Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"
Bogotá D.C., Colombia

Incidencia del modelo de contratación en la profesionalización de los funcionarios de inteligencia de la Dirección Nacional de Inteligencia de Colombia (2015-2020)

Jarveir Rodríguez Lozano

Capítulo de libro para optar al título profesional:

Magíster en Seguridad y Defensa Nacional

Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"
Bogotá D.C., Colombia 2024

Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"
Bogotá D.C., Colombia

Incidencia del modelo de contratación en la profesionalización de los funcionarios de inteligencia de la Dirección Nacional de Inteligencia de Colombia (2015-2020)

Impact of the hiring model on the professionalization of intelligence officers of the *Dirección Nacional de Inteligencia* of Colombia (2015-2020)

Jarveir Rodríguez Lozano[*]
Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"

Resumen: El capítulo investiga el impacto del modelo de contratación en la Dirección Nacional de Inteligencia (DNI) entre 2015 y 2020 en relación con la profesionalización de los funcionarios de inteligencia y en la continuidad de las operaciones de inteligencia en Colombia. Se explora cómo la contratación por libre nombramiento y remoción definida por el Decreto 4179 de 2011, afecta al personal y el desarrollo cotidiano de las actividades de inteligencia; utilizando un enfoque investigativo de tipo cualitativo, fenomenológico y narrativo, y se busca como fin último, según los hallazgos, determinar la incidencia del modelo actual en la profesionalización de los funcionarios de inteligencia.

Palabras clave: Inteligencia, Contratación, Profesionalización, Continuidad, Colombia.

Abstract: This text investigates the impact of the hiring model in the *Dirección Nacional de Inteligencia* (DNI) between 2015 and 2020 in relation to the professionalization of intelligence officers and the continuity of intelligence operations in Colombia. It explores how the hiring by free appointment and removal defined by Decree 4179 of 2011, has generated affectations on the personnel and the daily development of intelligence activities; using a qualitative, phenomenological, and narrative research approach, and seeks as a goal based on the findings to identify the ideal hiring model for intelligence officers.

Key words: Intelligence, Recruitment, Professionalization, Continuity, Colombia.

[*] Abogado Universidad Jorge Tadeo Lozano, Colombia y Máster en Analista de Inteligencia, Universidad Rey Juan Carlos, España. Contacto: Jarveir.rodriguezl@gmail.com

Introducción

La "inteligencia" del latín *intelligentia,* se describe según la primera acepción del Diccionario de la Real Academia Española como la capacidad de entender o comprender, y aún más en su octava acepción la vincula con el concepto de "servicio de inteligencia" el cual describe como aquella organización del Estado que proporciona al poder ejecutivo análisis e información para mejorar la toma de decisiones estratégicas orientadas a prevenir o neutralizar amenazas, y a defender los intereses nacionales (Real Academia Española, s.f.). Sin embargo, la inteligencia representa una actividad esencial que trasciende múltiples disciplinas y fronteras, caracterizándose por su complejidad y dinamismo. En un mundo donde alcanzar el éxito está intrínsecamente ligado a la capacidad de vislumbrar oportunidades futuras, la inteligencia se erige como el fruto del procesamiento meticuloso de información, proporcionando a los encargados de la toma de decisiones el conocimiento necesario para abordar situaciones específicas de manera óptima (Policía Nacional, 1999).

La inteligencia estratégica se puede entender como aquel consolidado de conocimientos esenciales para respaldar las relaciones exteriores de un Estado, tanto en tiempos de conflicto como de paz. En palabras de Walter Lippmann, si la política exterior es la protección de la nación, la inteligencia estratégica es lo que asegura que esa protección esté en el lugar y momento adecuado (Kent, 1967). Asimismo, se puede decir que la inteligencia implica adquirir conocimientos para dos propósitos: alertar a tomadores de decisiones sobre amenazas a los intereses nacionales y ser una guía para la política exterior, involucrando procesos de planificación, recolección, análisis y difusión de información (Kent, 1967).

