentido. El proceso físico de observación tiene lugar en países extranjeros y en el propio país; puede efectuarse abierta o clandestinamente, o de los dos modos a la vez.

En países extranjeros lo efectuamos mediante un gran número de personas que proceden en forma abierta y solapada a la vez -unos son civiles, otros militares- y cuyo deber es mantener los “ojos y oídos abiertos” para informar sobre todo lo que lleguen a saber. Estas personas son los funcionarios del servicio exterior y los agregados que he mencionado con anterioridad. Cada uno de ellos tiene su propia esfera de acción y tarea determinada, ya sea política, militar, comercial o cultural y se supone que cada uno de ellos se mantiene a sí mismo y mantiene a sus superiores dentro de su especialidad.

Algunos gobiernos extranjeros completan la labor de las personas visibles de este tipo, con actividades de espionaje, es decir, envían agentes secretos, a fin de efectuar descubrimientos y enviar informes sobre asuntos que sería muy difícil descubrir en forma abierta. Si mis lectores quisieran tener un ejemplo de la manera en que se establecen tales actividades y como se operan, podrán leer “Los espías soviéticos”, de Richard Hirsch (Nueva York, 1947) o el “Informe de la Comisión Real Canadiense para Investigar los hechos relativos a la comunicación de información secreta y confidencial a los agentes de una potencia extranjera, 27 Jul 46” (Ottawa, 1946), basado extensamente en el asunto.

No todas las actividades de observación o reconocimiento tienen lugar en el extranjero, algunas, muy importantes, se desarrollan en el país, en el cuartel general de inteligencia. Aunque parezca muy extraño que pueda observarse a un país extranjero desde un puesto de observación ubicado dentro de nuestro propio país, existen diversas razones en defensa de esta aparente paradoja.

Primero, la observación debe existir en el país pura y simplemente como asunto de conveniencia. Por ejemplo, lo que la radio oficial francesa siembra sobre el resto del mundo es asunto de considerable interés para nosotros; nos gustará saber el contenido de sus comentarios y noticias políticas. Esto no significa, sin embargo, que debamos establecer una cadena de radios en todas las ciudades del mundo. Las dificultades técnicas serían inmensas, el enorme personal necesario para la realización de estas operaciones, mal visto en algunos países y los costos, tremendos. De ahí que esa organización de observación tan importante, conocida como “Rama de Información Radial Exterior”, esté establecida en nuestro país. Sus estaciones recogen los programas más significativos; la oficina interior los transcribe, los traduce, a menudo efectúa un extracto, los reproduce y los envía a todas las personas del gobierno. Las organizaciones departamentales de inteligencia, son, por supuesto, los principales beneficiarios.

Un caso similar ocurre con el uso oficial de la gran cantidad de noticias extranjeras que los corresponsales de nuestra prensa recogen y cablegrafían a sus periódicos. Los periodistas expertos, pese a que no tienen conexión con el trabajo de inteligencia estratégica de nuestro gobierno federal, son importantes observadores de los asuntos extranjeros e importantes aunque inconscientes contribuyentes a la actividad de observación de que hablamos. Bien obra el gobierno al no tratar de interceptar sus despachos en el punto de origen, sino permitirles llegar a nuestros periódicos domésticos y destinar el contenido al uso oficial. El hacerlo así, significa que una operación de inteligencia dedicada a la observación descubierta deberá poseer una pequeña fuerza en el país para seguir las mejores noticias extranjeras.

Existe un segunda razón que abona la actividad de observación interior, es decir, efectuada en nuestro país. Se basa en que cualquier cosa que se trame en el extranjero en detrimento nuestro, está rodeada de un ambiente de conspiración: es tramada en secreto y existen varas personas o grupos de personas que participan en ella. En el mundo de las relaciones internacionales, estos participantes en la conspiración pueden ser residentes de media docena de países y la relación de lo que hacen, si logra reunirse alguna vez, debe reunirse e hilvanarse con los fragmentos provenientes de media docena de distintas fuentes nacionales. Por ejemplo, lo que Franco pensaba en un determinado momento, podía ser menos accesible a las fuentes de Madrid que a las de la ciudad de México, Buenos Aires, Lisboa, Bayona o Roma. Esto no es argüir que Washington es el único lugar donde podría efectuarse la observación, sino que, dada la complicada naturaleza del mundo moderno, debe existir un puesto de escucha y observación y una cámara de compensación en un punto central.

De cualquier modo que se conduzca -ya sea abierta o clandestinamente, en el extranjero o en el interior del país- la observación sirve a dos funciones vitales. Nos dice cuando otro estado está proyectando una política o una acción que pueda lastimar nuestros intereses nacionales; en este

papel, estimula la producción del conocimiento defensivo-protector necesario a nuestra seguridad. Nos dice, también, lo que debemos saber sobre los asuntos extranjeros para conducir nuestra propia política exterior activa. En esta segunda función, la fuerza de observación ha reunido, observado e informado la escala de fenómenos que he mencionado en los capítulos II y III y sin los cuales el contenido de la inteligencia estratégica tendría poca importancia.

Al hablar de observación, existe siempre el peligro de visualizar algo extrañamente pasivo. La observación puede dar la impresión de que se efectúa sentándose y aguardando la impresión. Pero la observación que merezca realmente llamarse así, debe ser vigorosa y agresiva. Agresiva en el sentido de que el observador cubra el mayor terreno posible tratando de observar la mayor cantidad de fenómenos y, lo más importante, debe ser agresiva en el sentido de que el observador debe efectuar todos los esfuerzos necesarios para seguir tras las impresiones que obtenga de esos fenómenos.

Mientras utilice el término impreciso “seguir”, me hallo en terreno seguro con respecto al lector en general y a la hermandad de la inteligencia en particular. Implica la comprobación de la seguridad o exactitud de la fuente de procedencia, la comparación de relatos divergentes, la ampliación de las perspectivas mediante la ampliación del terreno de investigación, el hallazgo de nuevos conductos, de todo lo cual nace una proposición que parece la más verdadera de todas las proposiciones posibles. Ahora bien, preferiría dar al proceso de seguimiento, el término más preciso de “investigación” y decir que, ciertas clases de investigaciones deben acompañar a la actividad de observación. Esta investigación debe caracterizarse por un empeño sistemático en extraer de las impresiones un significado exacto. La observación sin la investigación sólo producirá una información esporádica y superficial.

La investigación tiene además una importancia mucho más grande. Tiene un papel enteramente propio, al servicio de los aspectos positivos de proyección o propaganda de la política. En tiempos de guerra, produce el conocimiento de las capacidades estratégicas enemigas y de sus vulnerabilidades específicas; produce el conocimiento de la fuerza y debilidad políticas y económicas del enemigo; produce el conocimiento de la instalación física que el enemigo utiliza para la prosecución de la guerra. Nuestros proyectos militares ofensivos se basan en tales conocimientos. En tiempos de paz, produce sobre los países extranjeros la clase de conocimiento que es necesario poseer para decir, por ejemplo, si podría proyectarse un programa de recuperación económica de Europa y luego defenderlo en el Congreso ante los compatriotas.

La investigación es el único proceso que nosotros, de tradición liberal, queremos admitir como capaz de brindarnos la verdad o la mayor aproximación a la verdad, de la que ahora gozamos. Un filósofo medieval se hubiera contentado con obtener la verdad estudiando las Sagradas Escrituras; un cacique africano, consultando con sus brujos o un místico como Adolfo Hitler, mediante la comunicación con su ego intuitivo. Pero nosotros insistimos y hemos insistido a través de varias generaciones, que hay que acercarse a la verdad, si no es posible alcanzarla mediante la investigación dirigida, por un método sistemático. En las ciencias sociales ³⁶, que constituyen en

³⁶ Incluyo la ciencia de la estrategia militar entre las ciencias sociales, junto con la psicología social, la economía, la política, la sociología, la geografía, la antropología, la historia y otras. Vale la pena señalar que la inteligencia de la ciencia física y la tecnología posee un grueso barniz de ciencia social. Por ejemplo, es muy importante saber que exactitud en que punto se halla un país X en el desarrollo de nuevos combustibles, vacunas o armas y presumiblemente sólo un hombre muy versado en la ciencia exacta apropiada posee la competencia necesaria para manejar detalles técnicos de dichos problemas de inteligencia. Pero tan importante o posiblemente aún más, es saber los beneficios o ventajas que tales desarrollos producirán sobre la nación que los efectúa. Si el país X ha encontrado un nuevo combustible que revolucionará su industria aérea, ¿posee ese país el deseo y los medios de beneficiarse de esa revolución? Y si el país X se dispone a beneficiarse de esa revolución, ¿cuáles serían los resultados sobre su aviación comercial, su actitud en las relaciones exteriores, etc.? Estas últimas preguntas son de la mayor importancia y las respuestas no se hallarán necesariamente dentro de la esfera del sabio o ingeniero responsable del desarrollo. Las respuestas constituyen el fin y el trabajo de los científicos sociales. Cualquier país extranjero que trabaje sobre EEUU en la era atómica, no

gran parte el tema base de la información estratégica, existe ese método, pero no por eso deja de ser un método³⁷. Puede ser descripto de muy distintas maneras. Por ejemplo, uno podría explicar la discusión sobre las ciencias físicas (tal como la del Pdte Conant, de Harvard), diciendo que el método de las ciencias sociales implica el desarrollo de nuevos conceptos derivados de las observaciones y que los nuevos conceptos, a su vez, indican y conducen a nuevas observaciones. Pero entender esta fórmula -admirablemente simple-, de modo que se ajuste al caso especial de las ciencias sociales, sería tal vez menos útil que enunciar otra específicamente designada para ajustarse a las exigencias presentes.

En esta otra formulación, se reconocen siete pasos o etapas:

- 1) La aparición de un problema que requiera la atención de un equipo de inteligencia estratégica.
- 2) El análisis de este problema para descubrir que facetas del mismo son de real importancia para EEUU y cuáles, de las varias líneas de aproximación, son las que más servirán, probablemente, a sus consumidores gubernamentales.
- 3) La recolección de datos sobre el problema como se indica en la etapa 2). Esto implica una revisión de los datos disponibles y existentes en las bibliotecas de material documental y un empeño de procurar nuevos datos para llenar los huecos.
- 4) La evaluación crítica de los datos así recibidos.
- 5) El estudio de los datos evaluados con la intención de hallar alguna clase de significado inherente. El momento del descubrimiento de tal significado podría ser llamado el momento de la hipótesis. En realidad, raramente existe una cosa tal como un momento de hipótesis, aunque algunos estudiantes del método, más que nada por conveniencia, hablan como si existiera. Ni puede decirse categóricamente en que etapa del proceso aparece la hipótesis. A uno le gustaría pensar que aparece en esta etapa, la 5, pero en la práctica, comienza a aparecer cuando se ha reunido el primer dato. Se ha dado el caso de que apareciera aún antes de eso, y de que puedan continuar apareciendo hasta que se cerrara el proceso y aún después de esto.
- 6) Una mayor recolección de datos, a lo largo de las líneas indicadas por las hipótesis más promiscuas, a fin de confirmarlas o rechazarlas.
- 7) El establecimiento de una o más hipótesis como las más acertadas y la declaración de que estas hipótesis son las que más se aproximan a la verdad. Esta es la última etapa y suele recibir el nombre de estado de presentación.

En cada una de estas etapas se producen dos clases de problemas metodológicos. Una clase es característica de todas las investigaciones sistemáticas en las ciencias sociales y la otra deriva de las peculiaridades de las actividades de investigación en la inteligencia. Para decirlo de otro modo: la inteligencia estratégica tiene una serie de problemas metodológicos que son relativamente

sólo tendrá interés en saber como afectará nuestra política exterior o interior la posesión de la bomba atómica y otros secretos de la energía atómica, sino en descubrir nuestros secretos altamente técnicos. Por lo tanto, sería de esperar que el equipo de inteligencia central de la División X en EEUU empleara varios científicos en procura de saber como la hacemos y un gran número de sociólogos que distribuyeran los hallazgos dentro de los apropiados contextos políticos, social y económico.

³⁷ A menudo se señala que el método de las ciencias sociales difiere más grandemente del de las ciencias exactas, en las enormes dificultades con que tropiezan para la ejecución de controlados y repetidos experimentos y en el logro de bases seguras de pronósticos. Pese a estas grandes desventajas, los científicos sociales continúan buscando mejorar su método, para conseguir la exactitud de la física y la química. Algunos de los científicos físicos, como el Pdte Conant de Harvard, aunque respetuoso hacia "los análisis objetivos e imparciales" logrados por los científicos sociales, tienden a disociar los dos métodos. Sienten que el método de la ciencia social es tan diferente del de las ciencias físicas (por las razones ya mencionadas y por otras más), que tratar de hacerlos afines sólo tiende a confundirlos más. Dice Mr Conant: "Decir que todos los analistas exactos e imparciales de los hechos son ejemplos del método científico, es agregar una confusión imposible de calcular a los problemas de la ciencia física" (James B. Conant, como químico, sin embargo, está principalmente interesado en evitar la confusión en el terreno de la ciencia pura. Los científicos sociales tienen un interés muy diferente.

desconocidos para los científicos sociales que trabajan en la Universidad. En el próximo capítulo, me dedicaré, principalmente, a describir esta clase de problemas metodológicos especiales.

Capítulo X

PROBLEMAS DE MÉTODOS ESPECIALES EN EL TRABAJO DE INTELIGENCIA

La inteligencia estratégica confronta dificultades en cada etapa del método discutido en el último capítulo. Como ya he dicho, estas dificultades no son generales a toda investigación perteneciente a las ciencias sociales; son peculiares del trabajo de inteligencia. En las próximas páginas, las discutiré etapa por etapa.

La palabra “problema” puede causar cierta confusión; utilizaré la palabra frecuentemente y en dos sentidos completamente distintos. Designaré como “problema metodológico”, cuando me refiera al problema característico del método seguido para tratar de establecer una nueva aproximación a la verdad y, como “problema substantivo”, cuando me refiera al problema con la substancia efectiva de la inteligencia estratégica. Como ejemplo de “problema substantivo”, considérese la estatura estratégica de los comunistas chinos; como ejemplo de “problema metodológico”, considérense los medios que uno emplearía para obtener los datos básicos relativos a los establecimientos militares de los chinos comunistas.

1. Etapa primera: la aparición del problema substantivo

El problema substantivo, en la inteligencia estratégica, puede nacer de tres maneras principales:

- a) El problema substantivo puede nacer como resultado de las reflexiones de un hombre empleado sólo para anticipar los problemas. En realidad, la inteligencia emplea un número demasiado reducido de estos hombres. Pero supongamos que ellos existen; su trabajo consiste en hacerse a sí mismos preguntas significativas e investigadoras para luego pasarlas al personal profesional. Una operación de inteligencia podría enmarañarse grandemente con tales preguntas, y una parte substancial de su programa de trabajo sería el conseguir las respuestas. Un desastre como el de Pearl Harbour podría atribuirse, y no en pequeña medida, a la ausencia de alguna persona insistente y desagradable quien, conociendo el ánimo de Japón, se preguntará: ¿cuándo vendrá el ataque, por dónde se producirá y cómo? ³⁸

El problema metodológico que aquí se nos presenta es muy ligero, por lo menos en apariencia; consiste en proyectar los medios por los cuales esos “anticipantes” tendrán la seguridad de formular buenos problemas substantivos. La única respuesta consiste en tomar un hombre que ya conozca bastante sobre el área substantiva en la cual se supone que hará preguntas, y que posea además, una mente inquisitiva; y luego cuidar de que tengan libre acceso a todo trazo de nuevas evidencias sobre ello, a todo los que sepan algo de ella y que se hallen libre de toda otra obligación. Pero si uno observa bajo la superficie y se pregunta, ¿cómo puede alguien llegar a hacerse a sí mismo buenas preguntas?, comienza a transitar por uno de los principales caminos de la epistemología, y no es mi intención.

