

**Eduardo Estévez<sup>1</sup>**[ORCID 0000-0002-4822-595X](https://orcid.org/0000-0002-4822-595X)**Ayelen Ferrari<sup>2</sup>**[ORCID 0000-0002-7861-928X](https://orcid.org/0000-0002-7861-928X)

# PROFESIONALIZACIÓN DE LA INTELIGENCIA EN AMÉRICA LATINA: UN ESTADO DE SITUACIÓN Y NUEVAS DIMENSIONES

<https://doi.org/10.58960/rbi.2024.19.256>

Estévez, Eduardo, y Ayelen Ferrari. 2024.  
“Profesionalización de la inteligencia en América  
Latina: un estado de situación y nuevas dimensiones”.  
*Revista Brasileira De Inteligência*, n. 19: e2024.19.256.  
<https://doi.org/10.58960/rbi.2024.19.256>.

Recibido em 22/10/2024  
Aprovado em 25/10/2024  
Publicado em 27/11/2024

.....

1 Eduardo Estévez, Instituto Universitario de la Policía Federal Argentina. Consultor independiente. Profesor adjunto del Instituto Universitario de la Policía Federal Argentina (IUPFA). Fue Secretario de Análisis y Articulación de Procesos del Ministerio de Seguridad, Provincia de Santa Fé, Argentina (dic. 2015 – dic. 2019). Coeditor y autor del *The Handbook of Latin American and Caribbean Intelligence Cultures* (Rowman & Littlefield, 2022).

2 Ayelen Ferrari, Ministerio de Justicia y Seguridad de la Provincia de Santa Fe, Argentina. Licenciada en Relaciones Internacionales (UAI). Diplomada en Gestión y Control de Políticas Públicas (FLACSO). Fue Asistente Técnico en la Central de Análisis de Procesos del Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado en la Provincia de Santa Fé, Argentina, y coordinadora de la implementación de la Central OJO. Actualmente trabaja en el Ministerio de Justicia y Seguridad, Provincia de Santa Fe, Argentina.



## Introducción

Debido a las particularidades que lo caracterizan, el campo de la inteligencia es materia de discusión tanto política como académica. Temas tales como la gobernabilidad de la inteligencia, su eficacia frente a los desafíos del presente, la legislación específica, el control y la rendición de cuentas, entre otros, han sido vastamente abordados en la literatura. La dimensión profesional de la inteligencia encuentra un lugar destacado ya que atraviesa las tres características que la describen, como organización, como actividad y como conocimiento.

Por cierto, la velocidad de los avances tecnológicos de las últimas décadas, junto con la diversificación de amenazas a la seguridad de los estados, plantean desafíos para los servicios de inteligencia. La capacidad de innovación en este sector, tema que se suma a los estudios de inteligencia, debe ineludiblemente ir de la mano de la profesionalización. Se han identificado siete atributos de dicha capacidad que cobran relevancia. Ellos son: visión y estrategia; base de competencias; inteligencia organizacional; creatividad y gestión de ideas; estructura organizacional; cultura y ambiente; y gestión de la tecnología (Rietjens, Sinterniklaas y Coulthart, 2024). Se entiende entonces que la profesionalización de inteligencia no puede considerarse en un vacío, sino integrada a la proyección que se le imprima a una política de inteligencia nacional.

El objetivo de este artículo es ahondar en primer lugar, desde la literatura académica, sobre qué se entiende por profesionalizar a la inteligencia. En tal sentido, enfatiza que se reconocen diferentes tipos de análisis de inteligencia, los cuales requieren un abordaje específico en materia de formación y capacitación. En segundo lugar, se aborda el contexto del campo de la inteligencia, como el entorno de seguridad, la apertura de la experiencia y el conocimiento de la inteligencia, los problemas comunes en América Latina. Asimismo, el artículo expone algunas herramientas para estudiar la profesionalización, incluyendo el perfil de un profesional de inteligencia. Seguidamente se ilustran los modos de profesionalización de inteligencia de varios países de la región. A continuación, se analiza en profundidad la subdisciplina conocida como inteligencia penitenciaria, un nuevo desafío que requiere desde luego una formación y capacitación específicas en función del entorno en donde se desenvuelve. Ya en las conclusiones se destaca la importancia de contar con doctrinas de inteligencia, y se enfatiza que las estrategias de profesionalización deben procurar un impacto real en las culturas de inteligencia y sus prácticas.

## **En cuanto a profesionalizar la inteligencia**

Primeramente, es oportuno tener en cuenta algunos presupuestos. Tal como expresan Velasco Fernández y Díaz Fernández (2016, 112), “la cultura de inteligencia se presenta como una plataforma idónea para el intercambio de conocimiento y de experiencia entre los servicios de inteligencia y la sociedad a través de la Academia”. Sin embargo, el debate sobre la democratización y la organización normativa y estructural del sector de inteligencia, así como las crisis que se han ventilado, han opacado un debate profundo sobre la profesionalización.

Una de las cuestiones centrales a dilucidar en este aspecto es considerar qué tipo de educación y entrenamiento son necesarios para los profesionales de este campo (de Castro García y Sancho Hirane 2022, 222). Vale decir que en una democracia, un servicio de inteligencia profesional supone una serie de compromisos formales y estructurados referidos al personal, tales como estrictos requisitos de ingreso, programas de capacitación y educación continua, un código de ética específico (que incluya el respeto de los derechos humanos y las libertades individuales) y mecanismos que permitan un aprendizaje y mejora acumulativos (Bruneau 2022, 317). Sobre ello, debe reconocerse que “El profesionalismo del personal de inteligencia no existe en aislamiento absoluto del contexto político nacional y tampoco de la objetiva observación de la “sociedad civil” (Swenson y Lemozy 2004, 30). En este sentido, “La inteligencia estratégica no puede proponer vías de acción frente a ciertos conflictos y fenómenos si no analiza los entramados complejos de las sociedades en su conjunto” (Ordóñez 2023, 51).

Para los nuevos analistas, al inicio de sus carreras son fundamentales sólidos programas de capacitación porque la previa experiencia académica y profesional no les ha proporcionado las habilidades necesarias de pensamiento crítico y escritura analítica (Tullius 2019, 63), puesto que se requiere de ellos pensar y lograr el conocimiento para a su vez comprender la complejidad. En estudios comparados con otras profesiones, puede decirse que el análisis de inteligencia es similar a la profesión médica en el sentido de que requiere una combinación de habilidades adquiridas a través de experiencias prácticas y conocimientos especializados adquiridos a través de la formación académica (Marrin 2005, 1).