Ahora bien, la inteligencia además es una institución. En palabras de Kent, es una organización física de personas que persigue, como fin, una clase especial de conocimiento, que

permite identificar oportunidades y amenazas de cara a países extranjeros y comprender internamente la historia, situación actual y posibles desarrollos futuros (Kent, 1967). Así, es crucial que el conocimiento generado sea completo, seguro y oportuno. Subrayando en consecuencia la necesidad de un equipo de expertos hábiles que con su experiencia profesional ofrezcan información relevante sobre estos asuntos.

En todo el mundo, estos equipos de expertos están agrupados generalmente en las agencias de inteligencia estatales, las cuales desempeñan un papel fundamental en la recopilación, análisis y diseminación de información crucial para la seguridad nacional y la toma de decisiones estratégicas. Estas agencias, presentes en muchos países, operan para entender las amenazas y oportunidades que afectan a sus naciones, tanto en el ámbito interno como en el internacional. Aunque las estructuras y métodos pueden variar, todas comparten la misión de salvaguardar los intereses y la estabilidad de sus respectivos países. Algunas de las agencias de inteligencia más reconocidas globalmente incluyen a la CIA (Estados Unidos), el MI6 (Reino Unido), el FSB (Rusia), el Mossad (Israel), entre otras. Cada una desempeña un papel crucial en el panorama de la seguridad global y nacional. Colombia no se queda atrás, cuenta con siete agencias o entidades encargadas de realizar diferentes actividades de inteligencia, pero para el presente estudio nos centraremos en una, la Dirección Nacional de Inteligencia [DNI a partir de acá].

La DNI, sujeto central de este estudio, es un Departamento Administrativo que regula las actividades de inteligencia y contrainteligencia en el país conforme el Decreto 4179 de 2011. La DNI lleva a cabo sus labores guiadas por los principios de necesidad, idoneidad y proporcionalidad. Colabora con organismos de inteligencia nacionales e internacionales homólogos. Entonces, surge la pregunta de ¿cómo incide la modalidad de contratación de la DNI

en la profesionalización y desempeño de los funcionarios de inteligencia estratégica entre los años 2015 y 2020 en Colombia?

Según el artículo 4 del decreto 4179 del 3 de noviembre de 2011, todos los cargos en la DNI son de libre nombramiento y remoción [LNyR a partir de acá]. Esta disposición ha generado fluctuaciones en la fuerza laboral y el desarrollo de habilidades especializadas entre los funcionarios de inteligencia. Además, al no haber una continuidad garantizada en los cargos, se piensa *a priori* que se puede haber visto afectada la consistencia y eficacia en la ejecución de las labores de inteligencia en la DNI durante dicho período, así como la estabilidad laboral de sus funcionarios; al permitir nombramientos y destituciones arbitrarias de empleados públicos en cualquier momento. Lo que obstaculiza el desarrollo profesional y va en contravía del principio de continuidad de la inteligencia, además de generar riesgos de politización de las actividades de inteligencia.

Se selecciona el periodo entre 2015 y 2020 por la facilidad de acceso a la información disponible en este lapso, además de la conveniencia de abarcar dos administraciones presidenciales en Colombia: la de Santos y la de Duque. La comparación entre ambos periodos permite discernir el impacto de la modalidad de contratación, la cual se mantuvo constante a lo largo de ambas gestiones. Se analizan tanto el segundo mandato de Juan Manuel Santos (2014-2018) como la primera etapa del gobierno de Iván Duque Márquez (2018-2022).Es importante investigar el efecto de la modalidad de contratación en la Dirección Nacional de Inteligencia (DNI) en relación con la profesionalización en el ámbito de la inteligencia porque entender cómo este aspecto influye en la formación y el desarrollo profesional dentro de la inteligencia es fundamental para mejorar las prácticas y políticas en este campo. Esto no solo contribuye a fortalecer la calidad y eficacia de la labor de inteligencia, sino que también ayuda a establecer estándares más altos, promoviendo así

la excelencia y la confianza tanto en la disciplina como en las instituciones encargadas de ella. Específicamente, este examen contribuye al perfeccionamiento de la calidad y eficacia en la práctica de la inteligencia, promoviendo la adopción de mejores prácticas y consolidando la reputación profesional, aspecto crucial en una disciplina que ha enfrentado controversias como las asociadas al extinto Departamento Administrativo de Seguridad [DAS].