- b) El problema substantivo puede nacer cuando la observación reconoce el desarrollo de algo poco común o insólito. Por ejemplo, supongamos que las personas que vigilan a Gran Frusina tienen conocimiento de que éste país está extendiendo su programa de misión cristiana en el Congo belga y que ha nombrado a cierto Hermano Nepomuk como ayudante del nuevo director. Si la observación es lo suficientemente aguda como para reconocer lo

³⁸ Véase *Porqué fuimos sorprendidos en Pearl Harbour*, de Seth W. Richardson (Consejo General del Comité de Investigación Combinado (sobre Pearl Harbour). “Saturday Evening Post”, vol. 219, Nro 47, 24 May 47. Mr Richardson documenta la proposición, que se acepta generalmente.

insólito de este cambio en la política menor de Gran Frusina, ha iniciado un problema substantivo que podría ser de mucho interés al estudiarlo, o que bien podría, por otra parte, carecer de toda importancia.

Los problemas metodológicos del caso presente son muy similares a los mencionados anteriormente: ¿Cómo puede la observación estar segura de haber localizado lo insólito, lo realmente insólito? ¿Cómo puede tener la seguridad de haber señalado, entre los miles de cosas que observa y los millones de cosas que ocurran, aquellas que son realmente de importancia? La respuesta es igual a la anterior: tiene que procurarse los servicios de hombres inteligentes y sabios -sabios en ese tema-, y rogar que por su misterioso ego interior sea de la clase capaz de producir hipótesis de nacional importancia.

- c) El tercero y último modo en que puede nacer el problema substantivo es a instancia directa del consumidor. Por ejemplo, supongamos que los políticos, que son los principales consumidores de la inteligencia, se enfrentan con una revisión de la política establecida en China. Supongamos que citan parte del control y del equipo profesional de la inteligencia a una reunión donde es presentado el problema. En el curso de esta reunión, podrán aparecer aspectos de la cuestión china de los que los políticos no han tenido noticias anteriormente. Supongamos que esos aspectos tengan relación con la población. Un cambio anticipado en la política ha dado nacimiento a un problema substantivo.

En este caso, tal como está presentado, no hay problema metodológico real; desde el punto de vista de la organización de la inteligencia, las cosas han ocurrido tal como debían ocurrir. En realidad, la tarea es tan grande y tan general, que debe presentar, forzosamente, serias dificultades; pero desde que la inteligencia fue requerida en la reunión, la inteligencia puede esperar que sus consumidores le brinden cierta guía para delimitar, con cierta precisión, el problema substantivo dentro de sus necesidades. (Esta es la etapa 2 y será discutida inmediatamente). Pero lo que ocurre muy a menudo, es que la decisión de revisar la política haya sido tomada, y comenzada la discusión sin incluir en ella a la inteligencia. Semanas más tarde, cuando los políticos se hallan ante un problema inamovible, descubren que deben poseer inmediatamente una nueva estimación sobre la población por medio de la inteligencia; presentan así un problema substantivo, con gran consternación y desesperación por parte de la inteligencia, que se ve obligada, así, a efectuar en una noche el trabajo de un mes.

2. Etapa segunda: el análisis del problema substantivo

El problema substantivo ha nacido en forma brusca. Antes de que el personal de observación o investigación pueda encararlo, debe ser sometido a cierto análisis profundo e investigador. El objeto de este análisis no es meramente descubrir y descartar los elementos que carecen de importancia, sino, lo que es más importante, dar al problema la forma necesaria para que la solución (cuando aparezca), sea directamente aplicable a la tarea del consumidor.

Por ejemplo, el personal de observación tiene abiertas ante él muchos procesos posibles de observación para descubrir el nuevo celo de Gran Frusina en su misión en el Congo belga. Puede comenzar vigilando las relaciones iglesia-estado en busca de nuevos ángulos; puede comenzar a observar las relaciones entre Gran Frusina y Bélgica; puede dejar de lado los estudios sobre Gran Frusina, Bélgica y el Congo belga para ir en busca de los nuevos desarrollos producidos en el terreno general de las misiones, a fin de descubrir nuevas políticas curiales en ellos. Con toda seguridad aparecerán en dichos estudios nuevos campos de exploración, sea cual fuere la línea que ellos eligieren. Pero la cuestión no es esta; la cuestión

es: ¿Qué línea particular de observación ulterior podrá demostrar ser de mayor importancia para la seguridad de los EEUU?

El personal de investigación que asistiera a la reunión sobre la política con la China, podrá tener que efectuar muchas deducciones semejantes. Se les habían pedido datos sobre la población, supongamos que el pedido no fue, más explícito. Evidentemente, hay decenas de clases de datos sobre la población, de los cuales sólo uno o dos podrían llevar algo de interés a la tarea de los políticos. ¿Cuáles son esos datos y con que grado de detalles se los deberá trabajar o elaborar?

Mientras el personal de observación y de investigación se afanan sobre sus problemas substantivos, a fin de hallar las líneas de ataque más fructíferas, necesitarán también de cierta guía o dirección. Esta guía puede provenir tanto de sus egos interiores, a medida que aumentan la comprensión de sus respectivos problemas substantivos, o de los políticos, proyectistas u operadores, a quienes brinda sus servicios. Permítaseme encarar el problema de la dirección o guía tal como aparece para el hombre dedicado a la observación.

Descubrió que Gran Frusina estaba extendiendo su programa de misiones cristianas en el Congo, sabe que el Congo tiene grandes depósitos de uranio y se pregunta a sí mismo: ¿Existe alguna conexión? Cuando sus incursiones en la investigación le revelan que el Hermano Nepomuk ha ganado un premio Nobel por sus trabajos sobre geología, comprende que existe una conexión y que se le ha presentado un aspecto de la línea de ataque más fructífera. Tiene ahora una hipótesis: que Gran Frusina está tratando de obtener uranio del Congo y el que el Hermano Nepomuk es un agente de ella. En este punto, ya necesita guía exterior. ¿Qué otras líneas de ataque consideran fructíferas las personas a quienes sirve, que proponen que se haga respecto a Gran Frusina si tal y tales líneas indican una actividad mal intencionada de su parte?

Con respecto al personal de investigación que trabaja sobre el asunto de la población de China, puede ocurrir todo lo contrario. En su necesidad de guía, recurrirán prontamente a los consumidores políticos, y les pedirán consejo sobre las líneas de ataque. Preguntarán también cómo encaran su tarea, y que objeto persiguen al revisar la vieja política; si obtienen las respuestas a estas preguntas, pueden establecer el problema substantivo de modo tal que, una respuesta a él, tenga utilidad práctica para sus principales. Más aún, a medida que avanzan en su investigación, obtendrán hipótesis útiles que surgirán de su familiaridad con el tema, y que los consumidores nunca hubieran obtenido por sí mismos.

Pero, el problema metodológico en cuestión no es el de la guía interior: es el de la guía o dirección proveniente del exterior, guía brindada por los que usarán el conocimiento que el personal de inteligencia está tratando de producir. Es uno de los problemas críticos de todo el proceso de inteligencia y uno al cual he dedicado un párrafo substancial del próximo capítulo. Es suficiente decir aquí, que las relaciones entre los productores de inteligencia y los consumidores de la misma han sido irregulares; que la inteligencia muchas veces encuentra imposible obtener la clase de dirección que corresponde para producir un producto útil, y que uno de los puntos en los cuales esta falta de dirección produce resultados más desastrosos, es precisamente, en esta etapa segunda del proceso de inteligencia. A menos que la organización de inteligencia sepa por qué asunto está trabajando; a que se destina su producto, que acciones se preparan y con que clase de elementos, el análisis y la verdadera formulación del problema substantivo sufren en relación directa con esa ignorancia.

3. Etapa tercera: la reunión de datos

La reunión de datos, es la actividad más característica de todo el proceso de inteligencia. No puede haber reconocimiento u observación sin una reunión de datos, ni puede haber tampoco

investigación. Del mismo modo, una organización de inteligencia no podrá existir hasta tanto efectúe un amplio y sistemático trabajo de reunión. Pero, en dicha tarea, existen problemas metodológicos que son difíciles, que resultan casi insolubles y este estado constituye una perpetua fuente de ineficacia.

- a) Comencemos por el más fácil. Es el problema metodológico con el que un miembro del equipo profesional tropieza cuando se embarca en alguna investigación. Después de haber delimitado su problema substantivo, su paso siguiente será ver que datos relativos al tema existen en su propia organización de inteligencia o en otras. Supongamos que sus propios archivos estén bien provistos y que su equipo posee una biblioteca centralizada de documentos adecuadamente catalogados. En propio poder, por decirlo así. Estos materiales indican, lo mismo que su sentido común, que existen otros materiales relacionados con los anteriores en otras organizaciones de inteligencia cercanas. Y debe alcanzarlos. Ya he anotado las dificultades inherentes a la tarea de alcanzarlos, si 1) ese miembro debe comunicar sus deseos a otra persona de su propia organización, que tiene la misión exclusiva de reunir datos, y 2) si la otra organización no posee biblioteca central de documentos catalogados. El hecho de que las organizaciones de inteligencia tiendan a centralizar la función de recolección y no tiendan a mantener un índice central de sus documentos, opone a nuestro investigador una barrera considerable.
- b) Para continuar con un paso ulterior en este proceso, supongamos que el miembro del equipo descubre que, aún luego de escudriñar cada una de las fuentes en su propio cuartel de la ciudad, existen, todavía, un gran número de cuestiones substantivas sin respuesta, que debe explorar. Debe comunicarse con el equipo del exterior: debe tratar de explicar a alguien en una capital extranjera, lo que desea encontrar. Ahora bien, si el hombre situado en el otro extremo del cable ha sido anteriormente empleado de la oficina de su patria, si conoce el funcionamiento de esas oficinas y conoce personalmente al equipo de su país, comprenderá con mayor rapidez lo que se le pide que haga y lo hará también con mayor eficacia y agrado. Comprenderá las instrucciones recibidas y actuará realmente como una proyección del equipo de su país; ocupado su puesto en el extranjero sin estar íntimamente compenetrado de los problemas de su país, pueden surgir grandes dificultades.

Los inconvenientes comienzan cuando se trata de explicar con precisión, en una carta o cablegrama, precisamente lo que el principio de las cosas. La petición de datos de esta clase debe ser enunciada en detalle y, para dar resultado, debe dejar entender en su contenido cierta sensación de urgencia e importancia. Esas peticiones son “consumidoras de tiempo”; si no están enunciados en forma de órdenes breves y directas, tenderán a ser cumplidas en forma descuidada, simplemente al sólo efecto de descargarse de obligaciones.

Los inconvenientes aumentan cuando la petición se refiere a algo a lo cual el receptor es completamente ajeno. La oficina establecida en el propio país podría desear que se entrevistase a un oficial extranjero respecto a un asunto demográfico técnico, o que se oyera o reporteara a alguien en un congreso científico. Pero, el hombre apostado en el extranjero posee un adiestramiento profesional, resultando, por lo tanto, probablemente, el equipo en campaña se halla engolfado por completo en solucionar otro asunto que le parece de mayor importancia.

He calificado a los problemas enunciados como los de más fácil solución entre los problemas de recolección, porque ciertas reglas de buen sentido pueden probablemente compensarlos. Pero, hay otros que no pueden ser resueltos tan fácilmente y son inherentes a la fase de observación de la inteligencia. Se considera que la fuerza de observación, en una operación de inteligencia estratégica, se halla abocada, en primer lugar, a vigilar enemigos

reales, imaginarios o potenciales de EEUU e informar sobre sus actividades. En segundo lugar, se supone que la fuerza de observación debe procurar una clase de información menos dramática, destinada a apresurar el éxito de nuestra propia política o disposiciones. En ciertos aspectos de ambas líneas de trabajo, la fuerza de observación debe operar de manera clandestina o, dicho de otro modo, una fuerza de observación, que no está equipada para trabajar clandestinamente, no podrá efectuar una pequeña parte de las tareas que, aunque reducida, es extremadamente importante. En términos generales, no podrá producir información que otro país considere como un secreto de estado. Muchos de esos secretos pueden ser conocidos sólo por métodos extraños los que, a su vez, constituyen secretos de estado. Así es que, cierta importante fracción del conocimiento que la inteligencia debe producir, se obtiene mediante técnicas secretas altamente desarrolladas. Aquí comienza, tal vez, el mayor problema metodológico de la etapa de recolección del proceso de inteligencia.

Comienza con la segregación de la fuerza clandestina; esta segregación es dictada por la necesidad de mantener el secreto. Un mínimo absoluto de personas es el que debe conocer la operación en su totalidad y las mayores precauciones y disimulo deben proteger los movimientos. Pero, a menos que esta fuerza clandestina vigile atentamente, puede convertirse en su propio y peor enemigo; porque, si permite que los mecanismos de seguridad la separen de alguna de las más significativas líneas de guía, eso destruye su propia razón de existencia. Esta guía puede provenir de dos fuentes: puede provenir directamente del consumidor o indirectamente del mismo, a través de la parte descubierta de la operación de inteligencia, a la cual ha recurrido ese consumidor en busca de ayuda. Como la relación entre el personal clandestino y los consumidores directos e indirectos de su producto, ha sido suspendida (tal vez por largos períodos); como se ha formalizado hasta el punto en que la comunicación se efectúa por palabra escrita solamente; como pierde la información de una discusión de hombre a hombre, algunas de sus tareas más importantes se hacen prácticamente imposibles. La petición en busca de información se convierte en órdenes mecánicas y frías que, a través de la inocencia del consumidor, no pueden enterarse de las posibilidades de la organización. El consumidor puede pedir algo que la organización no está preparada para entregar, o puede solicitar una información más extensa, que la totalidad de los recursos de la organización estén completamente ocupados durante meses, o puede pedir algo que, aunque obtenible, no merezca tal esfuerzo. Mediante un muro de impenetrable reserva, el consumidor tiene gran dificultad en no abusar de la organización, y la organización tiene igual dificultad en mantenerse a sí misma dentro de los límites de mayor utilidad para el consumidor. Se halla constantemente expuesta a reunir la información innecesaria o equivocada y a no obtener la apropiada.

Este peligro se intensifica por la naturaleza clandestina de los trabajos de inteligencia. Su proceso involucra técnicas complicadísimas: la adecuada o correcta aproximación a una fuente, el “desarrollo” de la fuente³⁹, la protección de la fuente una vez que ha sido desarrollada, la seguridad y confiabilidad de sus propias comunicaciones y demás. Aislada por la barrera de seguridad, la perfección de éstas técnicas amenaza convertirse a sí misma en un fin. Uno puede comprender el absorto interés de los técnicos en los artificios de su tarea, pero es difícil perdonarlos cuando confunden sus medios y sus fines. Existen casos en los que la inteligencia clandestina ha explotado una fuente difícil y poco fructífera, descuidando la explotación de una más fácil y más remunerativa. Esta clase de

³⁹ Para el significado de la palabra “desarrollo” usada en este sentido, véase *Los espías soviéticos*, de Richard Hirsch (NY, 1947). Las personas a quienes los rusos en Ottawa indujeron a traicionar a su país, no lo hicieron por dinero. Lo traicionaron porque, debido a una subterránea y persistente instrucción, adquirieron la seguridad de que al hacerlo beneficiaban a la humanidad. Existen muchos otros medios de “desarrollar” una fuente sin el uso directo de respaldo metálico.

inconvenientes ocurrirían con menos frecuencia, si la operación no estuviera en libertad de seguir su propio curso tras la neblina de sus propios reglamentos de seguridad.