Al respecto de la oferta educativa en América Latina, se ha identificado una tendencia que indica una falta de diversidad; en particular, tiende a existir una formación, experiencia y enfoques similares a lo que es una agencia de inteligencia. Esta falta de perspectivas diversas limita la educación que los

estudiantes pueden adquirir y, por lo tanto, su capacidad para comprender completamente la complejidad del campo de los estudios de inteligencia (De Castro García y Sancho Hirane 2022, 223).

Finalmente, debe tenerse especialmente en cuenta que la profesionalización de esta actividad constituye “una de las mejores salvaguardas para evitar la politización” de los servicios de inteligencia (Sancho Hirane 2016, 292) en cuanto aportará previsibilidad y por ende, mayor estabilidad al sistema.

### **Aspectos relevantes del contexto**

Se consignan aquí ciertos aspectos referidos al campo de la inteligencia, al entorno de seguridad, a la apertura de la experiencia y el conocimiento de la inteligencia, a los problemas comunes en América Latina, a las crisis de inteligencia por casos de inteligencia ilegal y el impacto de la pendularidad política.

Como es sabido, no existe una inteligencia única sino varias. Conforme el criterio de especialización, se reconocen diversas disciplinas, formas o tipos en que se desenvuelve la profesión de inteligencia. Además de las tradicionales, en las últimas décadas surgieron como nuevas dimensiones la inteligencia penitenciaria, la ciberinteligencia, la inteligencia de redes sociales, la inteligencia de mantenimiento de la paz (*peacekeeping intelligence*) y la inteligencia criminal. A lo cual se suman la inteligencia sanitaria y la inteligencia medioambiental (Sancho Hirane 2023, 121).

Asimismo, en el siglo XXI, “el entorno de seguridad ubica a los organismos de inteligencia ante dos paradigmas distintos, el paradigma tradicional de resolución de acertijos en el caso de las amenazas tradicionales a la seguridad basadas en el Estado, y un nuevo paradigma de interpretación adaptativa para abordar amenazas transnacionales” (Lahneman 2010, 212).

En tal sentido, por ejemplo, la inteligencia criminal es el recurso que permite a la agencia policial establecer una respuesta proactiva frente a la delincuencia, mediante la identificación de grupos y actividades delictivas, y la comprensión de las tendencias sociales e internacionales que afectan al entorno criminal (Harrison et al. 2018, 313). De este modo, se ha promocionado el modelo conocido como Actuación Policial basada en Inteligencia (ILP, Intelligence-Led Policing), el cual convive y compite con el paradigma policial reactivo.

Agrell (2014, 144) estima que con el surgimiento de nuevos campos de conocimiento de relevancia para la inteligencia y con una mayor y diversificada

demanda de inteligencia, el principio de la experiencia interna (*in-house expertise*) está resultando inviable y contraproducente. Considera probable que este sea el factor más poderoso que afecta la función analítica y de evaluación de la inteligencia; y sostiene que el proceso más adecuado es aquél en que la experiencia y el conocimiento de la inteligencia, se llevan a campos estratégicos de producción de conocimiento en la investigación, la administración pública, o el sector de negocios.

Entre los problemas comunes diagnosticados para Sudamérica en el sector de inteligencia (Maldonado 2009), que por cierto pueden extenderse a América Latina, se mencionaron: baja legitimidad, desprofesionalización, militarización, injerencia extranjera.

Aparte de los riesgos de politización de los servicios de inteligencia en la región, en el contexto de la presente era tecnológica, el principal riesgo para los derechos humanos es la recopilación de inteligencia digital. Las crisis de inteligencia que en varios países se ventilaban a través de los medios de prensa a partir de casos de inteligencia ilegal en base a dicho método, son parte del problema para avanzar en una gestión democrática de la profesionalización de la inteligencia.

Por su parte, una dificultad objetiva surge en los casos de disolución de un servicio de inteligencia, lo cual ha ocurrido en varios países de la región, y se refiere a que capacitar, preparar y entrenar nuevos agentes y analistas demanda tiempo y a la vez resiente la eficacia de la actividad (Estévez 2022d, 77).

Así también, un estudio reciente de Gortaire Morejón (2023, 79-80) señala a la insuficiencia de personal capacitado como una de las vulnerabilidades de la inteligencia estratégica en América Latina. A ello debe sumarse la brecha existente entre la teoría y la práctica en educación en términos de capacitación, especialización o provisión de educación continua a futuros profesionales, en parte exaltado por la falta de liderazgo de perfiles profesionales inadecuados en un área de estudio eminentemente interdisciplinaria (de Castro García y Sancho Hirane 2022, 227, 231).

En definitiva, los avances y retrocesos en las políticas y estructuras de inteligencia, producto de la pendularidad de los regímenes políticos en diversos países, ha inhibido la formulación de una estrategia nacional consistente dirigida a la profesionalización de la función de inteligencia enmarcada en una política pública de inteligencia. Para el caso de Brasil, por ejemplo, Cepik considera, con referencia a la situación observada durante la presidencia de Bolsonaro, que para ser parte de la solución de dichos retrocesos, los com-

ponentes del sistema de inteligencia debieran adoptar un fuerte compromiso ético con la inteligencia basada en la evidencia, la consistencia lógica, el estado de derecho democrático, el pensamiento crítico y la autorreflexión (Cepik, 2022, 103).

## Herramientas para estudiar la profesionalización

La profesionalización de la inteligencia no se desentiende de los criterios generales de profesionalización de la función pública, aunque lo particular de la actividad requiere una mirada específica.

Para estudiar los procesos de democratización de la inteligencia, se ha propuesto y elaborado una matriz con dimensiones determinadas para ser aplicadas al estudio comparativo cualitativo de dichos procesos, particularmente para el contexto latinoamericano (Otamendi y Estévez, 2018). Referidas a la profesionalización, la matriz incluye dos dimensiones, reclutamiento y capacitación, las que “se vinculan con problemas identificados anteriormente, como la politización de las burocracias de inteligencia, la falta de independencia, el débil compromiso ético, la corrupción y las limitadas habilidades analíticas” (Otamendi y Estévez 2018, 30).

A continuación, se exponen las mismas en el siguiente cuadro.

