

## **El funcionamiento del sistema de inteligencia nacional en el Perú: análisis y propuesta**

**The operation of the national intelligence system in Perú: analysis and proposal**

**Jose Alberto Ysla Urquiza\***  
**Ángela Patricia Sánchez Medina\***  
**Eresvita Ramirez Chavarria\***

### **RESUMEN**

El presente artículo tiene por objetivo hacer un análisis sobre el funcionamiento del sistema de inteligencia del Perú, para a partir de allí elaborar las propuestas que permitan mejorar su funcionamiento. Para tal propósito se ha realizado una revisión bibliográfica relacionada con el tema y se plantean algunos antecedentes relacionados con las distintas actividades que se realizan en el ámbito de inteligencia. Posteriormente, se elabora una entrevista la misma que se realizó a ocho especialistas en esta disciplina, cuyos datos permitieron elaborar una matriz que posibilitó obtener los resultados y discusión. Se concluyó que el sistema de inteligencia nacional adolece de una serie de limitaciones que dificultan un desempeño eficaz y eficiente, proponiéndose alternativas dirigidas a superar estas limitaciones.

**Palabras clave:** Inteligencia, funcionamiento, análisis.

REVISTA TECNOLÓGICA  
ciencia y educación  
Edwards Deming

ISSN: 2600-5867

Atribución/Reconocimiento-NoComercial- CompartirIgual 4.0 Licencia Pública Internacional — CC

**BY-NC-SA 4.0**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.es>

Editado por: Tecnológico Superior Corporativo Edwards Deming  
Julio - Diciembre Vol. 5 - 2 - 2021  
<https://revista-edwardsdeming.com/index.php/esp>  
e-ISSN: 2576-0971  
Recibido: 10 junio 2020  
Aprobado: 4 Enero, 2021  
Pag 17-31

---

\* Maestro en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú  
yslajos@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-0132-9866>

\* Maestra en Gestión del Talento Humano, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú, apatysanchezmedina@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3515-6326>

\* Maestra, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú, eresvitaana@hotmail.com ORCID: 0000-0003-4920-8489

## ABSTRACT

The objective of this article is to make an analysis of the operation of the Peruvian intelligence system, in order from there to elaborate the proposals that allow it to improve its operation. For this purpose, a bibliographic review related to the subject has been carried out and some antecedents related to the different activities carried out in the field of intelligence are raised. Subsequently, an interview is elaborated, the same one that was carried out with eight specialists in this discipline, whose data allowed the elaboration of a matrix that made it possible to obtain the results and discussion. It was concluded that the national intelligence system suffers from a series of limitations that hinder effective and efficient performance, proposing alternatives aimed at overcoming these limitations.

**Keywords:** Intelligence, functioning, analysis.

## INTRODUCCIÓN

1.1.1 En la presente investigación se busca analizar cómo funciona el sistema de inteligencia nacional del Perú, sabiendo de antemano que esta organización tiene como fin primordial procesar y analizar información para la producción de inteligencia para proveer a las altas autoridades del Estado, incluyendo al presidente de la república para la toma de decisiones. Debe también considerarse que la actuación de los sistemas de inteligencia se enfocan en identificar aquellos riesgos y amenazas que pudieran afectar la seguridad y estabilidad del país, a fin que los decisores adopten las medidas anticipativas más pertinentes.

1.1.2 En un Estado, nación, país, sea cual fuere su régimen, dispone de un sistema de inteligencia, el mismo que puede ser definido como instituciones de carácter compleja, que tienen como una de sus principales funciones, la provisión de información hacia las altas esferas gubernamentales para la toma de decisiones; más aún cuando en el contexto internacional se experimentan cambios de orden tecnológico, comunicaciones, economía, etc, cuyos cambios no se encuentran al margen del influjo de entidades públicas y privadas, entre ellas los sistemas de inteligencia. Según Díaz (2013), en los últimos años, las comunidades de inteligencia de los países desarrollados así como de las naciones emergentes, se han enfocado en tratar de definir los factores que influyen en el trabajo de sus organismos de inteligencia, para a partir de allí, proceder a introducir modificaciones en sus organigramas, el rediseño de sus objetivos y estrategias, así como volviéndose más versátiles en su funcionamiento, aunándose a ello la motivación para obtener un sólido compromiso de sus funcionarios para estar en condiciones de enfrentar los nuevos desafíos, amenazas y riesgos a la seguridad e inestabilidad de los Estados.

En democracias sólidas, los servicios de inteligencia se encuentran estructurados como un poder del Estado, cuya función es proveer información cualificada para la toma de decisiones, informaciones relacionadas a las actividades de seguridad y defensa nacional, considerando aquellas áreas sensibles o estratégicas que garantizan su estabilidad

Numeriano (2015). Es decir, estos organismos enfrentan una serie de desafíos asociados a la economía, los cuales tienen un influjo en la seguridad nacional, como son el espionaje económico contra empresas nacionales, monitoreo de variables macroeconómicas, mercados financieros, etc, Navarro (2014).