4. Etapa cuarta: la evaluación de los datos

Si el lenguaje de la inteligencia fuera más preciso, debiera usar la palabra “crítica” en lugar de la palabra “evaluación” y, si fuera permitida la expresión “crítica de datos”, podríamos adelantar aún con mayor velocidad y certeza. La palabra crítica significa la comparación de algo nuevo y no establecido con algo más viejo y mejor establecido; el mejor crítico, según estos términos, es el hombre que tiene mayor número de cosas establecidas y una adecuada mentalidad, por que será capaz, por medio de comparación directa o indirecta de apreciar la validez de las nuevas cosas a medida que se presenten. Cuando efectúa apreciaciones por el método directo, por ejemplo, cuando rechaza un informe que concede a Gran Frusina una capacidad de acero equivalente a 45.000.000 de toneladas, porque sabe por otra evidencia, de indudable seguridad, que su capacidad es de 36.000.000 de toneladas, puede decirse que posee una información verídica. Cuando efectúa la apreciación por el método indirecto, es decir, cuando rechaza un informe que establece que el equipo total de cosecheros de Gran Frusina es de 30.000 por año, porque no puede comprender que podría hacer con un número semejante, está poniendo en ejercicio lo que espera que sea un acertado criterio.

En el aspecto de investigación de la inteligencia, los datos reunidos sobre el problema substantivo deben, por supuesto, ser sometidos a una crítica que puedan convertirse en la materia de la cual surja una hipótesis. Si los datos incorrectos no son rechazados, la naciente hipótesis será también incorrecta al igual que el cuadro final. El problema metodológico se reduce en cuestión de la crítica experta, de la comprensión y de la libertad con que se le permite llegar a la apreciación de los datos. Tal vez, como en el caso de un problema anterior, este es un problema tanto de administración como de metodología; pero el caso es que la inteligencia, al tratar de seguir el principio del montaje en serie y el tratar de sustituir las técnicas administrativas por personal profesional de alta categoría, corre serio peligro de caer en una persecución que no es posible continuar precisamente sin su concurso.

Existe, sin embargo, un problema en el terreno de la evaluación que puede ser apropiadamente llamado problema metodológico y que es peculiar de las actividades de inteligencia. Este problema se suscita debido a los dos medios a través de los que el producto de la operación de observación es distribuido al consumidor. El primero de dichos medios de distribución, es a través de la recopilación o informe terminado o sumario diario o semanal. El nuevo material es colocado sobre el escritorio del experto; éste lo somete a una crítica, juzga su importancia, lo mezcla con otros datos que recibió el día anterior o una semana antes, lo dota de base y sentido y lo envía al consumidor. Esta actividad podría ser calificada de “informante”; pero, como puede verse, contiene todos los elementos de la investigación. La segunda manera en que el producto de la operación de observación es distribuido es una forma menos acabada; los recolectores entregan a una especie de intermediario lo que han recogido, éste gradúa los datos según la seguridad y confianza que merece la fuente de origen y su contenido y puede luego distribuirlos directamente al consumidor o al equipo de investigación de su propia organización y también a otra organización de inteligencia. La única razón ostensible para la existencia de este intermediario, es que éste manipula datos que han sido obtenidos clandestinamente. Su organización debe proteger las fuentes de que se vale. Pero, el intermediario -cualquiera sea la razón de su existencia-, en realidad, hace mucho más que ocultar la identidad de la fuente de origen: intenta establecer el grado de confianza que merecen los datos recogidos. Para hacerlo, es guiado por algunos extraños cánones de pensamiento.

El intermediario, de acuerdo a la práctica “standard”, está restringido para hacer sus evaluaciones, a un lenguaje limitado. Se le permite graduar la confianza merecida por la fuente según las letras A, B, C, D y el contenido de acuerdo a los números 1, 2, 3 y 4. De este modo, con A-1, se designaría a un informe conteniendo una verdad sencilla y directa, merecedora de confianza plena. Los datos de fuentes menos fidedignas y menos seguros, podrían ser B-2, C-4, etc. Si el dato procede de algún documento, un periódico o servicio de prensa o algo por el estilo, la escuela de evaluadores designa su valor con la sencilla palabra “documental”. Los intermediarios han insistido en no ampliar sus comentarios más allá de este código elemental y han hecho todo lo posible para que a aquellos que quisieran ampliarlo les fuera prohibido hacerlo. Defienden este proceder, alegando que son proveedores de un artículo en bruto y que su deber es distribuirlo en la forma más primaria posible.

Si este argumento posee alguna fuerza, los mismos intermediarios contribuyen a negársela; porque ellos no distribuyen el artículo en una forma que se asemeje siquiera a un estado que puede llamarse “en bruto”. Ellos lo redactan, lo abrevian, lo traducen, lo ocultan u oscurecen, si es necesario, su fuente de origen. Más aún, con frecuencia pierden el punto de observación o lo que podría llamarse ángulo de la información. ¿Fue una fuente comunista francesa, socialista o derechista, la que ha informado sobre el número de ametralladoras existentes en el cuartel general del periódico comunista “L’Humanité” o la que informó sobre las nuevas instrucciones políticas del Vaticano? Cuando llega a manos del consumidor, es una mercadería semiterminada.

La evaluación de la fuente de origen, puede ser un servicio valioso del intermediario. Si la fuente es fidedigna, sin ninguna duda, y si debe ser protegida a toda costa, puede ser conveniente rotularla con el grado A. Pero, ello sólo es conveniente y válido cuando el intermediario conoce a fondo el asunto que tiene entre manos, o cuando la validez de la fuente tiene alguna relación con el contenido. A menudo, los intermediarios no tienen un concepto propio sobre la seguridad de la fuente y, en vez de admitirla, proceden a graduarla según la aparente confiabilidad del contenido. Este movimiento en círculos viciosos carece tanto de utilidad como de valor.

Aparte del valor de una evaluación autorizada de la fuente, existen, dentro de este procedimiento, tantos elementos cuestionables, que uno apenas sabe por donde empezar, si estos intermediarios no sembraran su producto entre gente que son los últimos consumidores de la inteligencia y que tienden a utilizar los datos sin una crítica sistemática ulterior. Pero, el hecho es que esos datos evaluados llegan a este grupo de consumidores, que aceptarán, probablemente, la evaluación tal como la reciben, sufriendo los errores consecuentes.⁴⁰

El primer elemento peculiar, consiste en los mismos intermediarios. ¿Quiénes son estas personas que no dirigen las operaciones clandestinas ni están en un lugar donde tengan obligación de ver todos los materiales que entran? Por todos los materiales que entran, me refiero a esos reunidos abiertamente por fuentes descubiertas (periódicos, informes gubernativos, transcripciones de transmisiones radiales extranjeras, etc.) y a aquellas reunidas clandestinamente en otras fuentes secretas. Ubicados en esa posición, los intermediarios parecen hallarse aislados tanto de la experiencia práctica o de la campaña del operador como de la experiencia de laboratorio del investigador, que constante y agresivamente trabaja en una especialidad. Puedo comprender que un hombre que vive en Roma y dedique todo su tiempo a reunir información sobre la política italiana, pueda desarrollar un alto sentido crítico. Puedo comprender que un investigador en Washington, que se sumerja en los datos de su especialidad

⁴⁰ No debe olvidarse que existe otro peligro igual. el consumidor muy atareado puede carecer de tiempo o inclinación para leer material entregado en esa forma, en cuyo caso permanece ignorante tanto de lo bueno como de lo malo.

y a cada instante de su vida profesional corra una carrera de obstáculos con sus propias hipótesis y las de otros, debe tener un elevado sentido crítico y una gran habilidad. Pero, no puedo comprender cómo un hombre, que pasivamente revisa una gran cantidad de material de todas clases sin hacer nada sobre el mismo, salvo guardarlo, pueda tener el sentido crítico necesario.

Otro elemento peculiar de la evaluación, es uno íntimamente ligado al anterior. Ha de ser hallado en la suposición de que los datos de las ciencias sociales tienen valores únicos, no relativos; que el dato “Mr Truman trabajará por la candidatura democrática en 1948”, se halla al mismo nivel o tiene la misma categoría de clase, que el dato “Todos los objetos materiales recorrerán 16 pies durante el primer segundo de su caída en un vacío perfecto”; es decir, que si Mr Hannegan da el primer dato, constituye una cuestión u obra igual o de la misma categoría que si el Dr Millikan da el segundo.

Como dato explicativo: durante la guerra se hizo circular un documento graduado A-3, que daba cuenta del fracaso de EEUU para abastecer a los habitantes de la ciudad de Orán en Argelia, en el invierno de 1943. La fuente fue calificada con la letra A, porque parecía ser alguien familiarizado con la situación, el contenido fue calificado de inseguro, porque el evaluador sabía que las condiciones de Orán no eran tan malas como parecían. Un destinatario de este documento que se hallaba en excelentes condiciones para la crítica sistemática, realizó investigaciones hasta que identificó la fuente, que no era otra que importante oficial francés y el documento, el texto de uno de sus discursos no registrado. El oficial era, sin duda, una fuente A en el asunto, podía saber cual era la situación por medio de informantes directos o aun por experiencia propia. Pero lo que decía sobre Orán bajo los americanos, era relativamente de poca importancia aun si hubiese sido correcto. El aspecto importante de este documento era que una crítica violenta y adversa sobre los americanos había nacido de un hombre importante que podía alegarse que era su amigo y aliado. Su importancia como fuente con respecto a Orán, era relativa comparada con su importancia como origen de la mala voluntad o perfidia del mismo oficial. Uno de los usos del documento, en verdad de valor real, fue completamente oculto por la evaluación codificada. Para servir al uso más importante, la evaluación podría haber llamado la atención sobre el autor del documento. Si el documento hubiera caído en manos de la inteligencia americana, gracias al trabajo de un agente secreto cuya identidad habría que proteger, la evaluación hubiera requerido 4 o 5 oraciones en vez de una. Pero supóngase que estas oraciones no podían ser escritas sin comprometer al agente, ¿es ésta una razón adecuada para extraviar al consumidor con la evaluación A-3? Yo diría que no, y que si los intermediarios no podían pensar en otro método de manejar el problema, debían abandonar ese trabajo.

La última peculiaridad es la evaluación de un recorte periodístico por medio de la palabra “documental”. Nunca he comprendido qué propósito o a que fin sirve. Más aún, el sacar el nombre del periódico en la reproducción del recorte constituye un positivo perjuicio para el destinatario. Sin aquél, este último se ve privado, tal vez de la más útil pieza de información al hacer su propia evaluación. Por ejemplo, ¿no le gustaría saber si fue el “New York Times” o el “Daily Worker” el responsable de la estimación de que Henry Wallace obtendría diez millones de votos para presidente en 1948? ¿O preferiría la atribución de “documental”?⁴¹

5. Etapa quinta: el momento de la hipótesis

⁴¹ La justificación oficial de esta práctica es que nuevos elementos pueden ser establecidos como noticias falsas y que el encargado de la evaluación no desea aumentar el engaño. De ahí que utilice la palabra “documental” como señal de aviso y como evidencia de que él es estrictamente neutral en lo que a interpretación se refiere. Yo no estoy influido por este razonamiento.

Lo que se desea en el terreno de las hipótesis es cantidad y calidad. Lo que se desea es un gran número de posibles interpretaciones de los datos, un gran número de inferencias o conceptos, que estén provistos de una amplia base y puedan producir aún otros conceptos.

Hay dos cosas que una organización de inteligencia debe poseer a fin de generar más y mejores hipótesis: 1) equipo profesional de la más elevada competencia y devoción al trabajo y, 2) acceso a todos los datos necesarios y pertinentes.

Existían muchos hombres contemporáneos a Mahan y Mitchell, a Darwin y Freud, a Keynes y Pareto, que podrían haber hecho los mismos descubrimientos que ellos, pero que carecían de adiestramiento y de la calidad mental necesarios. Pero que esos hombres no hayan efectuado lo mismo, no significa que no poseyeran los hechos necesarios. En su mayor parte los hechos estaban al alcance de cualquiera. Los grandes descubrimientos son el resultado de meditaciones rigurosas, ágiles y profundas; los grandes descubridores poseen cerebros capaces de tales meditaciones, y la fibra necesaria para enfrentarse con una responsabilidad intelectual. Los grandes descubrimientos no son hechos por un grupo de mentes de segunda categoría, por más que puedan estar yuxtapuestas u organizadas. Veinte hombres con una categoría mental equivalente a cinco, reunidos en una habitación, no producirán las ideas de un hombre con una capacidad mental equivalente a 100. No se pueden sumar mentes como si fueran partes tradicionales de genio. Mientras la inteligencia se conduzca como si pudiera hacerlo, no producirá la clase de hipótesis esenciales a su misión.

Pero la inteligencia, que recluta su personal profesional entre la gente más favorecida de la nación, no producirá las buenas hipótesis, a menos que esa gente tenga acceso a todos los datos pertinentes; esto no es, de ningún modo, fácil de arreglar, dos cosas se interponen en el camino y la primera de ellas es la seguridad.

A pesar que la mayor parte de las cuestiones fundamentales de la inteligencia estratégica caen dentro del terreno de las ciencias sociales, no se infiere con ello que el hombre que hace inteligencia tenga exactamente los mismos problemas que el investigador universitario o el periodista. Tiene que habérselas con secretos de Estado, sobre los cuales puede muy bien descansar la seguridad o el bienestar de una nación. Sobre la teoría de que el grado de seguridad de un secreto depende del número de personas que lo conocen, un secreto muy importante no puede ser por lo tanto demasiado conocido. Pero un hombre no puede producir buenas hipótesis en algo relacionado con un secreto importante, si no sabe todo lo que debe saber al respecto. No deja de ser interesante suponer que podría haber hecho Lord Keynes, si las bibliotecas no hubieran permitido su acceso a un sinnúmero de datos económicos que considerara operacionales o que progresos hubiera efectuado el Dr Freud, si las clínicas mentales hubiesen sellado ante él sus registros, aludiendo que los consideraban muy confidenciales. Sin embargo, los empleados de inteligencia tienen que enfrentarse siempre con esta clase de argumentos; la seguridad se obtiene a costa de una gran inferioridad en los resultados y, en cambio, debiera permitírsele interferir sólo cuando fuera absolutamente necesario. No debe permitirse que sea una excusa o máscara para los celos interoficiales o interdepartamentales.

Estos celos constituyen la segunda barrera que se interpone en el camino. En el próximo capítulo me referiré a ellos con detenimiento. Permítaseme decir aquí que cualquiera sea la causa, uno de sus resultados es escatimar a la inteligencia uno de los dos ingredientes principales de una buena hipótesis.

6. Última etapa: la presentación

Me salteo la etapa anterior (es decir, mayor recolección y mayor examen de hipótesis) del proceso de inteligencia, porque contiene pocos o ninguno de los problemas que no hayan sido descritos en las etapas 2 y 3. La última etapa, la etapa en la que la hipótesis establecida es presentada como una nueva y mejor aproximación a la verdad, contiene, por lo menos, dos problemas importantes, que nacen de la forma que debe asumir el producto terminado; los aspectos más sobresalientes de esta forma, son: la brevedad y la claridad.

La inteligencia produce largos informes -algunos pueden alcanzar una longitud de muchos cientos de páginas-, pero hay pocos estudios, informes o monografías que no proporcionen también al lector el resumen de una o dos páginas; en cierto modo, así es como debiera ser. La imposición de un límite de palabras, obliga a los productores de inteligencia a ser claros en sus pensamientos y concisos en su presentación, lo cual permite al apresurado consumidor enterarse rápidamente mientras lee. Pero el resultado, aunque necesario, no es, en modo alguno, una mercancía, pura, sin mezcla. Hay cosas tales como una idea complicada; hay cosas tales como una idea tan complicada, que no puede ser expuesta en 250 palabras o en dos páginas. El consumidor que insiste en que no hay idea, por complicada que sea, que no pueda exponerse en un sumario de 300 palabras, sólo contribuye a perjudicarse a sí mismo. Está pidiendo lo imposible y pagando un elevado precio por ello. Pagando en dos sentidos, se engaña a sí mismo en su creencia de que realmente sabe algo y contribuye a la desmoralización de su equipo de inteligencia. Los empleados de inteligencia que pasan semanas de trabajo agotador en un problema substantivo y emergen con una respuesta cuyo significado reside precisamente en sus refinamientos, se sienten ofendidos por la distorsión que se produce en un sumario descuidado, del cual se ha extirpado todo significado real. La próxima vez que deba dedicarse a un problema semejante al anterior, emprenderán con menos entusiasmo el trabajo agotador y producirán un estudio regular con un sumario aún peor. Esto no es pedir al atareado consumidor u hombre de acción que lea al detalle los cientos de páginas de conocimiento que llegan a él, pero es pedirle que comprenda que existe una posición intermedia y que, cuando haga saber que no está dispuesto a leer nada más largo que una página, muchos de sus leales y eficaces trabajadores perderán gran parte de su fervor en servirlo.