**Cuadro 1**  
**Matriz sobre reclutamiento y capacitación en inteligencia**

Reclutamiento	¿Los requerimientos sobre reclutamiento y capacitación están incluidos en el nuevo marco legal de la agencia de inteligencia?
	¿El reclutamiento de funcionarios de inteligencia es por sistema meritocrático, público y abierto?
	¿El reclutamiento de oficiales de inteligencia es no discriminatorio?
	¿El reclutamiento de profesionales está basado en perfiles diseñados para los requerimientos actuales de inteligencia?
Capacitación	¿Los programas de capacitación están autorizados y supervisados por las autoridades civiles políticas?
	¿La capacitación enfatiza en el desarrollo de habilidades técnicas actuales?
	¿La capacitación enfatiza el cumplimiento de las garantías de respeto a las libertades de expresión, asociación y movimiento?
	¿La capacitación enfatiza el respeto por la diversidad de todo tipo (sexual, ideológica, política, religiosa, étnica, etc.)?
	¿La capacitación se focaliza en las amenazas y los intereses nacionales identificados en la nueva legislación democrática?

.....  
¿Sobre qué contenidos, por quiénes, durante cuánto tiempo y en qué institución se capacitan a los funcionarios de inteligencia?  
.....

¿La capacitación incluye cursos especializados y actualizados para las autoridades de las agencias, incluso a nivel de maestría?  
.....

¿El instituto de capacitación tiene socios estratégicos, como empresas privadas, universidades, *think tanks* y otros?  
.....

¿El instituto de capacitación mantiene relaciones fluidas de cooperación con instituciones prestigiosas de inteligencia?  
.....

¿El instituto de capacitación cuenta con tecnología de inteligencia, bibliografía actualizada y programas de investigación aplicada?  
.....

Fuente: Otamendi y Estévez 2018, 28.

Para examinar el grado de profesionalización de los servicios de inteligencia, Morales (2015, 255-260) en su análisis del caso El Salvador, identificó diversos factores estratégicos: un marco legal moderno; las relaciones interagenciales; gobierno multinivel, referido a las unidades productoras de inteligencia; programas de investigación aplicada, I+D+I ; formación especializada; diseño de perfiles estratégicos, referido a competencias; alianzas estratégicas (con el sector privado, universidades, *think tanks*, etc.); publicaciones y revistas especializadas; tecnología de inteligencia y seguridad; y relaciones internacionales y cooperación multinacional.

Al identificar las tareas específicas para la reforma de los servicios de inteligencia, Gill (2016, 169) suma la siguiente: La incorporación de personal se debe basar en la educación y las calificaciones. La formación debe hacer no sólo énfasis en la competencia técnica, sino también en el contexto jurídico y ético de las operaciones de inteligencia. La dirección de la agencia debe hacer hincapié en la colegialidad y no en la jerarquía.

Por su parte, la edición de Swenson y Lemozy (2004) aporta una vasta mirada sobre el profesionalismo de inteligencia estudiando varios países (Brasil, Perú, México, Uruguay, Chile, Argentina y Colombia), tratando además temas troncales que hacen a la cuestión. Para estos autores el “perfil de un profesional de inteligencia puede depender, eventualmente, de la convergencia de tres paradigmas éticos. El ethos burocrático, que involucra la aplicación de reglas generales aun a los casos individuales; el ethos meritocrático, como guía para la administración y la gestión de los servicios de inteligencia (incluyendo quiénes ingresan y qué roles pueden desempeñar) y el ethos democrático, que reconoce y responde a las nociones mutuamente conflictivas de tolerancia y de rechazo por parte de la sociedad hacia las actividades de inteligencia.” (Swenson y Lemozy 2004, 31)

## **Identificación de los modos de profesionalización de inteligencia en América Latina**

En esta sección se señalan aspectos principales puntualizados para diversos países abordados en la obra colectiva *The Handbook of Latin American and Caribbean Intelligence Cultures* (Matei et al. 2022), complementado con otras fuentes.

### **Colombia**

La evolución de la inteligencia colombiana, se catalizó a través de reformas legales, respuestas a escándalos internos, conflictos y amenazas, lo que condujo a algunos éxitos notables. La escandalosa disolución del Departamento Administrativo de Seguridad (DAS) en 2011, la creación de la Dirección Nacional de Inteligencia (DNI) y la sanción de la Ley Estatutaria N° 1.621 de 2013 significaron un nuevo contexto. Respecto de la Dirección de Inteligencia Policial (DIPOL) su eficacia puede atribuirse a su alcance y estructura organizativa (Blazakis 2022, 19, 20, 23). La Ley Estatutaria prevé en su artículo 28 la realización de talleres de capacitación sobre protección de datos y archivos de inteligencia y contrainteligencia. Y el artículo 38, parágrafo 3, establece que “cada una de las entidades que realizan actividades de inteligencia y contrainteligencia, desarrollarán protocolos internos para el proceso de selección, contratación, incorporación y capacitación del personal de inteligencia y contrainteligencia, teniendo en cuenta la doctrina, funciones y especialidades de cada una de las entidades.” En tal contexto, se cuestiona si el Ejecutivo “dispone de experimentados profesionales, de coordinación y de capacidad organizativa profesional como apoyo a un proceso continuo de modernización de la inteligencia civil” (Venegas 2018, 312).

### **México**

En 2009 se crea la Escuela de Inteligencia para la Seguridad Nacional, que imparte formación y conocimientos específicos de inteligencia civil en materia de seguridad nacional. Además de la formación común del personal de inteligencia, ofrece cursos para personal externo sobre análisis de inteligencia, exploración de amenazas emergentes y capacitación en idiomas. No obstante, el aumento de la oferta educativa de inteligencia no se ha traducido en una solución completamente formada. Las limitadas fuentes de información y las escasas oportunidades de recibir capacitación siguen siendo problemáticas, lo que a su vez afecta la capacidad del sector de inteligencia para desempeñar sus misiones y funciones con eficacia. De hecho, la incompleta democratización del sector reconoce una comunidad de inteligencia fragmentada, politizada e ineficaz, y carente de una visión estratégica, afectando su efectividad.

Se observa que la dimensión política afecta a la esfera de la inteligencia y la convierte en una “moneda política”, para distribuir nombramientos políticos, descartando criterios meritorios (Moloeznik 2022, 37, 40-42, 45-47).