En América del Sur, los órganos de inteligencia principalmente de los países de Colombia, Ecuador, Brasil, Bolivia, de manera creciente vienen desplegando sus tareas hacia la provisión de la seguridad pública, cuyas actividades involucran el monitoreo de tendencias de orden social, económico, migratorio, mostrando su preocupación por alcanzar una gestión de inteligencia eficaz, fortalecer la cooperación entre los distintos órganos de inteligencia domésticos o internos, así como establecer mecanismos de cooperación con organismos de inteligencia dentro de la región, a fin de reducir las amenazas que representan las redes criminales o transnacionales Swenson (2015).

El despliegue de tareas que demanda la función de inteligencia en el Perú, abarca al territorio nacional, el mismo que se caracteriza por la confluencia de una distinta gama de amenazas que se ciernen sobre el patrimonio público y privado, la seguridad e integridad de los ciudadanos, que demandan la necesidad de hacer un diagnóstico del rol que viene desempeñando dicho sistema para; a partir de allí, proponer la introducción de cambios para mejorar su funcionamiento Rivera (2013).

**En lo que concierne a los estudios realizados en el contexto internacional,** Tello & Spota (2015) realizan una investigación sobre la función de la inteligencia militar dentro del gobierno argentino. La metodología de su investigación se circunscribe a una articulación de análisis comparativo de información cuantitativa junto a entrevistas realizadas a personas especialistas en el tema, cuyo eje principal estuvo destinado a interpretar los acontecimientos en curso desde el enfoque propio de las personas entrevistadas. De los resultados obtenidos concluye que el el Estado argentino realiza actividades de inteligencia empleando a una institución militar, debido a que la institución de inteligencia estatal no cumplía con su función que le correspondía.

Cárcamo (2017) realiza una investigación exploratoria sobre aquellos conceptos que se emplean en el control que realiza el poder civil sobre la función de inteligencia militar, enfocando su estudio en el Sistema de Inteligencia de Estado y militar, buscando explicar algunas deficiencias sobre todo en lo que concierne a la escasa articulación del sistema, la falta de control por parte del parlamento y el rol que deben desempeñar estas organizaciones frente a las nuevas amenazas. El autor concluye que los organismos de inteligencia se desenvuelven con excesiva autonomía por la ausencia de control por parte de las instituciones civiles; paralelamente señalan que existen otros desafíos que no están en la agenda del gobierno, siendo uno de ellos el diseño de una Política Nacional de Ciberseguridad y Defensa a fin de ampliar el rango de acción estratégico, además de la inteligencia económica.

Noboa & Moreano (2019) realizan un análisis posestructuralista, sobre las limitaciones que presentan los conceptos de inteligencia junto a la anti-diplomacia y vigilancia para

comprender los complejos escenarios de seguridad actual, sustentando la necesidad de abordar nuevas herramientas que permitan realizar una interpretación crítica sobre los nuevos escenarios y los desafíos. Concluyen que la anti-diplomacia, la vigilancia líquida y la inteligencia se han convertido en instrumentos para obtener información vinculada con la seguridad de un Estado, considerando por ello necesario redimensionar estos conceptos dentro de espacios interdisciplinarios que busquen la convergencia con el estudio de disciplinas como son las relaciones internacionales, los estudios de vigilancia y la inteligencia.

Gimate (2018) aborda su investigación sobre Argentina y Chile respecto a la rendición de cuentas de sus respectivos sistemas de inteligencia. El estudio analiza la relación basándose en el supuesto que a mayor grado burocrático autoritario, la rendición de cuenta de los sistemas de inteligencia es frágil, mientras que a mayor calidad democrática el control sobre las instituciones de inteligencia es mayor. La investigación se sustenta en una metodología cualitativa interpretativa sobre documentación de inteligencia disponible de ambos países, todo ello bajo un contexto de un incremento de la inseguridad en ambos países. El autor concluye que en ambos países subsiste un estado burocrático autoritario, marcado por el endeble control que se ejerce sobre los sistemas de inteligencia y que aún no han logrado democratizarse, existiendo también diferencias en lo concerniente a la rendición de cuentas que se registran en estos países.

Los trabajos de investigación relacionados con la función que realizan los sistemas de inteligencia en el Perú son escasos, debido al carácter discreto que envuelve dicha actividad. En gran medida la literatura encontrada, proviene de investigadores que en determinado momento ocuparon cargos de confianza o prestaron servicios al interior del sistema de inteligencia nacional y en menor medida de algunos académicos vinculados al estudio de temas relacionados con la seguridad y defensa. Bajo este contexto Gómez de la Torre & Medrano (2015) realizan un análisis sobre el marco jurídico de la inteligencia en el Perú y Latinoamérica; la investigación es realizada desde un enfoque cualitativo con revisión documental institucional y normativo, quienes determinan la creación del servicio de inteligencia nacional en la década de los 60, considerado como un ente superior al denominado servicio de inteligencia del ejército que había sido creado un año atrás; ambos autores sostienen que su creación obedeció a los temores que suscitaba el enfrentamiento Este – Oeste propiciado por la Guerra Fría, la toma del poder de Fidel Castro en Cuba, entre otros. Esta razón de ser de la inteligencia experimentó un primer desafío en 1963 con la aparición de focos guerrilleros en la sierra alto andina del Perú y que fueron controlados por la actuación del entonces presidente Fernando Belaunde Terry; sin embargo a partir de 1980, el protagonismo de la función de inteligencia se acrecentaría con la aparición de las organizaciones terroristas Sendero Luminoso y Túpac Amaru.