El segundo problema de la etapa de presentación, es el de las referencias al pie. Los consumidores de inteligencia, a diferencia de los lectores más serios y críticos, no han pedido aclaraciones; en realidad, a menudo las han despreciado, como otra evidencia del poco sentido práctico que posee el producto académico de inteligencia. El productor mismo tiene sus dificultades también, con la citación de fuente de origen. En aquellas organizaciones de inteligencia en las que las reglas de estilo están hechas por hombres que no comprenden el método de la investigación, existe la frecuente oposición hacia la nota de referencia. Además, aun en organizaciones donde el valor de citar las fuentes es bien comprendido, muchas fuentes no pueden ser enunciadas por razones de seguridad. De ahí que, por ambos lados, hay buenas y malas razones para dejar de lado las referencias y así se hace.⁴²

No conozco fórmula alguna de daño y menoscabo que sea más segura que una investigación efectuada de un modo chapucero y carente de notas al pie. Una investigación chapucera y con notas al pie, no es buena; pero chapucera y sin notas, multiplica el peligro de una manera que el lego no puede imaginar. El siguiente ejemplo servirá para aclararlo:

⁴² Algunas organizaciones han desarrollado la práctica de citar tantas fuentes como requiere el texto y de citar fuentes secretas o delicadas en código. El consumidor, en estas circunstancias, obtiene una información mejor, aunque algunas de las referencias no tengan sentido para él. Si él debe conocer la fuente de un informe determinado, se halla siempre en libertad de pedir aclaración al productor. Éste, sin embargo, parecería ser el beneficiario principal. Tiene ante él su registro para el momento en que alguien pueda recusar una de sus declaraciones o deba revisar o extender un estudio.

Los estados mayores militares de los países “X” e “Y” sostuvieron varias conversaciones prebélicas sobre los aeródromos que “Y” poseía en una de sus colonias. “Y” dijo a “X” que tenía varios aeródromos construidos, algunos a punto de construirse sobre tierras ya adquiridas y un tercer grupo a construirse cuando las tierras hubiesen sido adquiridas. La iniciación de las hostilidades convirtió el contenido de esas conversaciones en importante material de inteligencia y uno de los equipos de inteligencia de “X” distribuyó un informe que nombraba y ubicaba con precisión los campos, anotando que algunos estaban listos, otros aún no construidos y otros sólo planeados. Citaba su fuente de origen y daba datos sobre las conversaciones. Hasta aquí todo fue bien.

Pocos meses más tarde, otro equipo de inteligencia de otro país, “Z”, tuvo ocasión de obtener un informe sobre la colonia, informe que tenía una sección dedicada a los aeródromos. La información que contenía provenía del estudio anterior, pero fue cambiada en dos aspectos: el asunto de la tierra para aquellos aeródromos cuya tierra no había sido comprada, fue omitido, lo mismo que la referencia a la fuente de origen. Tenemos ahora un informe que contiene información sobre aeródromos en funcionamiento sin citas al pie y sobre otro grupo que pronto será terminado.

Poco más tarde, un segundo equipo de inteligencia del país “Z” tomó el segundo informe y registró los datos sobre los aeródromos en tarjetas. Estas tarjetas eran fórmulas impresas que no tenían una división o casillero apropiado para anotar si un aeródromo se hallaba en funcionamiento o en proceso de construcción. Las tarjetas no llevaban referencias al pie. Las tres categorías de aeródromos fueron por lo tanto incluidas en la categoría uno. Basándose en la información así producida, podía pensarse que existían en la zona en cuestión, 50 aeródromos más de los que en realidad había.

Más o menos en esa época, se formó en “Z” un tercer equipo de inteligencia que heredó el archivo del segundo. Desarrolló una técnica para presentar aeródromos en mapas, con símbolos para indicar la longitud y el tipo de pista. Ahora bien, en el documento original no se había dado longitud para las pistas inexistentes de los campos todavía no construidos, pero se había anotado que las áreas a adquirir para el desarrollo de los aeródromos serían de una milla cuadrada. Este dato se repitió en todos los informes sucesivos. Pero cuando los trazadores de mapas se encontraron con ese dato, lo hallaron poco conveniente. No deseando hacer algo tan poco realístico como dibujar una pista cuadrada de una milla por lado, recurrieron al término medio. Razonaron que las pistas tendrían la máxima longitud; por lo tanto seguirían la diagonal, teniendo así algo más de una milla, digamos unos 7.000 pies de longitud. Decidido ese punto, trazaron sus mapas, asignando un símbolo a los campos, que indicaba una longitud de pista de 7.000 a 8.000 pies. En realidad, como se demostró más tarde, sólo llegaron a construirse uno o dos de los 50 campos inexistentes.

Esta clase de error no puede achacarse enteramente, de ninguna manera, a la falta de referencias al pie, pero yo diría que la falta de referencia aumentó considerablemente las probabilidades de que ocurriera. Más aún, la falta de referencia hizo cada vez más difícil la corrección del error original, a medida que la información pasaba a través de la cadena de productor-consumidor. Para cuando se terminó el mapa, el descubrimiento del error demandó horas de tiempo del hombre más eficaz y competente que podía tener horas que dedicar a la cuestión. Y aún así el daño fue irreparable, porque la apreciación más correcta y cautelosa que ese hombre hiciera sobre la situación de los aeródromos en la colonia de “Y” no podía alcanzar a todos los consumidores de los informes erróneos o convencer a todos a los que aquel informe había llegado de que la suya era la verdadera apreciación.

Los problemas metodológicos que he discutido más arriba parecerán ser de los más enojosos. Pero mi catálogo no está exhausto. Existen otros problemas y hay otras facetas, además de los ya considerados y que hacen muy dificultosa la profesión de inteligencia y son una causa de que los resultados de los procesos de inteligencia caigan por debajo de los necesarios “standards” de calidad.

Capítulo XI

PRODUCTORES Y CONSUMIDORES DE INFORMACIÓN

NO hay fase de la inteligencia que sea más importante que las adecuadas relaciones entre la misma inteligencia y la gente que utiliza su producto. Es extraño notar que con esta relación, que uno esperaría que se estableciese por sí misma, automáticamente, no ocurre tal cosa. Se establece como resultado de grandes, persistentes y conscientes esfuerzos y tiende a desaparecer cuando tales fuerzas disminuyen.

Las adecuadas relaciones entre los productores de inteligencia y los consumidores son de extrema delicadeza. La inteligencia debe hallarse lo suficientemente ligada a todas las operaciones políticas, de proyectos y demás, para obtener la mayor cantidad posible de dirección o guía, pero tampoco debe hallarse tan cerca que pierda su objetividad o integridad de juicio. El objeto de las páginas siguientes es explicar precisamente el significado de ésta última oración.

El problema de la dirección o guía

Una de las principales tesis de este libro puede resumirse de la siguiente manera: A menos que la clase de conocimiento que se discute aquí sea completo, seguro y oportuno y a menos que sea aplicable a un problema ya producido o a punto de producirse, es inútil. En esta tesis se reconoce el hecho de que la inteligencia no es conocimiento por el conocimiento mismo, sino que es conocimiento por el hecho práctico de emprender una acción. El cumplimiento de esta función requiere que el equipo de inteligencia obtenga un gran conocimiento sobre la materia en discusión en las otras unidades; por ejemplo, del departamento encargado de la política, proyectos y operaciones que posee la mayor cantidad posible de directiva y cooperación que aquéllas puedan brindarle. La necesidad de dirección o guía es evidente, porque si el personal de inteligencia se halla separado del mundo en que se planea y efectúa la acción, el conocimiento que produzca no llenará su cometido.

Permítaseme ser más preciso respecto del significado de la palabra guía; para ser adecuadamente guiado en una tarea determinada, la inteligencia debe saber casi todo sobre dicha tarea. Si uno quiere saber de un constructor de caminos que proporciones adquiriría el trabajo de construir un trozo de camino en particular, no acudiría a él preguntándole: “¿Es difícil hacer un camino?” Antes de recibir una respuesta sensata o acertada, tendría que aclarar cuáles serían los dos puntos a unir los extremos del camino, que volumen tendría el tránsito que uno desearía que se desplazara sobre él, la carga por eje del vehículo más pesado, etc. Después de haber efectuado esas especificaciones, uno debe esperar aún antes de recibir la respuesta final. El constructor podría dar un cálculo aproximado, pero rehusarse a comprometerse hasta haber investigado la naturaleza del terreno que ha de atravesarse, el clima con que tendrá que luchar mientras se construye el camino, la eficacia del equipo laboral local, etc. Después de haberse hecho estas investigaciones, podría presentar una cifra para un camino, en que estuvieran incluidas todas las especificaciones preliminares, pero que fuera prohibitiva por lo elevada. En ese punto, debe volver a uno, para iniciar conversaciones sobre un término medio. ¿Acepta una ruta más larga pero con menos cortes, terraplenes y barrancas dificultosas? ¿Acepta una superficie menos cara? A medida que uno conversa de estos asuntos con el constructor respecto a cosas parecidas a cómo podría evitarse tal o cual dificultad técnica, el constructor, aunque no es un profesional en materia de transporte, comienza a hacerle a uno preguntas sobre los problemas propios. Si las cosas marchan bien, uno hace intervenir en las discusiones a su personal técnico y él hace lo mismo. Antes de que uno se de cuenta, las dos organizaciones se han tratado frente a frente, desarrollándose una comunidad de

interés y entendimiento que da como resultado un plan practicable y una operación que funcionará sobre engranajes bien aceitados. Y uno, natural e inconscientemente, ha brindado toda la guía que era necesaria para el éxito del constructor y de uno mismo.

Ahora bien, esta misma clase de guía es esencial en la inteligencia estratégica. La inteligencia no es quien determina objetivos: no es el arquitecto de la política; no es el hacedor de proyectos; no es el realizador de las operaciones. La inteligencia es un auxiliar a todos ellos; cumple una función de servicio. Su tarea es cuidar que los hacedores estén bien informados: brindarles la ayuda necesaria, llamar su atención hacia un hecho importante que puedan estar descuidando y, a pedido de los mismos, analizar cursos alternativos sin elegir uno u otro. La inteligencia no puede prestar servicio si no goza de su confianza; no puede prestar ningún servicio si no goza de su confianza; no puede prestarlos, tampoco, si no posee la clase de dirección o guía que cualquier profesional debe obtener de su cliente. El no iniciado se sorprendería al saber que el elemento de guía, que está presente en forma completa en los niveles operativos más bajos, se hace más y más raro a medida que el trabajo de información aumenta en majestuosidad.⁴³

Sin una dirección o guía adecuada y la confianza que deriva de ella, la inteligencia no puede producir la clase apropiada de conocimiento. Su operación de observación, aunque relativamente segura de mantener la mirada fija sobre los problemas extranjeros evidentes, podría descuidar los menos evidentes, aunque ellos fuesen significativos. Podría presentar una serie de ideas: “¡Vigílese a Bolivia, dentro de un mes aullarán pidiendo información!”; “¿No ha llegado el momento de vigilar los acontecimientos en Madagascar... o las actividades soviéticas en la India?”; “¿Qué ocurre en España... y que hay sobre el nacionalismo en África Occidental?” Se producirán muchas conjeturas respecto a lo que deberá vigilarse primero y lo que podrá dejarse para después. Habrá diferencias de opinión respecto a lo que es importante o no lo es y sobre que asunto se dará prioridad. Y así como estos esfuerzos para anticipar o ubicar el punto importante no deben descorazonar, debieran por cierto ser continuamente impulsados con los mejores consejos que los hacedores y los consumidores de la inteligencia puedan ofrecer.

El aspecto investigador de la inteligencia sufre aún más que el de observación cuando está guiado inadecuadamente. En primer lugar, el conocimiento que provee puede ser inaplicable al uso que se supone ha de servir, incompleto, inseguro y tardío. No es razonable esperar otra cosa, porque la clase de tarea que a menudo se exige desempeñe la inteligencia en, digamos, una semana o un día, puede hallarse simplemente más allá de toda competencia humana. Para poder dar curso a sus trabajos en la forma y con la calidad que aparentemente se espera, necesitaría de un equipo de investigación lo suficientemente grande como para codificar y mantener al día virtualmente la suma total del conocimiento universal. Aún así, es dudoso que el resultado fuera el requerido, a menos que la inteligencia tuviera algún aviso anticipado del próximo trabajo.

En segundo lugar, la necesidad de guía adecuada y oportuna es el principal contribuyente a la peor enfermedad que puede afectar a la inteligencia: la irresponsabilidad. La inteligencia pierde el deseo de participar en lo que ha de cumplirse; pierde la voluntad de concurrir adecuadamente a la coordinación de los esfuerzos. Se conforma con aderezar alguna información sin tratar de descubrir o saber que se oculta tras la orden de pedido de la misma; sin tratar de buscar sentido a lo que parece carecer de él. Cuando hombres inteligentes y sensitivos proceden de esta manera, dejan de ser inteligentes y sensitivos; comienzan a comportarse como autómatas que se preocupan si es que lo hacen, por las cosas menos adecuadas. Aquella de que disponen en forma de

⁴³ Para ver la relación entre operación e inteligencia en su forma mejor y más efectiva, debe descenderse muy hacia abajo en la escala administrativa y de mando. Allí, en las unidades menores, los oficiales de inteligencia y de operaciones intercambian, a menudo, sus tareas y a veces hay un solo hombre para ambas misiones. En estas circunstancias no existe problema de dirección y puede contarse con que la inteligencia efectúa su trabajo con un mínimo de esfuerzo inútil.

conocimiento, es vigorosamente no aditivo; debe ser trabajado por alguien más, menos bien informado que ellos mismos, antes de que tenga valor para la empresa. Y más aún, lo que tengan disponible no sólo es aditivo, sino que también puede carecer de actualidad o ser inadecuado, porque desde mucho tiempo antes han dejado de preocuparse.

Existe cierto número de razones por las cuales los productores y consumidores de inteligencia tropiezan con dificultades para establecer relaciones apropiadas; la primera de ellas es, tal vez, superficialmente al menos, más típicas de las FFAA que de los departamentos civiles.

Las fuerzas están organizadas según el bien conocido modelo del estado mayor. En el más elevado nivel, en el Departamento de Guerra, por ejemplo, al jefe de estado mayor le está subordinado un subjefe de estado mayor, el estado mayor general y el estado mayor especial. El estado mayor general está compuesto, además de seis divisiones, cada una de ellas bajo la dirección, organización e instrucción, necesidades de abastecimiento para las fuerzas, planes y operaciones e investigación y desarrollo. Con ciertas modificaciones, este modelo puede reconocerse fácilmente en el nivel superior de las demás fuerzas y es típico a todas las fuerzas (siempre con modificaciones) en el orden descendente de sus formaciones. Por ejemplo, el comandante de una división de infantería, una escuadrilla de aparatos de combate o un acorazado, tendría un estado mayor formado por media docena de oficiales, cada uno de los cuales tendría funciones más o menos semejantes a las de los directores del estado mayor general⁴⁴.