### **Argentina**

La Ley N° 25.520 de Inteligencia Nacional prohíbe el ingreso de quienes hayan cometido crímenes de guerra, de lesa humanidad o violaciones de derechos humanos. Esta ley, junto con el Decreto Reglamentario N° 950 de 2002, incluye precisiones sobre personal y capacitación. Sin embargo, la profesionalización ha sido problemática, reconociéndose la ausencia de planes de carrera y formación profesional. Uno de los desafíos ha sido la falta de conocimientos sobre inteligencia de muchos expertos políticos y técnicos. El nombramiento de altos funcionarios con una modesta experiencia en la materia impidió la coordinación necesaria para hacer frente a la resistencia a la reforma dentro del sector (Otamendi et al. 2022, 64). En 1991, la Escuela Nacional de Inteligencia (ENI), es reconocida como el instituto nacional de mayor nivel de capacitación y perfeccionamiento en inteligencia (Decreto 1.536/1991). Por su parte, la Dirección Nacional de Inteligencia Criminal cuenta con la Escuela de Inteligencia del Delito (ESID), para su personal propio y para los integrantes del Subsistema de Inteligencia Criminal. En 2024, se disolvió la Agencia Federal de Inteligencia (AFI) y se crearon organismos desconcentrados de la Secretaría de Inteligencia de Estado (SIDE), la cual ejerce “el control y coordinación de todos los órganos del Sistema de Inteligencia Nacional” (Decreto 614/2024, artículo 11). La capacidad de orientar las prioridades de capacitación descansa en el Consejo Interministerial de Inteligencia, el cual funciona según convocatoria del Presidente de la Nación. Se destaca el esfuerzo de promover el requisito de contar con “certificación específica impartida por la Escuela Nacional de Inteligencia” para funciones de mando y/o puestos jerárquicos (Decreto 615/2024, art 19).

### **Bolivia**

Al presente cuenta con una débil cultura de inteligencia y aún carece de una ley de inteligencia. En materia de capacitación ha obtenido un amplio apoyo de la Administración para el Control de Drogas de los Estados Unidos (DEA) y la Sección de Asuntos Narcóticos (NAS) de la Embajada de los Estados Unidos en Bolivia, aplicado a la Fuerza Especial de Lucha contra el Narcotráfico (FELCN). Cabe destacar que el Ejército ha dado históricamente un impulso significativo a la formación académica en inteligencia militar, lo que ha llevado a contribuir a la defensa nacional y a la toma de decisiones de las autoridades políticas (Estévez 2022a, 72, 76, 81-82).

## Chile

A diferencia de las reglas detalladas en la Ley de Inteligencia N° 19.974 de 2004, relativas al reclutamiento de inteligencia civil chilena, al presente no existe una ley que defina los requisitos de capacitación del personal de la Agencia Nacional de Inteligencia (ANI). Es más, la inteligencia militar no percibe al personal de la ANI como verdaderos profesionales de la inteligencia debido a que estos últimos no se han formado en las mismas instituciones que los primeros. Así pues, la continua opacidad de la capacitación en inteligencia, así como la falta de un marco de colaboración institucional, continuarán impactando negativamente en la transparencia y efectividad del sistema de inteligencia de Chile (Oeffinger et al. 2022, 121-122).

## Costa Rica

Es de destacar que el país aún no cuenta con una ley de inteligencia aprobada por su Asamblea Legislativa. Los ingresantes a la Dirección de Inteligencia y Seguridad Nacional son capacitados en la Academia Nacional de Policía que cuenta con un programa especializado en inteligencia. Asimismo, en materia de capacitación mediante cooperación internacional, se ha concretado cursos con Estados Unidos, Colombia e Israel. Aunque esta dependencia en el entrenamiento externo es vista como un obstáculo para una cultura nacional de inteligencia, y se requiere una investigación exhaustiva para comprender adecuadamente las diferentes formas en que las autoridades y los agentes nacionales adaptaron esta capacitación y narrativas (Hernández-Naranjo et al. 2022, 194, 200-201).

## Ecuador

Sin haber incorporado mayores cambios doctrinales hasta la actualidad, por más de tres décadas la inteligencia militar y la inteligencia política dominaron la agenda. A pesar de cambios idealistas y fundacionales que el gobierno de Correa propuso - creación de la Secretaría Nacional de Inteligencia (SENAIN) y sanción de la Ley de Seguridad Pública y del Estado de 2009 -, en la práctica, el sector de inteligencia no sufrió cambios significativos. No capacitó adecuadamente a su personal y se centró exclusivamente en las amenazas políticas a la estabilidad interna, incumpliendo sus objetivos fundacionales de anticipación, acción y predicción de riesgos y amenazas para el estado. Ecuador debe avanzar hacia una ley de inteligencia que promueva una reforma estructural significativa y una modernización democrática efectiva, que establezca estándares que garanticen el profesionalismo, la capacitación adecuada del personal técnico, y la implementación de la visión de inteligencia estratégica (Rivera Vélez y Rivera Rhon 2022, 129, 142, 144-145).

## Perú

El éxodo masivo de ex miembros del Servicio de Inteligencia Nacional (SIN), luego de la transición democrática de 2000-2001, nunca fue seguido por un esfuerzo concertado para sistematizar el reclutamiento y capacitación de personal civil con calificaciones específicas para la inteligencia estratégica. El estigma del pasado autoritario hizo que el sector fuera poco atractivo para los jóvenes reclutas potenciales, y el desinterés general en los asuntos de inteligencia dentro de la academia redujo el grupo de candidatos calificados. El resultado fue la incorporación por “amiguismo y clientelismo” en lugar de meritocracia. (Ray 2022, 157). En el contexto politizado e inestable del sector de inteligencia peruano resulta difícil plantear un abordaje sostenido para su profesionalización.

## Uruguay

El país cuenta desde 2018 con un marco legal robusto. En cuanto a capacitación y reclutamiento de personal de inteligencia, Uruguay aún carece de un esquema especializado y unificado para reclutamiento, evaluación y entrenamiento. El Ejército Nacional es la única fuerza dotada de una institución especializada en formación en inteligencia, la Escuela de Inteligencia del Ejército. El Centro de Altos Estudios Nacionales, que si bien depende del Ministerio de Defensa Nacional, no constituye un instituto de formación militar, ofrece entre los cursos de extensión académica, un seminario básico sobre planeamiento estratégico e inteligencia, destinado a profesionales civiles, policiales y militares. Y desde 2020, con apoyo de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, dicta un posgrado de especialización en inteligencia estratégica para formar analistas de los ámbitos civil, militar y policial (Álvarez 2022, 180-181; Álvarez 2023).