Además, este análisis impulsa el avance de la disciplina, su capacidad de adaptación a los cambios y su innovación. Dichos impactos no se circunscriben solo al ámbito profesional, sino que influyen en la academia al estimular la investigación y en la sociedad al fomentar una cultura de inteligencia acorde a la realidad colombiana. La investigación adopta un enfoque metodológico cualitativo, adecuado para analizar la información y debido a la falta de estudios previos sobre la relación entre contratación y profesionalización en inteligencia. Dado el acceso limitado a datos relevantes, se empleará un método comparativo sobre el caso de la contratación de Colombia en contraste con México (Ley de Seguridad Nacional, 2005) y España (Ley 11/2002, de 6 de mayo, reguladora del Centro Nacional de Inteligencia, 2002), ambos, países que comparten semejanzas en la arquitectura institucional de la inteligencia. Esto busca identificar las prácticas de contratación eficaces para la profesionalización en inteligencia, mejorando ambas áreas. La investigación es exploratoria profundizando en la relación entre contratación y profesionalización en inteligencia.

Metodología

La investigación se enmarca en el enfoque cualitativo, el enfoque cualitativo se selecciona debido a su capacidad para explorar y comprender en profundidad las experiencias, percepciones y significados subyacentes de los individuos en su contexto natural. Al optar por el método fenomenológico-comparativo, se busca capturar las vivencias de los funcionarios de inteligencia

en relación con el modelo de contratación y su efecto en la profesionalización. Este método permite analizar cómo los individuos construyen y dan sentido a sus experiencias, destacando las similitudes y diferencias entre los contextos de diferentes países, Colombia, México y España, lo que enriquece la comprensión de las complejidades del fenómeno estudiado (Hernández Sampieri et al., 2004).

Por otra parte, este producto académico, es de tipo exploratorio y comparativo. La naturaleza exploratoria del estudio permite adentrarse en un área poco explorada, como es la relación entre el modelo de contratación y la profesionalización en el ámbito de la inteligencia. Al mismo tiempo, la metodología comparativa amplía la perspectiva al examinar múltiples contextos (Colombia, México y España), lo que facilita la identificación de patrones, variaciones y factores contextuales que podrían influir en dicha relación (Hernández Sampieri et al., 2004).

En cuanto a lo exploratorio, el enfoque cualitativo permite adentrarse en estos temas no tan conocidos y generar conocimiento nuevo, y dar énfasis en las perspectivas de los participantes: así que se cumple el objetivo de comprender las experiencias y vivencias de profesionalización desde las narrativas de los funcionarios de inteligencia. El modelo de contratación y la profesionalización no ocurren en un vacío, por lo que el enfoque cualitativo permite analizar estos fenómenos en su contexto natural, considerando las dinámicas organizacionales, culturales y sociales que los rodean, en la medida que es flexible y adaptable.

Asimismo, se utilizará un enfoque inductivo, partiendo de casos particulares para generar conclusiones generales. La elección de un enfoque inductivo se justifica por la necesidad de explorar y comprender las complejidades del fenómeno desde las experiencias concretas de los funcionarios de inteligencia de la DNI y ante la ausencia de registros documentales o estudios previos en la materia. Además, al utilizar un estudio de caso comparado, como herramienta

adjunta, se permite analizar cómo el modelo de contratación impacta en la profesionalización en diferentes contextos culturales y organizacionales, lo que enriquece la validez y la capacidad de que los hallazgos sean generalizables.

Esto, porque con un enfoque comparativo, es posible examinar a la DNI en relación con otras instituciones de inteligencia. Esto se logra a través de análisis de casos comparativos mediante entrevistas donde se seleccionan funcionarios de otras instituciones de inteligencia con características similares a la DNI para comparar sus modelos de contratación y su impacto en la profesionalización (como lo son el CNI mexicano y el CNI español). Para comparar las prácticas de contratación y sus efectos en la profesionalización identificando tanto las similitudes como las diferencias.