La función principal de todos los estados mayores es mantener al comandante informado y ayudarlo a preparar la “correcta decisión militar”. Cada oficial de estado mayor tiene el deber primordial de contribuir a que su comandante obtenga una amplia comprensión de los asuntos de su especialidad y un deber secundario hacia sus compañeros de estado mayor. Es de esperar que la lealtad que debe existir en toda institución humana, exista también a lo largo de toda la línea administrativa. Es decir, el personal a las órdenes del director de Planes y Operaciones sentirá la mayor lealtad hacia aquellos que trabajan cerca de él en la misma y pequeña unidad administrativa y luego hacia todo el escalafón de que forma parte siguiendo luego al escalón inmediato superior y así hasta llegar al director mismo. Hasta que los distintos grados de lealtad del personal de toda la organización Planes y Operaciones hayan atravesado esta línea vertical, por lo general no se habrá compenetrado con la organización y no será hasta que eso haya ocurrido, que podrán empezar a compenetrarse de las otras organizaciones similares (por ejemplo, la de “inteligencia” o la de “personal”).

En estas circunstancias existe una razón formal, inherente a la estructura del estado mayor, por la que el director de Inteligencia podría tropezar con dificultades para obtener, de los otros directores, la clase de guía que debería tener con respecto a planes, operaciones proyectadas, fuerza operativa, etc. La misma razón podría explicar por qué los escalones más bajos de las diversas organizaciones, encuentran difícil reunirse; pero, el generalizar a lo largo de esta línea es peligroso. Tal vez, la única generalización que tenga validez es aquella que dice que una rigurosa estructura de estado mayor aumenta la inercia de cualquier organización y lo que parece ser cierto en los más altos niveles de las FFAA, es igualmente cierto en cualquier gran aventura comercial e industrial.

Algunos basando sus argumentos en un bien conocido aspecto de la doctrina de las FFAA, han sostenido que las relaciones inflexibles a lo largo de las principales líneas administrativas, son más serias en las FFAA que en los grandes negocios. Señalan la doctrina que está profundamente

⁴⁴ No se ha dicho que la función de investigación y desarrollo no está por lo usual representado en este nivel.

arraigada en una de las fórmulas de servicio básico llamada “La apreciación de la situación”⁴⁵, y aseguren que allí se encierra algo que no contribuye precisamente a disminuir las relaciones no satisfactorias entre los productores y los consumidores de la inteligencia.

La apreciación de la situación es lo que un comandante militar debe efectuar antes de decidir un plan de acción⁴⁶. En breves trazos: ante todo, la estimación implica un conocimiento del medio ambiente en que se desarrollará el curso de acción (terreno, hidrografía, clima, etc., en una situación de gran estrategia, estos factores incluirían la naturaleza general de la política, la economía y la sociedad); segundo, un conocimiento de los efectivos, fuerza combativa y disposición de las FF enemigas (en una situación de gran estrategia, esto se remontaría a lo que he definido como estatura estratégica menos vulnerabilidades específicas); tercero, un conocimiento similar de las propias FF del comandante. De este conocimiento, el comandante deduce los planes de acción que puede ejecutar el enemigo, y los planes de acción que a él le son factibles y lo podrán conducir al cumplimiento de su misión. Después de haber apreciado la capacidad y los planes de acción enemigos y los suyos propios, decide cual será su propio plan de acción.

En el proceso brevemente descrito, el comandante cuenta por supuesto, con los servicios de su estado mayor; cada uno de los oficiales de su estado mayor tiene un papel claramente definido en todo el proceso, las operaciones y la logística le hablan con precisión sobre su propia fuerza; la inteligencia le señala el medio ambiente físico y la fuerza enemiga. El grado en que le permita a la inteligencia tener conocimiento de sus propias fuerzas y de los planes de acción que el comandante podrá analizar, son asuntos que se enuncian en la fórmula. Desde que todas las discusiones de la fórmula de estimación tienen relación primariamente con las responsabilidades del comandante, no se considera específicamente en ello lo que el oficial de inteligencia deberá o no saber sobre las fuerzas de su comandante. Al parecer, tampoco se ha dedicado a esa cuestión ningún estudio formal. Tal vez sea innecesario decir que un comandante competente, en una tensa situación estratégica o táctica, por lo general desearía que su oficial de inteligencia supiera todo aquello que pudiera contribuir a su éxito, es decir, al del comandante. Si su opinión fuera la de que un oficial de inteligencia bien enterado podría agregar su eficacia o sabiduría al estado mayor, cuidaría de que aquel estuviera bien informado, pese a todo lo que podría decir la doctrina.

Existe, sin embargo, una razón por la que el comandante podría negar a su G2 (su oficial de información), conocimiento sobre sus propias fuerzas. Puede argüirse y en realidad, así se ha hecho que el G2 encararía su trabajo de estimación del enemigo con completa objetividad, cosa que no ocurriría, tal vez, si poseyera un conocimiento completo de sus propias fuerzas y del modo que pueden ser empleadas. Si esto sucediera y no pudiera efectuar su estimación de un modo objetivo, podría considerar las probabilidades de su fuerza de perder o vencer y su temor o alegría se reflejarían en su estimación del enemigo. Si viera vencedoras a sus fuerzas, continúa el argumento, tendería a menospreciar las fuerzas enemigas; si las viera perdedoras, tendería a disminuirlas. El comandante que tropieza con bastantes dificultades en la conquista de su propio ego subjetivo, no deseará complicar la tarea teniendo que corregir los errores de su oficial de inteligencia. En estas circunstancias, se justifica, podría decirse, que el comandante quiera mantener a su brazo de inteligencia en la ignorancia respecto a sus planes y fuerza operativa; pero, no obstante, creo que hay algo erróneo en el proceder de ese comandante. Si cuenta con alcanzar por sí mismo cierta objetividad, es difícil comprender por que habría de retener en su estado mayor a alguien a quien no cree capaz de tal objetividad. Dejando a un lado ese punto, me parece que la doctrina, al menos, permite al comandante optar por no decir nada a la inteligencia.

⁴⁵ Esta fórmula está destinada en primer lugar a satisfacer una función esencialmente militar. Desde el momento que los libros de texto no la limitan a una situación militar táctica, se encierra en

Si acepta o no esa opción, depende de los atributos personales del comandante, la magnitud de su mando, la tensión de la situación y la necesidad de impenetrable seguridad. Puede concebirse un amplio matiz de posibilidades, desde la acción de una pequeña unidad en que el comandante no podría mantener a un oficial de inteligencia ignorante de todo, hasta la determinación de un gran plan de acción estratégica, en el Estado Mayor General o en la Jefatura de Operaciones Navales, donde las consideraciones de tiempo, seguridad o cualquier otra cosa, podrían justificar el hecho de que el comandante mantuviera a su oficial de información en la oscuridad. A este nivel, también, el comandante podría decirle todo a su G2, pero exigirle reserva, a su vez por las mismas razones al comandante, nunca podrán parecer tan buenas o tan estrictas a su oficial de inteligencia⁴⁷. Este último siempre tendrá la sensación de que su superior duda de su habilidad para vencer a su ego subjetivo y que su jefe lo considera, lo mismo que a su equipo u organización, poco seguro. Y podría molestarse al comprender que, pese a su esfuerzo y trabajo, corre siempre el riesgo de producir algo inútil.

Aquellos que arguyen que la doctrina de la fórmula de apreciación de la situación, lleva adentro de sí los medios de entorpecer un libre intercambio entre los productores y consumidores de inteligencia, no están del todo acertados. Estaría más de acuerdo con ellos, si esta doctrina fuera la única causa efectiva, y si los departamentos civiles que no han heredado tal doctrina, no tuvieran también sus dificultades en las relaciones entre productor y consumidor. Existen otras causas, sin duda y los departamentos civiles carentes de doctrina son víctimas de ellas igual que los militares.

La primera de ellas podría llamarse psicológica. Uno de los medios más seguros de indisponer a un colaborador, es poner en duda su capacidad de sumar una columna de cifras, hacerse cargo de una situación o comprender lo que ve o lee. El vocabulario de los insultos y el abuso respecto a la capacidad mental marcha a la par de las observaciones denigrantes sobre parentesco y linaje y hasta puede ser más irritante. Tal vez se entienda esto al recordar la teoría de que el intelecto del hombre es lo único que lo distingue de los demás animales. Ahora bien, apartando de todos los diversos pasos necesarios para cumplir un fin, eso que llamamos inteligencia (en el sentido que se le da en este libro) y confiriéndola a un grupo de hombres, con formal exclusión de todos los demás, no significa que es esté disminuyendo a los excluidos. En lo profundo de su subconsciente, pueden abrigar el sentimiento de que alguien les ha dicho en efecto: “No se preocupe, nosotros pensaremos por usted. Lo relevamos de todo pensamiento, brindándole un cerebro exterior. Lo llamamos inteligencia. Cada vez que desee saber algo importante, vaya y pregúntele a la inteligencia”. Para muchos hombres, la existencia separada de un brazo de inteligencia, podría producir esa odiosa comparación.

Si la inteligencia estuviera equipada con superhombres y genios que presto e invariablemente brindan la respuesta correcta y útil, podría, tal vez, evitarse ese sentimiento; la inteligencia sería vista por sus consumidores como un cerebro superior. Pero mientras la inteligencia no posea esa clase de personas, sino hombres que, por lo menos en las FFAA, tienen a menudo poco gusto o disposición especial para el trabajo y no pretenden convertirlo en una carrera, la relación entre productores y consumidores continuará tropezando con ese inconveniente.

Una segunda causa de este estado de asuntos (y una que en infortunadas ocasiones está íntimamente ligada a la primera) es lo que el lenguaje de la inteligencia llamaría la razón de seguridad. “Seguridad”, en la presente obra, significa por supuesto, la “reserva” o “secreto” con que deben conducirse ciertos asuntos de Estado.

rusina pudiera tener algún significado, si ese análisis fue efectuado sin referencias a las vulnerabilidades específicas que Gran Frusina podría presentar a la bomba.

Mientras el tiempo y la sorpresa sean aspectos esenciales de la política y la estrategia, debe haber secretos. Un boxeador que telegrafía sus “punches”, un jugador que muestra sus cartas o un “lanzador” que inadvertidamente revela su lanzamiento, llevarán, sin duda, las de perder. El gran estratega -militar o civil- cuyas intenciones y posibilidades exactas son conocidas por el bando contrario, se encuentra asimismo sin estrategia.

Los hacedores de la política y los proyectistas lidiarán, naturalmente, con secretos de Estado, cuyo descubrimiento podría dar lugar a una calamidad nacional. (Aunque en tiempos de paz existen ejemplos acerca de lo que estoy hablando, es la guerra la que provee los más comprensibles: ¿Qué hubiese ocurrido si, un mes antes del asalto aliado en Normandía o del desembarco norteamericano en Leyte, el enemigo hubiese conocido exactamente el momento, el lugar y la magnitud del ataque proyectado?). Del mismo modo, el personal de inteligencia debe guardar sus secretos. Una poderosa organización de inteligencia puede desarrollar fuentes de información de un valor extraordinario e inapreciable. Esas fuentes podrían tener valor suficiente como para convertirse en puntos de partida y en las garantías del éxito para una política, un plan o una operación. La revelación de tales fuentes, o simplemente una idea acerca de su identidad, podría causar su extinción y tal vez el fracaso de la acción basada en ellas. Su pérdida podría equipararse a la pérdida de un ejército o de todos los dólares invertidos en el Plan Marshall o, en algunas y determinadas ocasiones, a la pérdida del estado mismo.

La seguridad y sus reglas, son una necesidad absoluta y esencial; la primera regla de seguridad, es hacer saber el secreto al menor número de personas posible y a aquellas que posean una discreción indudable y que deban, al mismo tiempo, conocer el secreto para poder realizar su parte en la tarea común. ¿Qué efecto produce esta regla en las relaciones entre el productor y el consumidor de inteligencia?

Cuando la regla es rígidamente aplicada por los productores, los consumidores tienen derecho a tener legítimas dudas, acerca de la validez de los hallazgos del productor. Supóngase que a una persona, como proyectista, se le dice algo que es contrario a todo conocimiento y a toda creencia anteriores y contrario a las leyes del sentido común. ¿Acaso lo aceptaría ciegamente, basando en ello una política o un proyecto? ¿Cuáles serían sus emociones, su juicio y su decisión final si, después de recibir tal información, vuelve a encararse con el productor pidiendo detalles confirmatorios y recibe la siguiente respuesta: “Lo lamento, pero no puedo decir más que lo expresado en el memorándum?”

Del mismo modo, cuando los consumidores aplican rígidamente la regla, dan al productor de inteligencia un buen motivo para que no cumpla o para que produzca un conocimiento inútil. Supongamos que un productor de inteligencia recibe, de uno de sus consumidores, la orden de poner en su conocimiento todo lo que se pueda saber sobre Java. Supongamos que el pedido estuviera redactado precisamente en esos términos; supongamos que todo el equipo del productor estuviera ocupado en otras misiones de indiscutible prioridad y que no pudiera dedicar a ninguno de sus componentes a ese pedido sin alguna justificación y que así se lo indica al consumidor. Podría suceder que éste sintiera que no podría dar al productor la justificación, sin hacer una brecha en su seguridad.

Pueden ocurrir dos cosas; en algunos casos, el consumidor dejaría las cosas en ese estado, pero, en otros, volvería a su oficina y elevaría su solicitud a través de dos escalones de su propia organización, para que de esa manera volviese al productor dos escalones por encima en su propia organización. Por fin, el productor recibe la orden de iniciar la tarea. Todas las probabilidades indican que un pedido que llega de este modo, es un pedido en que la seguridad es de principal importancia. El consumidor no desea, en realidad, saber todo de Java; desea meramente saber algo sobre una minúscula fracción del todo. Pero, no quiere estipular esa fracción por temor de revelar

su intención. De modo que pide todo, esperando obtener su información en un párrafo o capítulo esperando obtener su información en un párrafo o capítulo de la enciclopedia. No tiene ninguna garantía que este párrafo o ese capítulo sean considerados carentes de importancia y dejados a un lado por el productor. Ni tiene este último ninguna garantía de que, si escribe ese párrafo o capítulo, lo escribirá de modo que sirva mejor a sus intereses.

Ahora bien, lo que he dicho arriba es el caso extremo. Cuando los asuntos son de la más elevada importancia, tanto los productores como los consumidores recurren a todos los medios permisibles para ayudarse unos a otros por el éxito de la tarea común. Pero el caso anterior confirma la existencia del problema básico que la seguridad arroja en el camino de una relación perfecta; más aún, cuando la materia substantiva pertenece a un orden inferior de importancia, no ocurre lo mismo y puede producirse fácilmente algo semejante al “impasse” que he descrito⁴⁸.

No quiero dar la impresión, en estos párrafos, de que disminuyo la importancia de las reglas de seguridad y su observancia; quiero explicar que la misma es como una armadura. Uno puede reforzar la armadura hasta que el hombre dentro de ella se halle absolutamente a salvo y sea absolutamente inútil. Tanto el productor como el consumidor de inteligencia, tienen sus propios secretos y el salvaguardia de los mismos pueden aislarse tanto hasta llegar a ser incapaces de servir a sus razones de existencia. Este problema es tan crítico para la inteligencia, que merece ser estudiado con especial interés por una poderosa junta. No puede ser resuelto por los serios, pero formales y esporádicos esfuerzos que son corrientes hoy. Ni creo que desaparezca con el nacimiento de una ley para secretos oficiales. Una ley semejante brindaría una enorme ayuda, pero no constituiría la panacea que sus proponentes quisieran⁴⁹.