En ese mismo sentido Bolívar (2009) realiza una investigación con enfoque cualitativo y desde una perspectiva histórica y documental sobre el sistema de inteligencia del Perú desde su creación en mil novecientos sesenta (1960) hasta el año dos mil siete (2007); en su investigación determina que el Perú no ha logrado forjar una verdadera institución

debido a la inexistencia de marcos legales sólidos, la falta de consensos acerca de la importancia de su empleo y la ausencia de una verdadera cultura de inteligencia por parte de la opinión pública; según el autor estas debilidades han traído como consecuencia la politización del sistema, siendo utilizado en asuntos domésticos en lugar de enfocarse en la producción de conocimiento sobre los riesgos y amenazas a la seguridad nacional; sumándose a ello una serie de escándalos por la incompetencia mostrada en su función desacreditándose así una actividad que resulta trascendental para la seguridad y defensa nacional; por ello plantea que es urgente que se institucionalice y formalice la función de inteligencia como una actividad legal y legítima del Estado que resulta vital para la seguridad y desarrollo nacional.

Asimismo Carbajal (2013), Arce (2007) y Arias (2017), identifica a la década de los noventa como el período en que la inteligencia en el Perú experimenta un nuevo cambio en su procedimiento de trabajo al dejar de ser dependiente de la inteligencia que le brindaban los institutos armados y la policía para empezar a desempeñar un rol central adquiriendo mayor poder y control sobre los otros organismos de inteligencia, expandiendo sus funciones más allá de los roles que encierra la función de inteligencia para empezar a apoyar políticamente al régimen del presidente Alberto Fujimori, arremeter con actos de hostigamiento a políticos de oposición, el sometimiento de los medios de prensa y actos de coerción hacia representantes del poder judicial, ministerio público Arce (2007).

Mujica, J (2015) realiza una investigación sobre la transformación de la inteligencia peruana; el estudio es realizado a partir de un enfoque cualitativo recurriendo a información pública, normas relacionados al sistema de inteligencia y entrevistas semiestructuradas a ex funcionarios y analistas del Servicio de Inteligencia Nacional, a personas que realizan actividades de inteligencia en empresas privadas, realizando un total de 21 entrevistas semiestructuradas y 24 entrevistas de salida. En esta investigación el autor determina al período de los años 2000 y 2006 como la etapa de mayor crisis del sistema y servicio operativo de la inteligencia en el Perú, debido a que habían sido despedidos todos los funcionarios y analistas que prestaron servicios durante los dos períodos de gobierno del presidente Alberto Fujimori. El autor considera que el despido de personal de inteligencia dio lugar a que por un lado disminuyera significativamente la capacidad de producción de inteligencia del sistema y a la vez diera lugar al surgimiento de un creciente mercado de la inteligencia y seguridad privada y empresarial.

En cuanto a las teoría sobre el funcionamiento de las instituciones, es menester precisar el planteamiento de Galbraith (1986) en su modelo de diseño organizacional quién plantea una herramienta que consiste en la aplicación de una serie de políticas de diseño que se encuentran bajo el control de la alta dirección. Este modelo se sustenta en 5 elementos que deben estar relacionados entre sí que son: la estrategia, la estructura, los procesos, el sistema de recompensas y los recursos humanos. La aplicación de este modelo permite generar una congruencia en el desempeño de estos elementos, propiciando un mejoramiento estratégico en la organización.

Esta propuesta metodológica también es tomada por Navarro (2010) describiendo como fases del ciclo de inteligencia: (1) la planificación; que tiene como finalidad orientar la búsqueda de datos e informaciones, identificando las áreas de interés más importantes, los requerimientos de información debiendo tener una percepción del contexto nacional e internacional; (2) la recepción y procesamiento de datos; tarea que gira en función de las necesidades de información que el sistema debe proveer a los tomadores de decisiones; (3) el análisis y producción, el mismo que debe dar lugar a la producción de información relevante. Aquí el objetivo es interpretar la información mediante el establecimiento de relaciones entre los datos y conocimiento de los analistas, debiéndose analizar la información de tal manera que esta sea comprensible; (4) la comunicación; surge luego de haber obtenido la generación de conocimientos la cual será registrada en documentos que serán puestos a disposición de los usuarios; y (5) la última fase que es la evaluación que sirve para verificar si se logró satisfacer las necesidades de inteligencia de los usuarios, pero a su vez resulta útil para conectar con el inicio de un nuevo ciclo de inteligencia.

Sobre las asignaciones presupuestales hacia los sistemas de inteligencia, se ha podido acceder a información de carácter presupuestaria que es publicada dentro de las normas de transparencia existentes en dos países que son Chile y Argentina, respectivamente. En lo que respecta a la Agencia Nacional de Inteligencia (ANI) de este país, el presupuesto es de alrededor de sesenta millones de soles, cuyo monto se ha calculado al convertir el presupuesto que está descrito en pesos y de allí a dólares para finalmente compararlo en soles peruanos. En Argentina, por su parte, el presupuesto anual de inteligencia bordea los ciento treinta millones de dólares, muy superior al de Chile, el mismo que se debería a la dimensión de este país. En el caso peruano, el presupuesto para el año 2019, según la Ley 30879 del 14 de diciembre del año 2019, se le asignó la suma de sesenta y nueve millones trescientos veintiséis mil cuatrocientos sesenta y nueve soles (S/ 69.326.469), mientras que para el presente año (2021), de acuerdo a la Ley 31084, ley de presupuesto público del 27 de diciembre del año 2021, se le otorgó un presupuesto de sesenta y cuatro millones cuatrocientos sesenta y cinco mil setecientos veintidós soles (S/ 64.465.722)