Las principales herramientas para la recolección de datos serán el análisis documental y la realización de entrevistas semiestructuradas. El análisis documental se emplea para contextualizar el estudio y recopilar información sobre políticas, regulaciones y antecedentes relevantes relacionados con el modelo de contratación y la profesionalización en la DNI. Las entrevistas semiestructuradas se utilizan para obtener perspectivas directas de los funcionarios de inteligencia, permitiendo explorar en profundidad sus experiencias, percepciones y opiniones sobre el modelo de contratación y su impacto en su desarrollo profesional. Esta combinación de métodos garantiza la triangulación de datos y una comprensión holística del fenómeno estudiado (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

Marco Teórico Conceptual

El Neoinstitucionalismo

El análisis neoinstitucionalista ofrece un marco para comprender la interconexión entre las instituciones y la profesionalización de los funcionarios de inteligencia en la DNI. Este enfoque integra perspectivas históricas, sociológicas y de elección racional, concibiendo las instituciones como un conjunto de reglas que guían los procesos de reforma y configuran los incentivos y restricciones que impactan el comportamiento de los actores.

El neoinstitucionalismo es una corriente teórica de las ciencias sociales que ha ganado relevancia en las últimas décadas. Surge como una respuesta crítica al institucionalismo clásico, proponiendo un enfoque que busca entender cómo las instituciones influyen en el comportamiento y las decisiones de los actores en contextos sociales y políticos.

Para estudiar la incidencia del modelo de contratación en la profesionalización de los funcionarios de la DNI (2015-2020) desde el neoinstitucionalismo, se requiere: (1) entender los postulados del neoinstitucionalismo para identificar los factores relevantes en el caso de la DNI. (2) Se debe examinar cómo el modelo de contratación opera dentro del marco institucional de la DNI, y (3) A partir del análisis, se realiza una evaluación cualitativa de la incidencia del modelo en la profesionalización de los funcionarios.

Para comprender el comportamiento organizacional, el enfoque neoinstitucionalista, desarrollado por autores como Powell & DiMaggio (1983) y North (1993), ofrece una perspectiva valiosa. Este enfoque destaca la influencia de las instituciones, tanto formales (leyes) como

informales (costumbres), en la configuración del comportamiento de las organizaciones. Powell & DiMaggio proponen que las organizaciones tienden a homogeneizarse a través de tres mecanismos isomórficos (Powell & DiMaggio, 1983), estos mecanismos de análisis son:

1. Coerción: Las organizaciones pueden verse obligadas a adoptar ciertas prácticas o estructuras organizacionales por parte de otras organizaciones o agencias gubernamentales que tienen poder sobre ellas.

2. Mimetismo: Las organizaciones pueden copiar las prácticas o estructuras organizacionales de otras organizaciones que consideran exitosas o legítimas.

3. Normatividad: Las organizaciones pueden adoptar ciertas prácticas o estructuras organizacionales debido a las normas y valores prevalecientes en la sociedad.

Estos mecanismos isomórficos pueden tener un impacto significativo en el comportamiento y las decisiones de las organizaciones, lo que puede llevar a una homogeneización del comportamiento organizacional. Por otro lado, North define las instituciones como las "reglas del juego" que estructuran la interacción humana y determinan los incentivos que enfrentan los individuos (1993). Estas reglas pueden ser formales, como las leyes y constituciones, o informales, como las normas sociales y las costumbres. En cualquier caso, estas "reglas de juego" son las mismas que según March y Olsen (1984) se encargan de estructurar la interacción humana en una sociedad e influir en el desempeño económico, político y social de cualquier nación.

Por ello, al integrar estos conceptos, el enfoque neoinstitucionalista permite analizar cómo las instituciones y las reglas del juego influyen en las decisiones, estrategias y rendimiento de las organizaciones o instituciones.

En el caso de la DNI, el análisis neoinstitucionalista podría estudiar cómo las leyes y normas que regulan el sector de inteligencia, así como las prácticas y valores profesionales de las

agencias de inteligencia extranjeras y de la comunidad de inteligencia nacional, influyen en la estructura, el funcionamiento y la profesionalización de sus funcionarios.