Una última razón para la incompreensión entre productores y consumidores de inteligencia, es la comprensible repugnancia por parte de los consumidores a embarcarse en una riesgosa empresa sobre las bases de las opiniones ajenas. Después de todo, si alguien ha de recibir daños, no será probablemente el productor. Aseguraría que los G2 de la Brigada Ligera eran los primeros en la lista de sobrevivientes de la carga a Balaclava. Lo mismo será en circunstancias menos dramáticas. Las bajas, tanto en el sentido figurado como en el literal, serán, en primer lugar, para los que utilizan la inteligencia y en muy último lugar, para el productor. En estas circunstancias, es fácil para el que utiliza la inteligencia adoptar la actitud expresada en la pregunta retórica: ¿Porqué había la inteligencia de molestarse en hacer un trabajo perfecto, si al fin de cuentas no es su pescuezo el que se pone en juego? De esto puede nacer un sentimiento de desatención hacia la palabra de aquellos que no llevan el peso de la responsabilidad operativa. Si la inteligencia comete

⁴⁸ El problema de seguridad dentro de un solo departamento militar ocasiona algunas de las dificultades que he enumerado en mi caso extremo. Pero ocasiona otros peores cuando se trata de relaciones entre los departamentos civiles y militares. Por una buena razón -algunos, sino todos- de los departamentos civiles poseen una reputación bastante mala con respecto a la salvaguarda de secretos de Estado. No han procedido a la investigación sobre el personal dudoso o lo han descuidado; han hablado cuando se les ordenó el más estricto silencio. Han sido responsables de atroces filtraciones. Es estas circunstancias, los oficiales de las FF, que han recibido una severa instrucción sobre la necesidad de seguridad, se muestran comprensiblemente reacios a abrir su corazón a los civiles. Además, estos oficiales, que se hacen pasibles de severas penalidades si fueran responsables, a su vez, de una filtración, comprenden naturalmente que esas penalidades no pueden ser impuestas a empleados civiles. Sin una ley sobre secretos oficiales tal como la que poseen los ingleses, un civil suelto de lengua o un hombre bajo la influencia de una potencia extranjera, en la mayor parte de los casos, no sufrirán daño mayor que el despedido de su trabajo. Con lo dicho no quiero implicar que todas las personas que usan uniformes son dignas de confianza, ni que aquellas que llevan ropa civil no lo sean. Quiero decir que el “record” militar de salvaguarda de secretos es mucho mejor que el civil y que este hecho, más las diferencias existentes entre las penalidades aplicables, agrava el problema de la seguridad en relaciones militares-civiles.

⁴⁹ Si tal ley existiera no podría hacer más que ofrecer penalidades por el descubrimiento no autorizado de secretos de Estado. Las penalidades han sido preventivas del crimen, pero pese a la severidad que puedan alcanzar, no lo han evitado. Siempre existirán personas para quienes la penalidad es una consideración secundaria. Algunos no vacilarían en descubrir secretos de Estado de un orden determinado de importancia, aunque la penalidad fuera la muerte. ¿En estos términos es razonable que los secretos de este orden de importancia puedan ser resguardados más severamente que en la actualidad? Yo diría que una ley sobre secretos oficiales tendría poco o ningún efecto sobre la relación de productor y consumidor de inteligencia, donde la materia substantiva fuera de gran importancia nacional y, por lo tanto, muy secreta.

cualquier clase de error para el cual existe una penalidad natural, las relaciones entre ambos se tornarán aún peores.

Una última palabra: la inteligencia está destinada a cometer errores; algunas de las preguntas a que debe responder demandan una divina omniscencia: otras exigen un trabajo mucho más agotador del que puede cumplirse en el tiempo otorgado y otras pueden responderse sólo con la más refinada especie de preparativos encubiertos que nunca fueron hechos antes. Pero, que cometa la inteligencia un error o produzca una respuesta inadecuada y el consumidor reaccionará en forma incomprensiva y amarga: “No preguntaría a esos genios no siquiera cuantos metros hay en un kilómetro”. Cuando la inteligencia yerra, parece haber menos tolerancia hacia su error, que la que puede esperarse por el error de otros especialistas equivocados. Por ejemplo, cuando un dentista extrae un diente que no debía, por error (tal como los mejores dentistas lo han hecho), o un abogado pierde una causa, la reacción del cliente no se presenta en el sentido de que él mismo hubiera podido hacer un trabajo mejor y que, de allí en adelante, será su propio dentista u abogado. Sin embargo, en cuestiones de inteligencia, perdonables errores de diagnóstico y presentaciones comprensiblemente inadecuadas, producen a menudo esa reacción en el cliente. Por una buena o mala razón, un fracaso de inteligencia no parece guardar proporción con su importancia y hasta parece justificar el hecho de que el consumidor efectúe su propio trabajo de inteligencia desde allí en adelante.

De ahí, pues, que exista cierto número de razones que hacen que las relaciones entre productores y consumidores sean, a veces, extraordinariamente difíciles, con el resultado de que se pierde el importantísimo elemento de dirección o guía. Una vez que esto ocurre, la inteligencia debe permanecer libre de las exigencias de los consumidores y éstos, a su vez, libres de la capacidad de la inteligencia para contribuir a la solución de sus problemas⁵⁰. Durante el tiempo de guerra, cuando más cercano se hallaba el frente de lucha y cuanto más pequeña era la unidad operante, mejores eran las relaciones y más eficaz la dirección; cuanto más alejada del frente de combate y cuanto más grande la unidad, peor era la dirección. En tiempos de paz, hay pocas situaciones comparables a la del frente de combate. Y allí donde existen, no poseen el elemento de común peligro físico que hace hermanos a todos los hombres de un bando. En tiempos de paz la inteligencia de alto nivel debe funcionar en la misma zona en que las relaciones de tiempo de guerra eran peores y donde, sin el abandono de lo que podría llamarse tolerancia de primera línea, seguirán probablemente siendo peores. Uno saca la conclusión de que, de los dos peligros: que la inteligencia esté demasiado lejos del consumidor o que esté demasiado cerca, el mayor es el de estar demasiado lejos. En cuanto al otro peligro, veamos que ocurre.

El problema de la objetividad y la integridad

El otro peligro -el de estar demasiado cerca del consumidor- no podrá, sin embargo, excusarse fácilmente. En un momento de intensa exasperación, los productores y consumidores de inteligencia podrían convenir en que debieran abolirse las barreras administrativas entre ellos y que la inteligencia debiera dividirse en varias secciones o en unidades regionales y funcionales, dispersadas entre las partes apropiadas de la organización total. Si así se hiciera, la inteligencia adquiriría, probablemente, toda la guía que pudiera medir, tal vez más de la que necesitaría.

⁵⁰ Durante la guerra, existía un paralelo muy interesante en las relaciones entre ciertos científicos civiles dedicados a empresas bajo control del gobierno y los militares a quienes estaban sirviendo. Como civiles, los sabios poseían poca percepción o discernimiento natural sobre las exigencias detalladas del militarismo y perdieron no poco tiempo tratando de descubrirlas. Los militares, por otro lado, carecían de similar discernimiento natural respecto a la capacidad de la ciencia moderna. Esto constituía un muro entre ellos, que tuvo que ser demolido antes de que los sabios pudieran obtener la clase de guía necesaria y antes de que los militares pudieran adquirir el conocimiento adecuado de lo que podrían exigir de los científicos.

Tendría grandes y evidentes ventajas; también tendrá inconvenientes, algunos de ellos considerables. Comencemos por los más significativos.

La inteligencia tiende a ser separada de su tarea esencial. Y lo digo en su sentido más crudo: el personal de inteligencia, formado por estudiosos profesionales y también poseedores de algunos de los talentos del hacedor, van a hallarse forzados a compartir la carga de la oficina, que nada tiene de inteligencia. Los “raids” de personal de esta clase son, en todas partes, muy familiares a los trabajadores de la inteligencia; prácticamente cada persona que no trabaja en inteligencia, tiende a imaginar lo mejor del equipo de inteligencia, a considerarlo como un pozo de caudal humano escogido y sin estorbo, listo para ser taladrado a voluntad. El evitar esos “raids” es una necesidad bien conocida. En el asunto en discusión, la resistencia pareciera ser inútil y una vez que el hombre de la inteligencia ha salido de su marco, tropezará con las más grandes dificultades para volver a la inteligencia. En términos generales, una vez fuera de la base de inteligencia de la tarea, se hallará engolfado cada día más en el trabajo diario de la nueva ocupación. En poco tiempo, el personal de inteligencia quedará reducido a sus miembros menos valiosos, que es lo mismo que decir que la inteligencia ha perdido su identidad y su integridad funcional. Esto ha ocurrido las veces suficientes como para merecer una seria consideración.

En segundo lugar, la inteligencia, si se lleva demasiado cerca de sus consumidores, tiende a ser desviada en un sentido ligeramente menos crudo, pero igualmente dañoso. Por ejemplo, los problemas detallados de una oficina de operaciones pueden ser muchos y apremiantes. Gran número de ellos requiere un tipo de investigación general y la tendencia será poner al equipo de inteligencia en esa tarea. Con esto no quiero decir que esa tarea no sea importante, pero emplear en ella demasiado talento informativo es hacer un uso muy pobre de la inteligencia. La inteligencia debiera disponer de grandes espacios de tiempo ininterrumpido, a fin de llevar a cabo los proyectos de largo alcance que no pueden ser hechos en otras circunstancias.

En tercer lugar -y esto sería aplicable no sólo cuando la inteligencia fuese obligada a cruzar la línea administrativamente, sino también cuando fuese dividida y dispersada entre secciones de planos u operaciones, la integridad esencial puede ser seriamente dañada. En un capítulo anterior he indicado cómo puede conducir la inteligencia los problemas de observación e investigación que cruzan sus líneas regional o funcional. Según este método, un problema tal como la influencia hispánica en la Argentina, se convertiría en la misión de un comité ad hoc, bajo la supervisión de un director de proyecto (ya sea experto español o latinoamericano) y bajo la dirección general del cuerpo que he llamado Equipo de Control. De ese modo, uno puede estar relativamente seguro de que la totalidad de recursos que la inteligencia puede dedicar al problema, se le dedican realmente. Pero, cuando la organización de inteligencia ha sido fraccionada o separada en el sentido del espacio y puesta en íntimo contacto con los consumidores, no es necesario seguir ese método. En verdad, es fácil imaginar cómo el jefe de unidad española llamaría a uno de sus hombres, le pediría que buscara todo lo que pueda sobre los hechos españoles en la Argentina, sin prohibirle que vaya a otros edificios para hablar con su colega latinoamericano. No sólo es posible, sino altamente probable, que la multitud de problemas de esta clase serían conducidos por gentes expertas en un solo sector de la materia.

No es ésta la única desventaja; está también la cuestión de los “standards” de “performance” contrastantes, que sería otro inconveniente de la dispersión. Un equipo de inteligencia que está administrativamente separado de sus consumidores y unificado en sí mismo, está capacitado para brindar un producto uniformemente excelente. El mejor trabajo que pase por el Control se convertirá inevitablemente en la escala con la que se medirán todos los demás. Destruyanse la centralización y la unidad y se habrá destruido el método mejor y más natural de establecer la competencia y derivar de ello un gran beneficio.

Podrían hallarse remedios administrativos para todo lo mencionado; dudo que esos remedios puedan ser enteramente efectivos, pero podrían afrontar las peores objeciones. Sin embargo existe una desventaja de primer orden al llevar a los productores y consumidores de inteligencia demasiado cerca los unos de los otros: es la desventaja de llevar a la inteligencia demasiado cerca de la política.

Esto no significa necesariamente la alta política de un país, oficialmente aceptado, sino algo menos elevado. Me refiero a lo que a menudo se expresa con las palabras “punto de vista individual”, “posición”, “opinión”. Casi cada hombre o grupo de hombres, enfrentados con el deber de planear algo o hacer algo, se encontrarán con lo que consideran el único plan de acción deseable. Por lo general, esto ocurre pronto. El camino por el cual esas personas llegan a ese plan de acción que consideran deseable, no les obliga a examinar crítica y desapasionadamente todos los hechos. Pueden llegar a esa solución, ignorando muchos hechos pertinentes e importantes por sus prejuicios y opiniones propias. Esta clase de solución “casera” tiende a convertirse en lo que he llamado política en el sentido menos elevado de la palabra. Sus “opiniones” son tales y cuales; su “posición”, por tanto, aquélla o la de más allá; sus “puntos de vista”, en apoyo de sus “opiniones” y de su “posición”, éstos y éstos. Agréguese los factores de tiempo y oposición y tendremos algo que puede llamarse “política”, sin forzar demasiado el idioma. Aun cuando puede llegarse a esta política por casualidad, azar o ciega intuición, no se infiere que sea invariable y necesariamente errónea. A veces, es perfecta como inspiración. Pero mi opinión, por el momento, es que a menos que la necesidad de acción sea demasiado apremiante como para no permitir el análisis imparcial de todos los hechos disponibles (preferible antes que la “opinión” se convierta en “posición”, excepto en cualquier acontecimiento anterior a la acción), este proceder está lleno de riesgos innecesarios. Si existe un equipo de información en la periferia, debiera recibir instrucciones para efectuar el análisis sistemático.

Ahora bien, un equipo de información que debe brindar un análisis razonable e imparcial, tiene sus propias dificultades con las opiniones, posiciones y puntos de vista. Al fin de cuentas, está formado de hombres cuyos cánones de pensamiento tienden a dar color a sus hipótesis y cuyas coloreadas hipótesis tienden a hacer una conclusión más atractiva que la que señala la evidencia. La diferencia principal entre los profesionales de la información por un lado y todas las demás gentes por otro, es que se supone que los primeros han tenido mayor adiestramiento en las técnicas de protegerse contra sus mayores debilidades intelectuales. Aún así, no siempre tiene éxito. La historia de la información está llena de batallas entre las facciones pro Mihailovtich y pro Tito, entre los campeones y opositores de la ayuda a China, entre los defensores y los detractores de la nación judía en Palestina. El hecho de que existieran tales diferencias de opinión entre profesionales que se consideran objetivos e imparciales, que han tenido acceso a la misma materia, es evidencia de que alguien se rinde a su ego irracional. Estas diferencias de opinión han desaparecido en organizaciones de información que estaban administrativamente separada de las personas a quienes debían servir.

Si la información, en sus mejores condiciones, se encuentra culpable de haber llegado a una conclusión demasiado apresurada e incorrecta, ¿tendrá probabilidades de cometer más errores de esa clase, cuando se encuentre bajo el control administrativo de sus consumidores, en proyectos u operaciones? Mi respuesta es sí. No creo, en términos de la naturaleza humana, pueda ser de otra manera. No veo que la información pueda evitar caer en la zona de política de la unidad empleadora y prostituirse en la producción de lo que los nazis acostumbraban llamar *kämpfende Wissenschaft*⁵¹. Ni veo cómo, si ocurriera lo inesperado y la información invariablemente

⁵¹ Traducido aproximadamente como “conocimiento para aspiraciones ulteriores de la política de Estado”, la clase de “conocimiento” propuesto por el partido “intelectual” intentando objetivamente probar fenómenos tales como la supremacía aria,

efectuara hallazgos en discordia con la política de la unidad empleadora, podría la información esperar recibir su pago por un período indefinido. No puedo abandonar la creencia de que, bajo las circunstancias referidas, la información se encontraría en el centro de la política y que en ocasiones sería la descarada apologista de una política determinada, más bien que su analizadora imparcial y objetiva. Como afirma sabiamente Walter Lippmann: “La única defensa institucional (para el análisis imparcial y objetivo) es separar lo más absolutamente posible el equipo que ejecuta del equipo que investiga. Los dos serían cuerpos de personas paralelos, pero completamente distintos, reclutados de distinto modo, que recibirían su paga, si fuera posible, de fondos separados, responsables ante distintos jefes e intrínsecamente desinteresados en el éxito personal de uno u otro”.

Por estas razones, lo que se gana incuestionablemente en dirección, puede perderse en la integridad y objetividad de la operación. La absorción de los productores de información por parte de los consumidores de información, podría ser una cura demasiado heroica tanto para la enfermedad como para el paciente.