## Guatemala

Pasada la experiencia violenta del “estado contrainsurgente” vigente entre 1962 y 1996, la cultura de inteligencia guatemalteca se ha visto desafiada por la debilidad de sus instituciones democráticas, la inseguridad, la corrupción, la impunidad, y el aparato ilegal clandestino de seguridad, develado por la Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala (CICIG). Los cambios legislativos adoptados en este siglo para lograr la democratización de los servicios de inteligencia no se han traducido aún en un control civil efectivo y duradero (Estévez 2022c, 209, 217). El Proyecto Hacia una Política de Seguridad para la Democracia (POLSEDE), una iniciativa del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), iniciada en 1999, como un proceso de investigación-acción participativo a cargo de instituciones académicas y de la sociedad civil de Guatemala hasta 2002, sostenía que la

implementación de una carrera profesional de inteligencia es indispensable para una reforma de inteligencia ajustada al Estado Constitucional de Derecho. Para ello proponía una Ley de la Carrera de Inteligencia que normara, entre otras cosas lo relativo al ingreso, profesionalización y formación, de modo que fuesen congruentes con una nueva política de inteligencia y doctrina de inteligencia (POLSEDE 2001, 31, 35).

### **Las Bahamas, Jamaica y Trinidad y Tobago**

El examen de las culturas de inteligencia de estas naciones insulares destaca la necesidad de transparencia, respeto por el estado de derecho y un debate sólido sobre el papel de los servicios de inteligencia dentro de una sociedad. El debate público sobre el papel de los servicios de inteligencia en operaciones de seguridad nacional es un factor crítico para determinar qué información sobre los ciudadanos puede recopilarse y conservarse y en qué circunstancias (Peters 2022, 238).

### **Paraguay**

En el contexto de un marco jurídico limitado, aprobado en 2014, y de débiles capacidades de control político y supervisión de la inteligencia y con normas profesionales precarias, entre 2016 y 2019 se observan avances en la profesionalización y la efectividad. El múltiple contexto de seguridad que confronta el país requiere, entre otros aspectos, agencias de inteligencia idóneas y profesionales. En el año 2019, por ejemplo, se recurrió a la cooperación internacional; el personal de la Secretaría Nacional de Inteligencia (SIN) fue entrenado en Alemania, Argentina, Austria, Brasil, Chile, Colombia, El Salvador, España, Estados Unidos, Nicaragua y Taiwán. La inteligencia policial también ha avanzado en su profesionalización mediante la definición de competencias básicas, la formalización de normas y la expansión de sus misiones. Desde octubre de 2016, la Policía Nacional obtuvo la certificación internacional ISO 9001 por la calidad en la gestión de la recolección, procesamiento y análisis de la información y difusión de inteligencia (Estévez y Matei 2022, 249-251).

### **El Salvador**

La reforma de inteligencia iniciada por los Acuerdos de Paz de 1992 resulta inconclusa, debido a un marco legal imperfecto, falta de controles y escasa eficacia. En lo formal, conforme el artículo 7 de la ley del Organismo de Inteligencia del Estado (OIE), del 2001, la formación de su personal debe enmarcarse en los principios constitucionales y democráticos. Aunque la Policía Nacional Civil (PNC) fue creada por ley en 1992, un bajo grado de profesionalización ha obstaculizado los esfuerzos para confrontar las ame-

nanzas a la seguridad pública y, por lo tanto, la capacidad de la inteligencia criminal para producir resultados sustantivos. En materia de capacitación, en 2011, desde la Academia Nacional de Seguridad Pública (ANSP), se plantea la formación básica en inteligencia policial, recientemente orientada a implementar el modelo de actuación policial basada en inteligencia (ILP). Junto con el sector de inteligencia policial y el centro de capacitación de la PNC, la ANSP coordinó la organización e implementación de un sistema educativo complementario en materia de inteligencia policial. Asimismo, los Estados Unidos, a través de los programas de asistencia de Educación y Entrenamiento Militar Internacional (IMET, por sus siglas en inglés) ha organizado para El Salvador cursos sobre inteligencia y democracia. Una estrategia sostenida de profesionalización depende de una profunda transformación, basada en un nuevo marco legislativo democrático para toda la comunidad de inteligencia salvadoreña (Estévez 2022b, 261, 263-264, 267, 269).

### **Nuevas dimensiones: inteligencia penitenciaria**

La inteligencia penitenciaria, tal como ya se mencionó al comienzo, constituye una de las dimensiones de estudio que han surgido en las últimas décadas. De acuerdo con la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), su objetivo es ofrecer “información de inteligencia importante para su utilización dentro de los establecimientos penitenciarios, a fin de prevenir fugas y mantener el orden y el control” (2015, 1).

Se plantea así la necesidad de incluir al sistema penitenciario en las labores de inteligencia, con el objetivo de que no sea un mero receptor de decisiones judiciales y políticas criminales, sino que tenga un rol activo en el sistema de seguridad estatal (Zúñiga Collado, 2014, 343).

La calidad de los datos resulta un aspecto fundamental a considerar en cuanto entre los objetivos se pretende garantizar no sólo la seguridad y el ordenamiento adecuado de un establecimiento penitenciario sino además disuadir a los privados de la libertad de dirigir actividades delictivas que se concreten fuera de prisión. (UNODC 2015, 2).

De igual manera, y en consideración de las dinámicas actuales, corresponde que la inteligencia criminal penitenciaria para la prevención del delito organizado-complejo sea concebida como una actividad, produciendo y aportando análisis, escenarios y alertas, así como también para aportar a la persecución penal estratégica, procurando una mejor comprensión del fenómeno criminal organizado, su continuidad delictiva, y su estructura y cultura organizacional intramuros. (Estévez 2024, 41).

El límite intra y extramuros conforma una de las particularidades en los sistemas penitenciarios actuales, tornándose muchas veces difuso. Así, son múltiples las fuentes que dan cuenta de cómo las redes criminales continúan existiendo dentro de los establecimientos penitenciarios, ampliando sus redes de contacto y extendiendo sus actividades incluso por fuera del sistema penitenciario (UNODC 2015, 49).

Como ha señalado Sansó Rubert-Pascual (2014, 99), los sistemas penitenciarios enfrentan el desafío de resolver adecuadamente la amenaza interna y externa que representa para la institución y, por extensión, para la seguridad del Estado, la criminalidad organizada. Tradicionalmente, la lucha contra la delincuencia organizada se ha mantenido al margen del ámbito penitenciario, lo que ha constituido uno de los errores estratégicos más significativos en la confrontación contra el fenómeno criminal organizado.

En este plano, una capacitación adecuada será de fundamental importancia para dotar al personal con herramientas conceptuales y procedimentales relevantes para su práctica cotidiana. Así, las Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para el Tratamiento de los Reclusos estipulan en su Regla 76, párrafo 2 que “El personal penitenciario encargado de ciertas categorías de reclusos, o el que sea asignado a otras funciones especializadas, recibirá la capacitación especializada que corresponda”.