En lo que respecta a los recursos humanos que debe disponer un sistema de inteligencia, Carvalho (2009) destaca la importancia que los sistemas de inteligencia dispongan de personal entrenado en la obtención de informaciones así como de expertos analistas encargados de aplicar métodos apropiados para la administración de información, para lo cual las actividades de reclutamiento deben contemplar la identificación y selección conjuntamente con el perfil profesional y la formación académica adecuada para los fines y propósitos de la organización, debiéndose también considerar a profesionales que son expertos en determinados temas que pudieran generar las sinergias y potenciar el trabajo de inteligencia. Manzano (2009) realiza una investigación de la literatura científica bibliográfica de tendencias relacionadas con las personas que laboran en una comunidad de inteligencia y literatura vinculada con la psicología cognitiva y social, expresando que quiénes laboran en los sistemas de inteligencia se encuentran sometidas a una serie de

desafíos analizando temas que demandan el empleo de cierto tipo de esquemas mentales que al estar simplificados, supone la existencia de ciertas fortalezas y debilidades; es decir presentan limitaciones que no deben ser eludidas y analizarlos, valorarlos para determinar sus particularidades a fin de mejorar las capacidades de las personas que laboran en las organizaciones de inteligencia.

En cuanto a las competencias profesionales que deben poseer los funcionarios que desarrollan la función de inteligencia, Gómez & Medrano (2015) precisan que hay una práctica de clientelaje que se manifiesta en la ausencia de concurso público para trabajar en la función de inteligencia, existiendo antecedentes de funcionarios carentes de ética, profesionalismo y objetividad, sumándose a ello la deficiencia profesional que da lugar a la existencia de operadores empíricos reconociendo los errores que se cometieron entre el año 2,000 y el 2010, debido a los intentos por reconstruir el sistema de inteligencia, señalando que un analista de inteligencia de los aspectos no militares demanda una formación universitaria de nivel de post grado.

Las cualidades que debe poseer un profesional de inteligencia también atribuyen énfasis en su formación profesional, no especificando a qué disciplina debería de pertenecer, sin embargo consideran relevantes el compromiso, la ética y la integridad hacia esta función, en este sentido Sillone (2004), Lemozy (2004), Cepi, & Antunes (2004) consideran que un profesional de inteligencia debe ser capaz de desempeñarse adecuadamente en el análisis e identificación de las amenazas, aprovechar las oportunidades y neutralizar las debilidades, debiendo ser un auténtico analista de las ciencias sociales, dominar las tecnologías y desenvolverse en torno a un código de ética que involucre su responsabilidad profesional. Adquirir estas competencias profesionales sólo son factibles a través de un largo proceso de capacitación y perfeccionamiento que puede demandar un período de diez años, Manzano (2009), pues, tal como sostiene Balcázar (2004) la función de inteligencia no sólo gira alrededor de la obtención de informaciones sino en la necesidad de disponer de mayores capacidades de análisis.

En relación a la profesionalización de los funcionarios que laboran en los diferentes sistemas de inteligencia en América Latina, se observa que la descripción acerca de las competencias y capacidades que debe poseer un profesional es bastante compleja, los cuales van desde la descripción explícita de las funciones a realizar dentro de una estructura organizacional y doctrinaria sujeta a controles y fiscalización por órganos superiores, Ugarte (2004); la demanda de reconocimiento por parte de los ministerios de educación de las escuelas que se dedican a la formación, capacitación y perfeccionamiento de la disciplina de inteligencia, debiéndose acreditar los cursos tanto de pre grado como de post grado, Ulises (2004).

En lo que corresponde a la normatividad, existe una serie de normas que ha experimentado en el Perú el sistema de inteligencia nacional. Luego de su desactivación realizada a inicios del año 2001, mediante Ley 28664 del 04 de enero del 2006 se creó la Ley del sistema de inteligencia nacional y de la Dirección Nacional de Informaciones, la misma que fue derogada y sustituida por el Decreto Legislativo 1141 del mes de diciembre del 2012, en el cual se establecieron el marco jurídico, la finalidad,

organización, atribuciones y función del sistema de inteligencia nacional. Posteriormente, mediante la Ley 30535 del diez de enero del año 2017, se modificó el DL 1141 introduciéndose modificaciones relacionados al control gubernamental, el control de parte del Congreso de la república y en su estructura orgánica se le retiró todo tipo de iniciativa para el desarrollo de actividades de inteligencia de carácter táctica y operativa.

Estos hechos que describen la realidad, condujeron a la formulación del problema general ¿Cómo funciona el sistema de inteligencia nacional en el Perú como órgano responsable de proveer inteligencia al Estado peruano? y problemas específicos siguientes ¿Cómo aplica su estrategia el sistema de inteligencia nacional para el cumplimiento de su misión? ¿La estructura organizativa que posee el sistema de inteligencia nacional es compatible con las necesidades de la función de inteligencia? ¿Los procedimientos de trabajo del sistema de inteligencia nacional, permite desarrollar sus actividades de manera eficiente y eficaz? ¿El presupuesto que dispone el sistema de inteligencia nacional le permite satisfacer sus necesidades para el cumplimiento de su misión? ¿Los funcionarios del sistema de inteligencia nacional, poseen las competencias requeridas para el cumplimiento de objetivos y metas de esa organización?.