La única solución del dilema creo que se halla en el término medio, que por lo general se intenta: garantizar a la información su integridad administrativa y substantiva, manteniéndola separada de sus consumidores; seguir probando todos los medios posibles para que los consumidores se familiaricen con la organización de los productores y para que éstos se familiaricen con la organización de los consumidores.

El problema de la información y la formulación de la política

Lo que se acaba de decir sobre la información y la política no es todo lo que debe decirse. Por cierto, la información no debe ser la apologista de la política, pero esto no significa que la información no tenga un papel en la formulación de la política. El papel de la información es definida y simple. Su tarea podría ser descripta en dos etapas: 1) el agotador examen de la situación para la que es requerida una política y 2) la exploración objetiva e imparcial de todas las soluciones que el problema ofrece.

No se ha dicho que la información pueda cortar sus hallazgos en cualquier etapa, especialmente en la segunda, de modo que una alternativa aparecerá muchas veces más atractiva que las otras. No es alentador pensar que eso haya sido hecho, uno en el cual se embarcó la información bajo su propia responsabilidad. Por ejemplo, durante la guerra, algunas organizaciones de información británica podían probar que había un punto débil y que, comparados con él, todos los demás portales a la fortaleza Europa, eran como de granito. Pero que la información sea capaz de efectuar apreciaciones erróneas, no es suficiente razón para excluirla enteramente de las consideraciones de política o despreciarla como si careciera de principios. Mientras su personal profesional posea un elevado calibre intelectual y moral, los riesgos que los consumidores de política corren al aceptar los análisis de la información sobre las alternativas, son mucho menores que los que correrían si excluyeran a la información de sus juntas.

El problema de la información (el producto) y su aceptación

Lo que un equipo de información desea, sobre todo, es que sus hallazgos demuestren ser de utilidad para tomar determinaciones o llegar a decisiones. Sin embargo, no existe ninguna ley universal que obligue a la política, proyectos u operaciones, a aceptar esos hallazgos. Si la información es culpable de un método deficiente o errores de juicio, nada hay que obligue a los

el Destino Germano, la necesidad de Lebensraum, el Círculo Jude-Capitalista-Bolchevique, la Puñalada en la Espalda, el Versailles Diktat, etc.

consumidores a actuar según su consejo. Este hecho tiene su mal y su bien. Los beneficios son casi demasiado evidentes como para que sea necesario mencionarlos: por ejemplo, nadie abogaría por tomar un plan de acción cuya evidencia, no considerada por la información, demostrara ser suicida. Sólo porque una aberración de la información pudiera indicar que la ley de gravedad no existe en Lent, esto no constituye una razón para lanzarse a ciegas. Pero en esta laudable libertad de hacer caso omiso de la información existe una fuente de peligro. ¿Dónde debe comenzarse a hacer caso omiso de la información y dónde dejar de hacer caso omiso de la misma?

En uno de los libros para niños escrito por James Willard Schultz, hay un cuento relativo a algunas tribus indias disponiéndose a tomar el sendero de la guerra. Los jefes combinados se reúnen para discutir la operación proyectada y dar instrucciones al jefe de los G2 (un hechicero llamado Antílope Blanco) para que les eleve una apreciación sobre las posibilidades enemigas. En un par de días, Antílope Blanco, después de haber efectuado los necesarios giros profesionales, vuelve a los jefes combinados con su cálculo. Parece que los dioses han favorecido su ceremonial, brindándole una visión en la que ha visto a un cuervo solitario posado sobre el esqueleto de un venado muerto. Como el cuervo estaba concentrado en su festín, no vio una urraca que se deslizó hasta un árbol que se extendía sobre el mar, desde donde efectuó algunas observaciones, ni notó el cuervo que la urraca daba la señal para la concentración de sus fuerzas desplegadas. Cuando la concentración de urracas fue suficiente, cayeron sobre el cuervo en forma de ataque. El cuervo luchó valientemente, pero como las cosas empeoraban, decidió retirarse a posiciones defendidas. Si Antílope Blanco hubiese sido un G2 irresponsable, hubiera dejado allí las cosas, pero como era un hombre de responsabilidad y sentía que debía efectuar una contribución al sentido común, arriesgó una interpretación. Para él, el cuervo representaba a las fuerzas aliadas y las urracas, al enemigo -los hechos justificarían luego es interpretación- y, evidentemente, las posibilidades enemigas eran enormes. Los aliados recibirían una tunda. Pero Cabeza de Toro, que era el comandante supremo, alzó la voz y dijo: “Lo que acaba de expresarnos no significa más que esto: la fuerza expedicionaria estará en peligro. Ya lo sabíamos. En cuanto al cuervo y las urracas, es mi creencia que nosotros somos las urracas y el enemigo es el cuervo. Mañana comenzaremos”. La apreciación del G2 no había sido aceptada.

Es importante señalar que Antílope Blanco había hecho todo como mejor lo sabía y de acuerdo con un método que era un procedimiento operativo “standard”. El mismo Cabeza de Toro podría admitirlo. Cabeza de Toro no rechazó la apreciación de su G2 basándose en un análisis razonado de su dato o en una duda racional sobre su objetividad; la rechazó sobre las bases de una idea y probablemente una idea que inconscientemente deseaba fuera así.

Ahora bien, no quiero ser una de esas personas que rechazan todas las ideas e intuiciones considerándolas uniformemente peligrosas, porque hay ideas basadas en el conocimiento y la comprensión, que son la materia de la verdad más perfecta. Lo que quiere rechazar es la intuición basada en la nada y que nace de un íntimo deseo. El consumidor de información que ha estado en contacto con el problema del productor, que lo conoce en toda su extensión, puede tener un discernimiento que no tiene el productor. El hecho de mirar de cerca los amplios aspectos del problema y de estar tan remoto de los nebulosos detalles y tráfigos de la observación o la investigación, puede ser lo que le permite llegar a una síntesis más segura de la verdad, que la dada por el productor. Pero es necesario que el consumidor, en esta circunstancia, esté precavido. Si rechaza las conclusiones de su brazo informativo y efectúa una estimación correcta, debe meditar profundamente cómo llegó a ella. Que no adquiera la noción de que sólo necesita consultar sus estrellas para sobrepasar a su G2. Si adquiere esa noción, destruirá su organización de información porque sus miembros no buscarán la verdad para que un adivino niegue sus conclusiones y se interne en un curso peligroso. Si hay algo en la filosofía racional de Occidente - que sostiene que la mente es, a la larga, la que mejor aclara lo desconocido-, el consumidor que se

burla de la filosofía corre el enorme riesgo de cometer una serie de errores fulminantes. Y podría no tener, después de eso, una segunda oportunidad.

Adolfo Hitler era un consumidor de esa naturaleza. Hay razones para pensar que su información, en los niveles técnicos de la observación e investigación, era adecuada. En realidad, hay razones para creer que era mucho más que eso. Hay razones para creer que su equipo general era técnicamente competente. Hay razones para creer que no obtenía un conocimiento inseguro de esa información o consejos deficientes del equipo que basaba sus juicios en ese conocimiento. Hitler tenía sus ideas, las primeras de las cuales eran brillantes. Gracias a la suerte o a un profundo y quizás subconsciente conocimiento de la situación, reaccionaba correctamente y en oposición con sus más formales fuentes de aviso. Pero el inconveniente fue que, al parecer, no trató de analizar el por qué de su feliz intuición. Siguió así como si su intuición fuera una fuente de verdad natural, personal e infalible. Cuando comenzó a experimentar los castigos naturales de errores tales como creer mayores de que en realidad eran, las posibilidades de la URSS, cuando ordenó que mermara la producción bélica en Alemania, en el otoño de 1941, porque pensó que la guerra estaba ganada, no sólo dio algunos de los pasos más directos y positivos para perder la guerra, sino que dio uno indirecto e igualmente nocivo en que dañó severamente la utilidad de su cuerpo y servicio de información⁵².

Cuando los productores de información comprenden que no hay utilidad alguna en ofrecer a un consumidor un conocimiento que no corresponde a ideas preconcebidas, entonces la información está demás. Ya no hay información en ese punto y el consumidor obra por sí mismo, solo, sin más guía que la adivinación o el azar. Podría ser que éstos le fueran propicios, pero yo no daría un centavo por su cabeza. Sin descartar la intuición como si fuera invariablemente traicionera, aconsejaría al consumidor que la utilizara, pero con pleno conocimiento de sus fallas y fragilidades. Cuando los hallazgos de la inteligencia son regularmente ignorados por el consumidor y esto debido a su intuición, debería reconocer que vuelve la espalda a los dos instrumentos por medio de los cuales el hombre, desde Aristóteles, ha ampliado incesantemente el horizonte de su conocimiento: los instrumentos de la razón y el método científico.

⁵² El dato siguiente es ilustrativo y no tengo duda de que incidentes similares han ocurrido fuera del Tercer Reich. Poco después del mensaje de Mr Roosevelt al Congreso (06 Ene 42) en que elevó nuestra producción de tanques y aviones a lo que parecieron cifras astronómicas (íbamos a producir 45.000 tanques durante el año), Ribbentrop, que gravitaba en los más elevados círculos nazis, telefoneó al jefe negociador y consejero de asuntos económicos del Foreign Office, un hombre llamado Ritter. La pregunta de Ribbentrop, por supuesto, se refería al “bluff” y propaganda que creía implicados en las cifras dadas por el Pdte. Ya había decidido (por intuición, tal vez) que las cifras mencionadas por el mismo eran exageradas. Lo que pidió a Ritter fue una estimación sobre la capacidad de acero de EEUU. Ritter replicó que la última cifra disponible sobre la producción era 45.000.000 de toneladas y que el consenso aumentaba la capacidad a 57.000.000. Ritter puede haber hablado en el modo familiar del experto y en vez de utilizar la palabra “millón”, utilizó simplemente los números 45 y 57. Pocos días después, luego de haber oído que algunos expertos habían elevado la cifra a 110.000.000 de toneladas, Ribbentrop lo llamó nuevamente y le riñó por lo que parecía una descripción inexacta y Ritter, aclarando su propia posición, aseguró que, según su entendimiento, la cifra de 110.000.000 era demasiado elevada y que su propio cálculo deba una cifra entre los 60 y los 70 millones de toneladas. Pocos días después apareció Ribbentrop nuevamente. Esta vez con una nota de triunfo en la voz, hizo la siguiente pregunta: “¿Cree usted que es posible alcanzar la cifra de 45.000 tanques?” La respuesta fue: “Sí, creo que es posible”. La pregunta siguiente fue: “Pero si acepta usted la cifra de tanques y cada tanque contiene por lo menos dos toneladas de acero, ha llegado ya a las 90.000 toneladas toneladas de acero. Toda la capacidad de acero sería absorbida en los tanques”. A lo que contestó Ritter: “Pero, señor ministro, usted está hablando de miles de toneladas. Cuando mencionamos la producción de acero, lo hacemos en millones”. Ribbentrop se levantó de un salto. Estaba dentro de la jurisdicción de Ribbentrop preguntar sobre la estimación de los expertos y el hecho de que su ignorancia técnica fuera profunda, no parece haberle inhibido en modo alguno. Ciertamente, en otras circunstancias, uno puede imaginar fácilmente una diferencia entre la idea del consumidor y la estimación del productor que no provoque una final y aclaradora llamada telefónica. En estos casos podría adoptarse un plan de acción que estuviera muy cerca de ser una completa estupidez. (Debo agradecer al profesor Harold Deutsch por esta anécdota).

Apéndice**CLASE DE INFORMACIÓN**

La información, al nivel nacional, tanto en tiempo de guerra como en tiempo de paz, tiene un gran número de formas distintas y separadas y es realizada por muchas clases de departamentos y agencias federales. Hasta que el lector general no esté al tanto de la multiplicidad de formas y de su funcionamiento general, se justifica fácilmente su confusión.

En las páginas siguientes intento tres cosas: Primero, establecer en una forma ordenada aunque un tanto arbitraria, las clases principales de información en que se halla comprometido nuestro gobierno federal. Esto lo efectuaré en el texto explicativo. Segundo, indicaré las clases particulares de información que se han discutido en este libro. Y, por último, después de haber dado una descripción muy somera, procuraré reintroducir un elemento correctivo de la oscuridad y confusión en donde éstas sean las características del canon de la información federal.

EXPLICACIÓN DE LA TERMINOLOGÍA**1. Información de seguridad y positiva****a. Información de seguridad**

En términos simples, podríamos decir que la información de seguridad, básicamente, es la información relativa a la función de vigilancia o policía. Su misión es proteger a la nación y a sus miembros de los malhechores que trabajan procurando producir un daño nacional o intencional. En una de sus más dramáticas formas, es la información que trata continuamente de señalar a los agentes clandestinos enviados al país por potencias extranjeras. En otra, es la actividad que protege nuestras fronteras contra intrusos indeseables: personas entradas en forma ilegal, contrabandistas, distribuidores de drogas y demás. Identifica a los traidores nacidos en el país y a las personas que violan la ley federal. La información de seguridad es el conocimiento y la actividad que nuestras fuerzas defensoras del orden deben poseer antes de emprender una acción específica contra el malintencionado o el malhechor individual.

b. Información positiva

La información positiva es más difícil de definir. Si uno quisiera hablar en términos más o menos enigmáticos, podría decir que la información positiva es lo que queda del todo después de haberle restado la información de seguridad.

Para definirla más directamente, diremos que es la suma de todas las cosas que uno debe saber antes de iniciar un plan de acción. Por ejemplo: la información militar positiva antes de una operación ofensiva, brinda al comandante todo el conocimiento posible de la fuerza y disposición del enemigo y de las condiciones físicas del que será campo de batalla, con la intención de que el comandante sepa a que atenerse antes de entrar en combate. Hay muchas otras clases de información positiva, además de la militar, pero todas ellas tienen una característica típica de preparación de esta fase de la información militar.

Si éste fuera el único aspecto de la información positiva, su definición no sería tan difícil. Pero hay otro aspecto, que es lo suficientemente análogo a la información de seguridad

como para producir cierta confusión. Todo el que sabe que existe una cosa tal como la información militar positiva, sabe que no se limita a proveer a los estrategas, proyectistas y comandantes de campaña la clase de conocimiento que deben poseer antes de entrar en acción. Prácticamente todo el mundo sabe que la información militar debe también tratar de descubrir cuales son los planes enemigos, de modo que el enemigo no pueda tomar por sorpresa a las propias fuerzas. En otras palabras, la información positiva no es meramente una información para el comandante a la ofensiva (el hombre que ha tomado o proyectado tomar la ofensiva); es también la información que protege a ese comandante de los movimientos sorpresivos de su enemigo. En este aspecto, tiene un importante matiz defensor y protector. ¿Es este matiz distinguible del que he dado a la información de seguridad? Sin duda lo es.

Permítaseme ilustrar esta distinción. Un policía, puesto sobre aviso por la información de seguridad, protegerá una casa contra los asaltantes, o, si la casa ha sido ya saqueada, utilizará la información de seguridad para atrapar a los ladrones. Pero el policía no podrá avisar a uno cuando subirá el precio de la carne o cuando fallará el Banco con el cual uno opera. Ésta no es su misión. Para obtener esa clase de conocimiento protector, uno tendrá que recurrir al servicio de la información positiva.

2. Extranjera y doméstica (o exterior e interior)

“Extranjera” y “doméstica”, en información, se refiere a los objetivos de la información, no al lugar donde tiene lugar la actividad de información. Por ejemplo, por “información de seguridad-extranjera”, me refiero a la información de seguridad que se aplica a los espías, saboteadores o agentes provocadores de otro país o la que identifica a los círculos extranjeros de contrabando y narcóticos. Por “información positiva-extranjera”, me refiero al conocimiento sobre otros países y otras gentes e, incidentalmente, cuáles de esos países podrían tramar algo contra nuestros intereses nacionales.