Como sostiene Zúñiga Collado (2014, 359), “sin la formación y los recursos profesionales adecuados, este apoyo [de los sistemas penitenciarios] no dará necesariamente los resultados esperados y el sistema penal no tendrá el lugar que le corresponde en un sistema de seguridad moderno que debe trabajar cooperativamente”.

En un plano regional, destaca la experiencia de Brasil a partir de la institucionalización de la *Diretoria de Inteligência Penitenciária* (Dipen), la cual ha mostrado la expansión del diálogo y el intercambio de información de inteligencia entre los estados y otras agencias de inteligencia del gobierno federal, favoreciéndose también la consolidación del proceso de integración de bases de datos junto a la ampliación de la formación y actualización de los profesionales del área. Entre sus proyecciones, se vislumbra un acuerdo de cooperación en la gestión de los sistemas penitenciarios de Europa y América Latina mediante la homologación de la Redcopen - Red de Cooperación Penitenciaria del Mercosur (Da Torres 2023, 54).

## Consideraciones finales

Como se desprende del repaso anterior, América Latina es un mosaico multicolor en materia de profesionalización de la inteligencia.

Es de destacar la importancia de contar con doctrinas de inteligencia, no una sola, sino las necesarias para cada rama de la comunidad o sistema de inteligencia prevista en la legislación nacional vigente.

Se debe procurar no asirse ciegamente al ciclo de inteligencia o recostarse exclusivamente en las tecnologías de la información y comunicación (TICS), de modo tal de permitir, y a la vez de promover, que la inteligencia recurra a, y combine, diversas metodologías y técnicas que permitan lograr conocimiento y comprender la complejidad. Respecto del ciclo de inteligencia, Hulnick (2013), expresó su esperanza de que en programas oficiales de capacitación o en el mundo académico, se superen las primeras formulaciones sobre el ciclo de la inteligencia, y al menos discutan los modelos modificados, así como los nuevos esbozados por Phythian (2013).

Corresponde tener flexibilidad para que ante los avances tecnológicos se ajusten las capacidades analíticas, tanto humanas como informáticas en un entorno de gestión de la información apto.

Se debe tener en mente que “El profesionalismo de los servicios de inteligencia implica una sólida formación legal y valórica, y una permanente supervisión interna capaz, entre otras cosas, de inhibir el surgimiento de eventuales “identidades recelosas” que alienten actuaciones desmesuradas en situaciones de crisis” (Nakousi Salas y Soto Muñoz 2014, 163).

Las estrategias de profesionalización en el campo de las inteligencias deben procurar un impacto real, no deben ser iniciativas cosméticas, deben impactar en las culturas de inteligencia y sus prácticas.

En particular, resulta indispensable enfocar la profesionalización, desde la teoría y la práctica orientadas hacia la anticipación estratégica y la mirada prospectiva en todos los campos. En efecto, es importante sumar a ello el estudio de la anticipación estratégica para la gestión de riesgos y la prevención. Esta, entre otras características, debe orientarse hacia el corto, mediano y largo plazos, debe ser continua; supone un cambio cultural hacia lo proactivo, con una actitud anticipatoria frente a la incertidumbre (Balbi 2014, 15-16).

En cuanto a métodos de aprendizaje, y siguiendo a Lahneman y Arcos (2019,

2-11), dado que los analistas de inteligencia enfrentan diariamente problemas difusos, toda técnica que ayude a aprender a lidiar con ellos debe emplearse; los métodos de aprendizaje interactivo que pongan el foco en “cómo hacer”, colaboran con el desarrollo de habilidades blandas y duras, de pensadores críticos y estudiosos de por vida, así como con la comprensión de las limitaciones legales de la inteligencia en democracia y lo que en la práctica es la ética de la inteligencia.

Asimismo los procesos de entrenamiento avanzado de analistas y funcionarios están siendo usados para lograr la aplicación efectiva y eficiente de los métodos y técnicas a casos concretos, siendo ello de una diferencia cualitativa respecto de los procesos habituales de enseñanza y capacitación (Balbi 2018).

Una opción viable es encarar una revisión estratégica del sector de inteligencia, ello como metodología para construir una hoja de ruta para diagnosticar y mapear los elementos del estado que producen inteligencia, que oriente la profesionalización del sector e identifique áreas críticas, y que lleve en consecuencia a la conversión del sector en comunidad, y que esta opere sobre una base sistémica consolidada (Morales 2015).

Es atendible reconocer que la intangibilidad, la distancia, el cambio y la complejidad generan incertidumbre que hace de la inteligencia una cuestión inherentemente psicológica. En tal sentido se sostiene que diversos conceptos de la psicología son muy útiles para analizar la gestión de las actividades de inteligencia (Austin 1985, 201-216).

Finalmente, el entorno común de incertidumbre y de amenazas complejas nos exige compartir experiencias educativas orientadas a la comprensión de estas realidades. Como sostienen de Castro García y Sancho Hirane (2022, 231), “Los cambios sustantivos en el entorno en el que opera la inteligencia generan desafíos importantes al planificar estudios o educación en inteligencia. En este sentido, es importante considerar una base sólida en principios y fundamentos porque, en un contexto cambiante, es importante tener claro el núcleo de la disciplina y enfatizarlo como el objetivo principal de la capacitación” [traducción propia].

## Referencias

- Agrell, Wilhelm. 2014. "The Next Hundred Years: Reflections on the Future of Intelligence." En *The Future of Intelligence: Challenges in the 21st Century*, eds. Isabelle Duyvesteyn, Ben De Jong y Joop Van Reijn. Routledge. <https://doi.org/10.1080/02684527.2012.621601>.
- Alvarez, Nicolás. 2022. "Uruguay." En *The Handbook of Latin American and Caribbean Intelligence Cultures*, eds. Florina Cristiana Matei, Carolyn Halladay y Eduardo E. Estévez. Rowman & Littlefield Publishers.
- Alvarez, Nicolás. 2023. "Retos y Oportunidades para la Profesionalización de la Inteligencia en Uruguay," *El Observador*, 01 de noviembre. <https://www.elobservador.com.uy/nota/retos-y-oportunidades-para-la-profesionalizacion-de-la-inteligencia-en-uruguay-2023103110400>.
- Austin, James D. 1985. "The Psychological Dimension of Intelligence Activities." En *Intelligence: Policy and Process*, eds. Alfred C. Maurer, Marion D. Tunstall y James M. Keagle. Westview Press.
- Balbi, Eduardo. 2014. *Construyendo El Futuro: Metodología Prospectiva. Método MEYEP de Prospectiva Estratégica. Manual del Método Oficial de Prospectiva de la Red EyE (Escenarios y Estrategia) en América Latina*. Red EyE, versión 4.0. [https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Balbi2014\\_NvoMEYEP\\_COMPLETO\\_final.pdf](https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Balbi2014_NvoMEYEP_COMPLETO_final.pdf).
- Balbi, Eduardo. 2018. *Infraestructura de Análisis Estratégico y de Inteligencia. Una Necesidad Vital, no Resuelta Eficientemente*. Anticiparse.org. <https://www.anticiparse.org/ina-infraestructura-de-analisis-estrategico-y-de-inteligencia/>.
- Blazakis, Jason. 2022. "Colombia." En *The Handbook of Latin American and Caribbean Intelligence Cultures*, eds. Florina Cristiana Matei, Carolyn Halladay y Eduardo E. Estévez. Rowman & Littlefield Publishers.
- Bruneau, Thomas C. 2022. "Conclusión." En *The Handbook of Latin American and Caribbean Intelligence Cultures*, eds. Matei, Florina Cristiana, Carolyn Halladay y Eduardo E. Estévez. Rowman & Littlefield Publishers.
- Cepik, Marco. 2022. "Brazil." En *The Handbook of Latin American and Caribbean Intelligence Cultures*, eds. Matei, Florina Cristiana, Carolyn Halladay y Eduardo E. Estévez. Rowman & Littlefield Publishers.