La presente investigación presenta una justificación teórica en la medida que la información obtenida fue contrastada con otras investigaciones elaboradas así como relacionándola con otras teorías sobre el funcionamiento de los sistemas de inteligencia. El estudio muestra una justificación práctica, pues los objetivos que se propusieron hicieron posible conocer el mecanismo de funcionamiento del sistema de inteligencia y la identificación de limitaciones, cuyos resultados obtenidos, han permitido plantear nuevos procedimientos prácticos que contribuyan a hacer más eficiente la función de inteligencia. Tello & Spota (2015) señalan que ante la falta de capacidad o paralización del organismo de inteligencia nacional, las altas esferas del gobierno se ven obligados a valerse de otros organismos de inteligencia no adecuados para obtener información útil para la toma de decisiones (p.17). La justificación metodológica se explica por la manera como fue realizada la investigación, partiendo desde un enfoque cualitativo, paradigma interpretativo y diseño no experimental transeccional, correlacional, cuyos resultados de la investigación pueden servir como instrumentos para nuevas investigaciones relacionadas al funcionamiento de los sistemas de inteligencia. Una justificación social, pues se apuesta a crear una cultura de inteligencia en aquellas instituciones, cuya labor se circumscribe a proveer de información y conocimiento relacionados a la seguridad para la toma de decisiones, principalmente el sistema de inteligencia del Estado. El presente estudio busca analizar e identificar las debilidades y limitaciones que presenta el sistema de inteligencia que dan lugar a que en los altos niveles de decisión de Estado, se incurran en errores por falta de una inteligencia eficaz y oportuna.

En el presente trabajo se plantea como objetivo general determinar el funcionamiento del sistema de inteligencia nacional en el Perú. Y como objetivos específicos: (1) Conocer las estrategias y cómo éstas se aplican en el funcionamiento del sistema de inteligencia nacional. (2) Determinar si la estructura organizativa del sistema de

inteligencia nacional es compatible con las necesidades de dicho organismo para el cumplimiento de su misión. (3) Determinar si el actual procedimiento de trabajo del sistema de inteligencia nacional del Perú, permite que el sistema desarrolle sus actividades de manera eficiente y eficaz. (4) Determinar si el presupuesto que dispone el sistema de inteligencia nacional le permite satisfacer sus necesidades relacionadas a la función de inteligencia. (5) Determinar si los funcionarios del sistema de inteligencia poseen las competencias que coadyuvan al cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación se realizó utilizando un diseño con enfoque cualitativo que según Hernández, Fernández & Baptista (2014), consiste en determinar los pasos a seguir en el estudio y los métodos y técnicas a emplear, recurriendo a una gama de “concepciones, visiones, técnicas y estudios” para determinar y mejorar las interrogantes del trabajo de investigación; aquí no se prueba ninguna hipótesis, debido a que éstas surgen durante el proceso de investigación y se mejoran a medida que se va profundizando el análisis: por ello, la investigación es flexible, interpretándose los eventos para así, ir progresivamente construyendo una nueva realidad.

La investigación se desarrolló haciendo empleo del diseño fenomenológico que según Benner, 2008; Álvarez, Gayou, 2003; Bogden y Beklen 2003; y patton, 2002), citado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), el diseño fenomenológico consiste en obtener la perspectiva de los participantes a fin de comprender sus experiencias en torno al fenómeno, trabajándose y analizándose los puntos de vista, percepciones y experiencias de los participantes (p.536); es decir, el investigador primeramente debe identificar el fenómeno y luego recopilar las informaciones de aquellas personas que han experimentado para posteriormente desarrollar una descripción acerca de la experiencia de los participantes involucrados.

En esa misma lógica (Creswell 2013b), Mertens (2010) y Álvarez Gayou (2003), consideran que el diseño fenomenológico se sustenta en las siguientes premisas: comprender el fenómeno a partir de las experiencias de los participantes, sustentar el análisis de temas y sus interpretaciones y significado; se debe considerar que el investigador confía en su propia intuición para absorber la experiencia de las personas entrevistadas; y, finalmente, el investigador debe contextualizar las experiencias desde una perspectiva de espacio y tiempo de los participantes.

La presente investigación contempló un análisis del funcionamiento de la inteligencia desde diferentes perspectivas, identificándose preliminarmente las siguientes: 1) El marco normativo de la inteligencia en el Perú; constitución política de 1,993, Título IV: de la estructura del Estado, Capítulo XII: de la seguridad y de la defensa nacional; artículos 163 al 175; 2) Decreto legislativo de fortalecimiento y modernización del sistema de inteligencia nacional – SINA y de la Dirección Nacional de Inteligencia – DINI; que organiza y establece los componentes del Sistema de Inteligencia Nacional (SINA) y establece la organización y funciones de la DINI; 3) La Estrategia, la misión, los objetivos

y metas de la institución; 4) La estructura institucional, teniendo en consideración su diseño organizacional, los roles claves de sus diferentes direcciones, la administración del trabajo y la capacidad de autonomía de las autoridades institucionales; 5) Los procesos que se emplean en el sistema de trabajo, esencialmente la toma de decisiones, la planificación para la obtención, manejo, procesamiento y requerimientos de información y el grado de coordinación entre los diferentes organismos internos y su relación con otros componentes del sistema; la calidad del producto que se obtiene a través del proceso de trabajo para la toma de decisiones; 6) El comportamiento organizacional, rotación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos, las habilidades del personal y motivación e incentivos existentes.