Por “información de seguridad y positiva-doméstica”, me refiero a esa clase de información que tiene que habérselas exclusivamente con gentes y problemas locales de EEUU, sus territorios y posesiones.

3. Largo alcance, medio alcance, corto alcance

Hay muchos niveles posibles de información. Uno sabe, por ejemplo, que existen con toda probabilidad uno o dos proyectos de información designados por miembros del gabinete cuyo tema actual es la política soviética; que hay otra información que mantiene al Departamento de Estado informado sobre los acontecimientos políticos de Irán o Italia, por ejemplo, y que hay aún otra información que informa a un oficial individual del Departamento de Estado exactamente que tono deberá emplear en una nota dirigida, por ejemplo, al embajador danés en Washington. Uno siente, instintivamente, que hay varias “informaciones” o varios niveles de información, como en realidad ocurre. En las formaciones militares, usualmente hay una organización de información en cada estado mayor o escalón de comando. En tiempo de guerra, comenzando por el Comité Conjunto de Información de los Jefes de Estados Mayores Combinados y siguiendo hasta abajo en la escala de los distintos servicios, hasta la sección de información de la más pequeña unidad terrestre, naval o aérea, se han tocado quizá más de 50 niveles. A medida que uno descende, la función de información se hace más restringida y más y más técnica. Pero en un diagrama tal como el que he dado o en un libro como éste, no hay razón alguna para efectuar una división demasiado detallada en la “función a servirse”.

4. Función a servirse

Lo que ya se ha dicho en la sección sobre alcance, podría extenderse a la explicación que se da de este apartado. La cuestión es que el gobierno federal tiene muchos niveles de responsabilidad, y, en general un nivel de información para servir a cada uno de ellos. Su responsabilidad superior y principal es proteger la seguridad nacional contra los enemigos internos o externos. He llamado a esto información de largo alcance sobre la alta política, la seguridad nacional, el bienestar nacional y la gran estrategia. Esta información es la información de la supervivencia nacional.

Inmediatamente debajo, he colocado la información de la política departamental. Por esto -y lo he llamado medio alcance- me refiero a la clase de conocimiento (y la actividad que lo produce), que es necesario para el Departamento de Estado, el Departamento de Ejército, el Departamento de Marina y el Departamento de Fuerzas Aéreas, a fin de efectuar sus funciones específicas. Dando por sentado que es difícil, tal vez imposible, identificar un problema departamental que no tenga significación supradepartamental, al mismo tiempo debe darse también por sentado que hay problemas departamentales técnicos que tienen más o menos la misma significación que los otros.

La función que he incluido en el diagrama, es la función de operaciones departamentales. Esto constituye, en mi categoría “positiva extranjera”, lo que he llamado corto alcance. Ilustraré los tres niveles con un tema de interés corriente: el armamento de las repúblicas latinoamericanas. La información necesaria para la decisión de hacer útil o disponible, para la buena vecindad, el equipo militar “standard” de EEUU, deberá ser brindada por el nivel más elevado. Esta información tiene que trabajar con la situación mundial, la estatura estratégica de otros países y los planes de acción abiertos a ellos. Trata de estimar como alteraría nuestra decisión en la situación mundial y si redundaría o no en ventaja nuestra.

Supongamos, ahora, que basándose en la información de más elevado nivel, nuestros altos personajes deciden que deberíamos trabajar a fin de “standarizar” el equipo militar en América Latina. Inmediatamente, varios departamentos tendrán que resolver sus propios problemas en política. El Departamento de Estado podría haber tenido inconvenientes con Cuba, Chile o Argentina y podría haber estado siguiendo una política que se halla reñida con la nueva decisión. Enorme será la labor para poner todo en orden y la propia organización de información del Departamento puede tener también un papel importante.

El más bajo nivel de operaciones departamentales podría ser ilustrado junto con el Departamento de Ejército, digamos, respecto a la implementación detallada de la alta decisión. Antes de enviar municiones de armas menores a Brasil para suplementar el abastecimiento local, deberá saber, entre otras cosas, que fuerzas terrestres se disponen a mantener los brasileños. El conocimiento de la fuerza brasileña en esta situación sería lo que he calificado de información de operaciones departamentales.

5. Departamentos y agencias interesadas

En los dos alcances superiores de información “positiva extranjera” y de “seguridad extranjera”, la designación de los departamentos y agencias interesadas es completa, con toda intención. En otros alcances de información, que anoto en el diagrama, las designaciones sólo intentan ser puramente ilustrativas; he incluido las más importantes organizaciones, pero cualquiera que esté familiarizado con el gobierno federal, podría agregar muchas más.

6. Principales categorías de materias

Estas categorías, también, sólo intentan ser ilustrativas. Los capítulos II, III y IV tratan en detalle el contenido substantivo de las clases de información que son el tema de este libro.

7. Una nota sobre técnicas: el elemento de cumplimiento

Todas las operaciones de información anotadas en los diagramas tienden a desarrollar sus propias técnicas especiales para el cumplimiento de sus fines. Estas técnicas son numerosas y difieren enormemente unas de otras... tan enormemente, por ejemplo, como los análisis balísticos y de huellas digitales difieren de las estimaciones de producción de carbón o trigo. en un libro de esta naturaleza, no hay espacio ni siquiera para intentar enumerar las técnicas que son peculiares a la “información” bajo examen (por ejemplo, la información positiva extranjera). Pero debe aclararse uno de los puntos: los expertos individuales como pertenecientes a una o dos categorías principales, la descubierta y la secreta o clandestina.

Por “descubierta”, me refiero a la técnica de hallar cosas por métodos abiertos y a la vista, tales como los usados en todas las clases de propósitos científicos, comerciales y periodísticos. Quiero decir, la clase de técnica que uno podría emplear si desea hacer bizcochos por primera vez o averiguar el precio en el mercado de un stock de mercancías. En algunas clases de trabajos de información, especialmente en la información positiva extranjera, uno puede llegar a saber multitud de cosas mediante esos métodos abiertos. Uno estudia la literatura técnica corriente que se ha publicado o lee la prensa extranjera o escucha las transmisiones oficiales de las estaciones radiales extranjeras o recorre las calles de una ciudad extranjera (sin intentar ocultar su identidad) y observa lo que ocurre. Algunos devotos de la información han asegurado que uno puede descubrir, por esos métodos, un 90% o más de lo que debe saber. El porcentaje restante constituye lo que los otros países consideran secretos de Estado y eso sólo puede obtenerse por medio de operaciones clandestinas.

Califico de “clandestina” a la técnica de descubrir cosas por medio de diversas actividades ocultas, disimuladas o subrepticias. Me refiero al uso de mensajes cifrados, de agentes secretos, a la interceptación de correspondencia, etc. Algunas ramas de la información nada podrían hacer sin el uso de esas técnicas encubiertas. El mejor ejemplo es, por supuesto, la información de contraespionaje, donde el secreto del espionaje del otro bando debe ser más que superado por el secreto de las propias contramedidas.

Como estas dos categorías principales de la técnica de información pueden o no aplicarse a cada tema de la inteligencia -depende de factores de tiempo, grado de emergencia y del mandato oficial dentro del cual se permite trabajar a la rama-, no he indicado un elemento de cumplimiento en los diagramas. El lector que desee pensar por sí mismo un problema claramente definido en el trabajo de información, podrá efectuar buenas conjeturas respecto a que cantidad de cada técnica se requeriría para resolverlo.

LAS RAMAS DE LA INFORMACIÓN QUE INTERESAN PARTICULARMENTE A ESTE ESTUDIO

De las muchas clases de actividad informativa descritas en los diagramas, sólo dos son de particular interés en este estudio. Son las que se han encerrado en la línea roja en el diagrama de la información positiva, es decir, Información Positiva, Extranjera, Largo y Mediano Alcance (Abierta y Clandestina). Es esta la información de la alta política, de la seguridad nacional y la gran estrategia: la información requerida por nuestros hombres dedicados a la más elevada política extranjera, en cada departamento federal.

¿SE AJUSTA A LA REALIDAD EL SIGNIFICADO QUE CADA UNA DE LAS NUMEROSAS RAMAS DE LA INTELIGENCIA INCLUIDAS EN LOS DIAGRAMAS, POSEEN SU PROPIA EXISTENCIA INDEPENDIENTE?

El contorno general presentado arriba está muy simplificado. Es necesario hacer ahora algunas calificaciones.

En primer lugar, no siempre es correcto concebir una barrera demasiado alta, entre la información positiva y la de seguridad. Hay fases de una, que son de la mayor importancia para la otra. Daré un ejemplo. Supongamos que alguna potencia extranjera establece en nuestro país un sistema de espionaje para observarnos. La persecución de estos espías es la tarea de la rama de contraespionaje de la información de seguridad y teóricamente, no corresponde a la información positiva, sea lo que fuere. Hasta cierto punto, ese es el caso, hay productos derivados de la actitud del contraespionaje que del más alto interés para la información positiva, tan interesantes, en realidad, que a menudo se ha argüido que la información de seguridad y la positiva (especialmente en los niveles superiores del campo extranjero) no debieran estar separadas. ¿Cuáles son esos productos derivados?

Supongamos que nuestro servicio de contraespionaje se mueve clandestinamente y penetra en la red de espionaje extranjero. Es decir, que logra deslizar uno de sus propios agentes secretos en la red de espías contrarios. Supóngase que ese agente, no sólo llega a saber la identidad de muchos de los agentes extranjeros, sino que llega a una posición en que puede leer las comunicaciones y directivas que los agentes extranjeros reciben de su oficina. Estos documentos no son meramente descriptivos de las actividades de espionaje de ese país, probablemente revelan también mucho más sobre sus actividades, política y proyectos generales. Pueden contener la información que la inteligencia positiva ha deseado durante largo tiempo y que no pudo obtener por otra fuente. Me aventuraría a asegurar que los productos derivados del contraespionaje canadiense, en su lucha contra la red del espionaje soviético, era tan importante como la destrucción de la red misma. La inteligencia positiva de Canadá debe haber sabido, sobre la política soviética, cosas que no podría haber sabido a menos que hubiese, a su vez, penetrado clandestinamente en el Politburó, tarea que hubiera presentado serias dificultades.

La moraleja de lo expuesto es que, sea como fuere, hay sin duda una clase de información que puede llamarse información de seguridad y, aunque muchas de las actividades de esta clase de inteligencia se contienen a sí mismas dentro de sus límites, hay otros aspectos muy importantes de la información de seguridad que pasan por encima de la barrera artificial que he levantado y se confunden inextricablemente con la información positiva.

Así ocurre también con la inteligencia doméstica y extranjera técnica. Por ejemplo, en el curso de sus diarias ocupaciones de aconsejar, hacer e implementar nuestra política exterior, el Departamento de Estado, se enfrenta con gran número de organizaciones de americanos cuyos padres vinieron de otros países. Muchas de esas organizaciones -los polacos, por ejemplo- poseen firmes opiniones en lo que atañe a la política que EEUU debiera tener con respecto a Polonia. Ahora bien, lo que esas nacionalidades e l viejo mundo, los contactos y comunicaciones que con él tienen los visitantes provenientes de allí, a quienes ven o con quienes hablan, los convierte en un sutil y a veces única fuente de inteligencia positiva extranjera. Aquí también, los productos derivados de una operación de información puramente doméstica, pueden tener una elevada significación para las secciones extranjeras.

A veces las operaciones de inteligencia doméstica inesperadamente descubren asuntos de gran interés para la información extranjera. Por ejemplo, la Comisión de Valores y Cambios envió un investigador a las islas Hawai, en 1938, para investigar una venta no registrada de algunos títulos del gobierno japonés. Estos bonos eran vendidos y comprados por americanos de origen japonés. En lo que a la información doméstica se refería, se hallaba en juego la compulsión de un estatuto federal, pero fue mucho más que eso para la información extranjera, porque la investigación de ese asunto doméstico reveló que el cónsul japonés sentía gran curiosidad por muchas cosas que no se hallaban dentro de su legítima jurisdicción y tenía una gran organización no oficial de agentes voluntarios que le elevaban sus informes. Estos hechos y otros más, constituyeron asuntos destinados a la urgente consideración del personal de la información positiva extranjera.

Tal vez, más artificial que cualquiera de los dos casos precedentes de separación arbitraria (la inteligencia de seguridad de la positiva, la doméstica de la extranjera), es la de hacer una separación demasiado estricta entre lo que he llamado la información de largo, mediano y corto alcance. La separación existe, pero no debe pensarse en ella como absoluto. Por ejemplo, una nueva arma puede haber sido desarrollada secretamente y dedicado a una pequeña acción militar, unos cuantos modelos de prueba. La existencia de unas cuantas de esas armas puede primero caer bajo la atención de la fuerza contra la cual van a ser empleadas. Digamos que el arma nueva es una nueva pieza de campaña y la fuerza contra la cual se está usando es un batallón de infantería. La información sobre el arma es de gran importancia operativa para el batallón. El oficial de inteligencia del batallón debe descubrir sobre él todo lo posible, a fin de que su fuerza no sea anulada por el arma. La que emprende es la más corta de las actividades de inteligencia de corto alcance; podría ser definida más adecuadamente como inteligencia de combate. Sin embargo, lo que descubre sobre el arma puede ser de prodigiosa importancia. Si el arma es eficaz, su trabajo de inteligencia de corto alcance es de gran importancia para las actividades no sólo de medio alcance, sino también para los grandes estrategias de todos los estados mayores generales de todas las potencias del mundo. Lo mismo en lo referente al primer proyectil guiado, la primera ametralladora de calibre 50, el V-1 y demás.

Por otro lado, la información de largo y mediano alcance tiene su importancia de corto alcance. Es casi inevitable que un estudio completo de la política de los comunistas franceses, por ejemplo, - estudio destinado primariamente a asistir a nuestros hombres y proyectistas de la política económica extranjera superior-, no tenga también algún pequeño valor operativo (corto alcance) para uno de nuestros representantes en París.

Por último, aún las actividades de inteligencia clandestinas y descubiertas tienen tal tendencia a mezclarse unas con otras, que es difícil trazar una línea definida. Por ejemplo, cuando un agente secreto sabe algo gracias a una actividad para la cual no era necesario su ocultación -por ejemplo, si lo leyó en un periódico- y eleva el informe, podría ser considerado como comprometido con la información descubierta. O, por contra, cuando un agregado sin fondos oficiales para gastar en la compra de información confidencial, compara a una "fuente" hambrienta y potencial una serie de caros datos con dinero propio, se halla muy cerca de la información clandestina.

Más importante que esta inadvertida fusión de funciones, es la fusión inadvertida de lo que ambas inteligencias, descubierta y clandestina, producen en el sentido de sustancia. Una organización de información descubierta debe contar con el producto de la información clandestina para completar sus descripciones, informes y especulaciones. No puede esperar adquirir todo lo que necesita a través de sus propios métodos abiertos; siempre habrá piezas faltantes que el personal clandestino debe producir. Pero, por otra parte, el personal clandestino no sabrá que observar, a menos que utilice, a su vez, una gran cantidad de información que él mismo o algún otro equipo ha adquirido abiertamente. La identificación de un objetivo apropiado, su estudio y el informe sobre su estudio,

son actividades que existen en una atmósfera de libre y abierta información. Un buen hombre de inteligencia clandestina puede contener una gran dosis de información descubierta.

La descripción real de la diversidad de clases de información es la que he estado tratando de perfilar en estas últimas páginas. Su esencia está encerrada en esta verdad: muchísimas de las ramas de la inteligencia arbitrariamente definidas son independientes entre sí e interdependientes. Cada una puede tener su objetivo primario bien definido que convierte en su interés primordial, pero tanto la persecución de ese objetivo y los productos derivados de ella llevan a la mayoría de las ramas independientes, a entrar en cierta relación con las otras. La información, como actividad, se halla en su apogeo cuando este hecho es comprendido y aceptado de buena fe.