- Da Torres, Eli Narciso. 2023. "A institucionalização da inteligência penitenciária nacional e o enfrentamento às organizações criminosas no Brasil." En *Revista Brasileira de Segurança Pública* 17, 2. <https://doi.org/10.31060/rbsp.2023.v17.n2.1537>.
- de Castro García, Andrés y Carolina Sancho Hirane. 2022. "The Academic-Practitioner Divide in Intelligence. A Latin American Perspective." En *The Academic-Practitioner Divide in Intelligence Studies*, eds. Rubén Arcos, Nicole K. Drumhiller y Mark Phythian. Rowman & Littlefield.
- Decreto 614/2024. 2024. *Sistema de Inteligencia Nacional*. Argentina. <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/400000-404999/401512/norma.htm>.
- Decreto 615/2024. 2024. *Sistema de Inteligencia Nacional*. Argentina. <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/400000-404999/401513/norma.htm>.
- Estévez, Eduardo. 2022a. "Bolivia." En *The Handbook of Latin American and Caribbean Intelligence Cultures*, eds. Florina Cristiana Matei, Carolyn Halladay y Eduardo E. Estévez. Rowman & Littlefield Publishers.
- Estévez, Eduardo. 2022b. "El Salvador." En *The Handbook of Latin American and Caribbean Intelligence Cultures*, eds. Florina Cristiana Matei, Carolyn Halladay y Eduardo E. Estévez. Rowman & Littlefield Publishers.
- Estévez, Eduardo. 2022c. "Guatemala." En *The Handbook of Latin American and Caribbean Intelligence Cultures*, eds. Matei, Florina Cristiana, Carolyn Halladay y Eduardo E. Estévez. Rowman & Littlefield Publishers.
- Estévez, Eduardo. 2022d. "Desafíos Actuales de Inteligencia en América Latina: Legados, Democratización, Prioridades y Dimensiones Estratégica y Criminal." *Revista de la Escuela Nacional de Inteligencia* 1. <https://doi.org/10.58752/OMFMP220>.
- Estévez, Eduardo. 2024. *Curso Breve: Inteligencia criminal. Historia, conceptos y futuro de la función policial*. Presentación Clase 3. UNSAM.

- Estévez, Eduardo y Florina Cristiana Matei. 2022. "Paraguay." En *The Handbook of Latin American and Caribbean Intelligence Cultures*, eds. Florina Cristiana Matei, Carolyn Halladay y Eduardo E. Estévez. Rowman & Littlefield Publishers.
- Gill, Peter. 2016. *Intelligence Governance and Democratisation: A Comparative Analysis of the Limits of Reform*. Routledge.
- Gortaire Morejón, Bernardo. 2023. "Límites de la Inteligencia Estratégica en América Latina." En *Inteligencia Estratégica del Futuro: Pensamiento Crítico e Interconectado en un Mundo Global*, ed. María Dolores Ordóñez. Universidad de Alcalá, Marcial Pons. <https://www.marcialpons.es/libros/inteligencia-estrategica-del-futuro/9788413815381/>. <https://doi.org/10.2307/jj.4908194>.
- Harrison, Mark, et al. 2018. "Tradecraft to Standards – Moving Criminal Intelligence Practice to a Profession through the Development of a Criminal Intelligence Training and Development Continuum." *Policing: A Journal of Policy and Practice* 14 (2): 312-324. <https://doi.org/10.1093/police/pay053>.
- Hernández-Naranjo, Gerardo, Marco Vinicio Méndez-Coto y Carlos Humberto Cascante-Segura. 2022. "Costa Rica." En *The Handbook of Latin American and Caribbean Intelligence Cultures*, eds. Florina Cristiana Matei, Carolyn Halladay y Eduardo E. Estévez. Rowman & Littlefield Publishers.
- Hulnick, Arthur S. 2013. "Intelligence Legoland: Seeking Better Models of the Intelligence Process." Paper Prepared for the Annual Convention of the International Studies Association, San Francisco, California, 3-6 April.
- Lahneman, William J. 2010. "The Need for a New Intelligence Paradigm," *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence* 23, (2): 201-225. <https://doi.org/10.1080/08850600903565589>.
- Lahneman, William J. y Rubén Arcos. 2019. "Experiencing the Art of Intelligence." En *The Art of Intelligence: More Simulations, Exercises, and Games*, eds. Rubén Arcos y William J. Lahneman. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers. <https://doi.org/10.1080/02684527.2017.1328851>.