## RESULTADOS

Los resultados de las entrevistas relacionadas al funcionamiento del sistema de inteligencia se pudo apreciar que los especialistas abordados tipificaron al sistema de precario que había perdido su capacidad, cumpliendo sus funciones con limitaciones, señalando que existen decisores que desconocen su utilidad. La razón de esta baja performance del sistema de inteligencia, obedece a que el director es elegido como cargo de confianza del mandatario, la existencia de una legislación que limita las capacidades de sus componentes, la politización de sus miembros dirigenciales, un limitado presupuesto, la exclusión de la cancillería del sistema de inteligencia, limitada tecnología y la existencia de recursos humanos con limitada capacidad analítica. Asimismo, la politización de este sistema da lugar a que los objetivos nacionales se ubiquen en segunda prioridad soslayándose problemas relevantes como son las migraciones, el narcotráfico, el terrorismo, el crimen organizado internacional, y el creciente avance de riesgos asociados a la ciberseguridad.

Se constató la coincidencia en destacar el rol que le compete al sistema de inteligencia nacional, al tener que cumplir su misión en el más alto nivel político estratégico de Estado, mediante la generación de conocimiento para la toma de decisiones.

En lo que respecta a la indagación para conocer cómo se aplican las estrategias, los entrevistados no tuvieron una respuesta de consenso; así por ejemplo se señala que los objetivos no se cumplen por la existencia de conflictos de intereses y restricciones en el sistema de inteligencia nacional. De otra parte dieron a conocer que los objetivos y metas trazados son cumplidos debido a que las amenazas son neutralizados a nivel estratégico nacional y dominio operativo; una tercera postura de respuestas señala que los objetivos y metas se vienen cumpliendo de manera parcial debido a un presupuesto reducido, el excesivo control, proponiendo su fortalecimiento a partir de su normatividad, un soporte financiero, superar su limitada autonomía, entre otros. Se propone la coordinación e identificar el grado de cumplimiento de cada objetivo.

En lo que respecta al liderazgo y dirección, los entrevistados perciben que al ser designado el puesto como cargo de confianza, los designados no poseen las competencias ni reúnen el perfil para el puesto, careciendo además de autonomía en asuntos relacionados con la seguridad nacional, cuestionando también el marco normativo por no favorecer la producción de inteligencia.

La mayoría de los entrevistados reconoció que el sistema de inteligencia nacional posee una estructura adecuada a excepción de unos de los especialistas que señaló que su estructura era semifuncional. Sin embargo, a la vez que se reconoce que el sistema dispone de una estructura adecuada, puntualizaron que el problema es su funcionamiento a consecuencia que no existe una verdadera acción de las personas, ausencia de liderazgo, clima institucional y limitada capacidad de sus componentes, aspectos que influyen en las tareas de supervisión, se hizo hincapié en la autonomía, problemas de recursos humanos, medios tecnológicos, económicos y financieros, la limitada disponibilidad de personal especialista en inteligencia estratégica, así como en la falta de capacidad para diseñar escenarios prospectivos que permitan prever que se va a enfrentar y qué acciones multisectoriales adoptar.

Los entrevistados advierten de la manera como funcional el sistema no le permite al Estado enfrentar sus riesgos, desafíos, preocupaciones y amenazas, encontrándose en desventaja frente a otros sistemas de inteligencia, teniendo impacto en las crisis políticas. Los especialistas precisaron que no es un sistema que desarrolle un trabajo prospectivo para adelantarse a las necesidades, en tal sentido afirmaron que siendo el presente siglo XXI la era del conocimiento especializado se requiere de una inteligencia muy dinámica y altamente especializada con capacidad real de gestionar el conocimiento en donde la tecnología juega un rol de apoyo importante, debiéndose contemplar nuevas especialidades de carácter geográfico, meteorológico e incluso el ciberespacio.

La coordinación entre los componentes del sistema de inteligencia fue evaluada como no adecuada y deficiente coordinación debido a la desconfianza mutua existente entre el ejecutivo y su sistema, además por los temores frente a la judicialización y persecución política de sus miembros; se afirma también que persiste el compartimentaje por la necesidad de protección de cierta información que pueda generar posibles riesgos internos, dada la injerencia política que pueda existir al más alto nivel. Frente a esta situación se propone que deberían de revisarse sus componentes para hacer un seguimiento exhaustivo al cumplimiento de metas, de acuerdo a la candelarización de actividades de inteligencia establecidos, pudiendo solicitar asesoramiento externo de especialistas en inteligencia estratégica de algunos países que hayan logrado cierto éxito en su desempeño.

El presupuesto que se asigna para la función de inteligencia es considerado insuficiente, considerándose que el nivel de eficiencia también depende de los medios presupuestales, debiendo ser distribuidos en función de los objetivos para cubrir las necesidades,

teniendo en cuenta la dinámica de los riesgos que son cambiantes. En tal sentido, se propone formular un presupuesto debidamente sustentado que contemple la misión, área de responsabilidad, el número de efectivos, los planes en ejecución, los planes previstos y los equipos que se disponen.

En cuanto a las competencias que deben poseer los funcionarios para coadyuvar al cumplimiento de los objetivos trazados por la organización, la opinión de los expertos giró desde el cumplimiento de perfiles para determinados campos funcionales, mientras que otros no cumplen con el perfil requerido, necesitándose de funcionarios con el grado de doctorado, maestrías y licenciados para cubrir las direcciones, jefaturas y analistas. En cuanto a las competencias requeridas, los entrevistados señalan que un funcionario debe conocer la realidad nacional, conocer el sistema de inteligencia externo e interno, con probada lealtad y reserva en el manejo de información clasificada.

En cuanto a las capacidades un funcionario de inteligencia debe tener un amplio dominio de macro capacidades específicas e inteligencia estratégica, dominio de idiomas, informática, dominio de responsabilidades inherentes a la posición que cumple; valores éticos, dominio del campo nacional e internacional de inteligencia así como un dominio de la metodología de la investigación científica aplicada a la inteligencia.

Se percibe la existencia de una deficiente selección de personal para desempeñar cargos de responsabilidad en algunos niveles y componentes del sistema de inteligencia.

Existe consenso en señalar que la capacitación de los funcionarios se realiza en su propia escuela y en el caso de los organismos de inteligencia de las fuerzas armadas y policiales se realiza en sus escuelas matrices que estas instituciones poseen. En el caso de funcionarios civiles, estos siguen un curso en donde se aprenden los términos y conceptos clave.

## DISCUSIÓN

En la investigación realizada sobre el funcionamiento del sistema de inteligencia nacional: análisis y propuesta, se obtuvo que el actual sistema de inteligencia no ha logrado fortalecerse, siendo evaluado como precario, coincidiendo con la investigación de Bolívar (2009) que afirma que la razón principal por la cual no se ha forjado una verdadera institucionalidad de la inteligencia en el país es por la ausencia de normas sólidas, la falta de consenso en el reconocimiento de su utilidad, sumándose a ello la inexistencia de una cultura de inteligencia.

Sobre los logros de los objetivos trazados en la estrategia del sistema de inteligencia, se señala que ésta no se cumple, por su bajo performance institucional, compatibilizando con lo expresado por Navarro (2010) quién precisa que las estrategias deberían de ser diseñadas en función de las fases del ciclo de inteligencia, debiéndose tener en cuenta

los requerimientos de información, la búsqueda de información, el procesamiento, el análisis y la difusión de inteligencia para la toma de decisiones.

Los procedimientos de trabajo del sistema de inteligencia nacional no le permiten enfrentar con éxito los riesgos, amenazas y desafíos que éste enfrenta debido a la falta de unidad entre sus componentes. Al respecto, las investigaciones de Carbajal (2013), Arce (2007) y Arias (2017) señalan que el sistema de inteligencia nacional logró mejorar su actuación en la década de los 90 cuando logra centralizar la inteligencia, ubicándose como el órgano rector.

Hay consenso en afirmar que el presupuesto que actualmente se le asigna al sistema de inteligencia nacional es insuficiente si se tiene en cuenta la distinta gama de riesgos y amenazas que tiene que enfrentar. Así, de acuerdo a la Ley 31084 del 27 de diciembre de 2020, el presupuesto del 2021 se fijó en un poco más de sesenta y cuatro millones de soles, monto que no le permite dar cobertura para la obtención de informaciones de las diferentes regiones del país, siendo altamente dependiente de las informaciones que le proveen los otros órganos de inteligencia como son de la policía y de las fuerzas armadas.

Sobre el perfil y las competencias profesionales que deben poseer los funcionarios de inteligencia se encuentra que en gran medida el sistema no dispone de los recursos humanos profesionales que se amerita, concertando con las sugerencias de Carvalho (2009) que en su investigación señala que resulta imperativo que los sistemas de inteligencia dispongan de personal entrenado en obtener información.

Igualmente, respecto a las capacidades profesionales se encuentra deficiencias en la selección de personal para desempeñar cargos de responsabilidad en los diferentes cargos de responsabilidad de los diferentes departamentos de análisis, observándose una conducta discrecional en los procesos. Sobre el particular, merece precisar que Gómez y Medrano (2009) afirman que se hace necesario democratizar la función de inteligencia, pudiéndose convocar a profesionales mediante concurso público para trabajar en inteligencia, debido a la existencia de antecedentes sobre funcionarios que han prestado servicios en los sistemas, demostrando falta de ética, involucrados en delitos de corrupción, ausencia de profesionalismo y objetividad.