- Maldonado, Carlos. 2009. "Dilemas Antiguos y Modernos en la Inteligencia Estratégica en Sudamérica," *Security and Defense Studies Review* 9, (1): 49-66. <https://wjpcenter.org/es/document/old-and-new-dilemmas-in-south-american-strategic-intelligence/>.
- Marrin, Stephen. 2005. "Intelligence analysis: Turning a craft into a profession." En Proceedings of the 2005 International Conference on Intelligence Analysis. [https://www.academia.edu/download/31736257/IA\\_Turning\\_Craft\\_into\\_Profession\\_Marrin.pdf](https://www.academia.edu/download/31736257/IA_Turning_Craft_into_Profession_Marrin.pdf).
- Matei, Florina Cristiana, Carolyn Halladay y Eduardo E. Estévez. *The Handbook of Latin American and Caribbean Intelligence Cultures*. Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield Publishers, 2022.
- Moloeznik, Marcos Pablo. 2022. "Mexico." En *The Handbook of Latin American and Caribbean Intelligence Cultures*, eds. Florina Cristiana Matei, Carolyn Halladay y Eduardo E. Estévez. Rowman & Littlefield Publishers.
- Morales Peña, Juan Carlos. 2015. "Hacia una Revisión Estratégica del Sector de Inteligencia en El Salvador." *Revista Policía y Seguridad Pública* 5 (2): 209-284.
- Nakousi Salas, Moira y Daniel Soto Muñoz. 2014. "Derechos Humanos y Ética de la Inteligencia: Análisis de Casos Cinematográficos." En *Gestión de Inteligencia en las Américas*, eds. Russell Swenson y Carolina Sancho. National Intelligence University.
- Oeffinger, Clay, Shane Moran y Florina Cristiana Matei. 2022. "Chile." En *The Handbook of Latin American and Caribbean Intelligence Cultures*, eds. Florina Cristiana Matei, Carolyn Halladay y Eduardo E. Estévez. Rowman & Littlefield Publishers.
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC). 2015. *Manual de Seguridad Dinámica e Inteligencia Penitenciaria*. [https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/Manual\\_de\\_Seguridad\\_Dinamica\\_e\\_Inteligencia\\_Penitenciaria.pdf](https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/Manual_de_Seguridad_Dinamica_e_Inteligencia_Penitenciaria.pdf).
- Ordóñez, María Dolores. 2023. "Nuevas Fronteras Éticas, Políticas y Sociales para una Inteligencia Estratégica del Futuro." En *Inteligencia Estratégica del Futuro: Pensamiento Crítico e Interconectado en un Mundo Global*, ed. María Dolores Ordóñez. Universidad de Alcalá, Marcial Pons. <https://www.marcialpons.es/libros/inteligencia-estrategica-del-futuro/9788413815381/>.

- Otamendi, Alejandra y Eduardo Estévez. 2018. "El Gobierno Democrático de la Inteligencia en América Latina: Matriz de Análisis y los Casos Testigo de Argentina y Perú." En *Estado, Seguridad y Política Criminal*, eds. Esteban Mizrahi y Andrés Di Leo Razuk. SAAP & FONCYT. <http://bit.ly/EsadoSeguridadyPolíticaCriminal>.
- Otamendi, Alejandra, German Gallino y Eduardo Estévez. "Argentina." 2022. En *The Handbook of Latin American and Caribbean Intelligence Cultures*, eds. Florina Cristiana Matei, Carolyn Halladay y Eduardo E. Estévez. Rowman & Littlefield Publishers.
- Peters, Kevin. 2022. "Bahamas-Trinidad Tobago-Jamaica." En *The Handbook of Latin American and Caribbean Intelligence Cultures*, eds. Florina Cristiana Matei, Carolyn Halladay y Eduardo E. Estévez. Rowman & Littlefield Publishers.
- POLSEDE. 2001. "Estructura Orgánica y Carrera del Sistema de Inteligencia en Guatemala." Documento No. 4, Grupo de Trabajo N° 4 Controles Democráticos y Sistema de Inteligencia. Proyecto Hacia una Política de Seguridad para la Democracia, FLACSO - WSP - IGEDEP. <https://www.interpeace.org/fr/resource/the-organizational-structure-and-careers-in-the-guatemalan-secret-service/>.
- Phythian, Mark, ed. *Understanding the intelligence cycle*. Routledge, 2013.
- Ray, Victor. 2022. "Peru." En *The Handbook of Latin American and Caribbean Intelligence Cultures*, eds. Florina Cristiana Matei, Carolyn Halladay y Eduardo E. Estévez. Rowman & Littlefield Publishers.
- Rietjens, Sebastiaan, Rob Sinterniklaas y Stephen Coulthart. "How Intelligence Organisations Innovate." *Intelligence and National Security* (2024): 1-20. <https://doi.org/10.1080/02684527.2024.2401638>.
- Rivera Vélez, Fredy y Renato Rivera Rhon. 2022. "Ecuador." En *The Handbook of Latin American and Caribbean Intelligence Cultures*, eds. Florina Cristiana Matei, Carolyn Halladay y Eduardo E. Estévez. Rowman & Littlefield Publishers.
- Sancho Hirane, Carolina. 2016. "Política Pública de Inteligencia." En *Conceptos Fundamentales de Inteligencia*, ed. Antonio M. Díaz Fernández. Tirant lo Blanch.

- Sancho Hirane, Carolina. 2023. "Inteligencia y Seguridad: Desafíos hacia el Segundo Cuarto del Siglo XXI." En *Inteligencia Estratégica del Futuro: Pensamiento Crítico e Interconectado en un Mundo Global*, ed. María Dolores Ordóñez. Universidad de Alcalá, Marcial Pons. <https://www.marcialpons.es/libros/inteligencia-estrategica-del-futuro/9788413815381/>.
- Sansó-Rubert Pascual, Daniel. 2014. "Inteligencia criminal y sistemas penitenciarios: algunas reflexiones." En *URVIO, Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad* (15): 98-111. <https://doi.org/10.17141/urvio.15.2014.1591>.
- Swenson, Russell y Susana Lemozy. 2004. "Introducción: El Profesionalismo de Inteligencia en las Américas." En *Intelligence Professionalism in the Americas / Profesionalismo de Inteligencia en las Américas*, eds. Russell Swenson y Susana Lemozy. Joint Military Intelligence College's Center for Strategic Intelligence Research, ed. revisada.
- Tullius, John. 2019. "Developing Analytical Capabilities." En *The Conduct of Intelligence in Democracies: Processes, Practices, Cultures*, eds. Florina C. Matei y Carolyn Halladay. Lynne Rienner Publishers.
- Velasco Fernández, Fernando y Antonio M. Díaz Fernández. 2016. "Cultura de Inteligencia." En *Conceptos Fundamentales de Inteligencia*, ed. Antonio M. Díaz Fernández. Tirant lo Blanch.
- Venegas, Álvaro. 2018. "En busca de Inteligencia Estratégica: Cuatro Factores para el Nacimiento y Evolución de una Inteligencia Civil Colombiana." *Ciencia Política* 13 (26): 287-318. <https://doi.org/10.15446/cp.v13n26.71938>.
- Zúñiga Collado, Liza. 2014. "Inteligencia en el Ámbito Penitenciario: Condiciones para su Relación con la Seguridad Pública." En *Gestión de Inteligencia en las Américas*, eds. Swenson, Russell y Sancho, Carolina. National Intelligence University.