## REFERENCIAS

- Cárcamo R. (2017) Chile: consideraciones sobre el control civil de la inteligencia militar. [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1390-42992017000100070](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-42992017000100070)
- Nova & Moreano (2019) Inteligencia anti-diplomacia y vigilancia líquida: sistemas de control para un mundo turbulento. <file:///C:/Users/user/Downloads/350763-Texto%20del%20art%C3%ADculo-505753-1-10-20190225.pdf>
- Gimate, A (2018) Rendición de cuentas. A propósito de los sistemas de inteligencia en Argentina y Chile. <file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-RendicionDeCuentasAPropositoDeLosSistemasDeIntelig-7113524.pdf>

- González & Castillo (2017) seguridad multidimensional y cooperación regional: nuevos escenarios para la Seguridad Multilateral en la región Iberoamérica. <https://iugm.es/wp-content/uploads/2019/11/Escenarios-de-inseguridad-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-los-actuales-retos-en-Colombia.pdf>
- Robin, R (2015) Manejo y Gestión de la Información de Inteligencia para la Seguridad Multilateral del Ciberespacio- Enfoques de los Estados Unidos y Brasil. [https://niu.edu/ni\\_press/pdf/Intel\\_en\\_las\\_Americas.pdf](https://niu.edu/ni_press/pdf/Intel_en_las_Americas.pdf)
- Gómez de la Torre & Medrano (2015) Leyes de Inteligencia en el Perú y Latinoamérica: Evolución Histórica, Jurídica e Institucional. [https://www.academia.edu/15260350/Leyes\\_de\\_Inteligencia\\_en\\_el\\_Per%C3%BA\\_y\\_Latinoam%C3%A9rica\\_Evolucion\\_Hist%C3%B3rica\\_Jur%C3%ADcica\\_e\\_Institucional](https://www.academia.edu/15260350/Leyes_de_Inteligencia_en_el_Per%C3%BA_y_Latinoam%C3%A9rica_Evolucion_Hist%C3%B3rica_Jur%C3%ADcica_e_Institucional)
- Barros-Bastidas, C., & Gebera, O. T. (2020). Training in research and its incidence in the scientific production of teachers in education of a public university of Ecuador. *Publicaciones de La Facultad de Educacion y Humanidades Del Campus de Melilla*, 50(2), 167–185. <https://doi.org/10.30827/publicaciones.v50i2.13952>
- Romero, H. (2017) La inteligencia en Colombia: de la oscuridad a la institucionalidad. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14196/Romero%20Rios%20Herbert%20Harbey%202016.pdf;sequence=3>
- Pinheiro, Marta Macedo Kerr. (2012). Estado informativo: implicaciones para las políticas de información e inteligencia de principios del siglo XXI. *Varia Historia*, 28 (47), 61-77. <https://dx.doi.org/10.1590/S0104-87752012000100004>
- Mejía & De Sousa (2015) La multidimensionalidad de la seguridad nacional: retos y desafíos de la región para su implementación. [https://iugm.es/wp-content/uploads/2016/06/2015-1325\\_Interiores\\_SIN\\_MARCAS.pdf](https://iugm.es/wp-content/uploads/2016/06/2015-1325_Interiores_SIN_MARCAS.pdf)
- Gómez, A (2015) Inteligencia: ¿fin de la barrera entre lo interno y externo?. Recuperado de: [https://iugm.es/wp-content/uploads/2016/06/2015-1325\\_Interiores\\_SIN\\_MARCAS.pdf](https://iugm.es/wp-content/uploads/2016/06/2015-1325_Interiores_SIN_MARCAS.pdf)
- Maldonado, C (2015) La seguridad multidimensional y los retos de la cooperación interagencial. Recuperado de: [https://iugm.es/wp-content/uploads/2016/06/2015-1325\\_Interiores\\_SIN\\_MARCAS.pdf](https://iugm.es/wp-content/uploads/2016/06/2015-1325_Interiores_SIN_MARCAS.pdf)
- Ataídes C. (2011) La visión del Brasil sobre la Comunidad de Inteligencia Sudamericana y la experiencia de la ABIN en los servicios de Inteligencia del Estado. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/39886.pdf>  
<https://C://LFLACSO-08-Gomez.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación. Mexico: McGraw-Hill / Interamericana Editores. Martínez, R., Castellanos, M. y Chacón, J. (2014).
- Métodos de investigación en Psicología. Madrid: EOS Universitaria. Zita, A. (2020). Tipos de investigación. <https://www.diferenciador.com/tipos-de-investigacion/>

Arraiz G (2014). Teoría fundamentada en los datos: un ejemplo de investigación cualitativa aplicada a una experiencia educativa virtualizada en el área de matemática. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 41, 19-29.

<http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/462/984>

Álvarez-Gayou, Camacho, Maldonado, Atala, Olgún & Pérez (2016) Metodología de la investigación.

Alvarez-Gayou, J.L, (1999), Investigación cualitativa, *Archivos Hispanoamericanos de sexología*, (5), (117-123).

Creswell JW, (1998), Qualitative inquirí and reaserch design. Chossing among five traditions. Thousand Oaks, CA. Sage publications.

Denzin, Norman, K. & Lincoln, Yvonna (Eds) (1998), Strategiess of qualitative inquiry. Sage publications.

Vasilachis de Gialdino, I, (1992). Métodos cualitativos. Los problemas teórico-epistemológicos. Buenos Aires. Argentina, (pp. 23-25). Centro Editor de América Latina.

Romero M (2016) Medtodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social; Universidad externado de Colombia.

Gómez de la Torre Rotta, A., & Medrano Carmona, A. (2020). Orígenes y evolución de la subversión y la constrainteligencia en el Perú, 1958-2015. *URVIO. Revista Latinoamericana De Estudios De Seguridad*, (26), 57-71.

<https://doi.org/10.17141/urvio.26.2020.4223>