Considerando estos planteamientos, se propone a continuación un análisis neoinstitucionalista preliminar que permita orientar el estudio hacia enfoques metodológicos alternativos mediante entrevistas y observación.

Tabla 1. Análisis neoinstitucional de la DNI

Nombre de la institución:	**Dirección Nacional de Inteligencia**		
Función principal:	Producir inteligencia estratégica y contrainteligencia para la seguridad nacional.		
Identificar las reglas del juego:	Leyes: Ley de Inteligencia Nacional (Ley 1621 de 2013).	Decretos: Decreto 4179 de 2011 Decreto 1081 de 2015.	Directivas internas: Manual de funciones y procedimientos de la DNI.
Medir el impacto de las reglas del juego:	Eficiencia: La DNI ha sido criticada por su falta de eficiencia y por la duplicación de funciones con otras entidades de inteligencia.	Equidad: La DNI ha sido acusada de sesgo político en sus actividades de inteligencia.	Legitimidad: La DNI ha tenido problemas para generar confianza en la sociedad civil.
Considerar el contexto histórico:	La DNI fue creada en 2011, en un contexto de reforma del sector de inteligencia colombiano.		
Identificar los actores relevantes:	Presidencia de la República: El presidente de la República es el jefe supremo de la inteligencia nacional y define las prioridades de la DNI.	Congreso de la República: El Congreso de la República controla las actividades de la DNI y aprueba su presupuesto.	Fuerzas Militares y de Policía: Las Fuerzas Militares y de Policía son las principales fuentes de información de la DNI.

Fuente: elaboración propia con base a North (1993), Latham (1967) y DiMaggio & Powell (1983).

Sin embargo, pese a que el enfoque neoinstitucionalista aporta una herramienta útil para comprender las fuerzas que convergen en las organizaciones, y cómo estas, a su vez, moldean el comportamiento individual y colectivo dentro de un marco institucional más amplio. Este enfoque, tiene limitaciones para el análisis, debido a que puede ser demasiado y no dejar suficiente espacio para la agencia individual. Y además al ser la DNI una institución relativamente nueva, y la

información sobre sus actividades tan limitada, se debe optar por hacer análisis profundos en aspectos puntuales que atañen a esta investigación como la modalidad de contratación puntualmente.

En suma, para el caso de la DNI, el enfoque neoinstitucionalista permite analizar cómo las leyes, decretos, directivas internas y las prácticas y valores profesionales de la comunidad de inteligencia nacional influyen en la modalidad de contratación y, en consecuencia, en la profesionalización y desempeño de los funcionarios de inteligencia estratégica entre los años 2015 y 2020. Específicamente, se puede analizar cómo la Ley de Inteligencia Nacional (Ley 1621 de 2013), el Decreto 4179 de 2011 y el Decreto 1081 de 2015, así como el Manual de funciones y procedimientos de la DNI, establecen las "reglas del juego" que definen la modalidad de contratación de los funcionarios. Estas reglas pueden influir en la calidad de los profesionales que se reclutan, la formación que reciben y las oportunidades de desarrollo profesional que se les ofrecen. Además, el enfoque neoinstitucionalista permite identificar a los actores relevantes que pueden influir en la modalidad de contratación, como la Presidencia de la República, el Congreso de la República y las Fuerzas Militares y de Policía, sobre todo, teniendo en cuenta que estos actores pueden tener diferentes intereses y prioridades que pueden afectar las decisiones sobre la contratación de funcionarios.

Sin embargo, es importante tener en cuenta las limitaciones del enfoque neoinstitucionalista, como su tendencia a dejar poco espacio para la agencia individual. Además, la DNI es una institución relativamente nueva, y la información sobre sus actividades es limitada, lo que dificulta realizar un análisis completo.

Teoría de la Agencia

La Teoría de la Agencia, formulada por Michael Jensen y William Meckling en su artículo de 1976 "*Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*", publicado en el *Journal of Financial Economics* (Jensen & Meckling, 1976), se centra en la relación entre los principales (propietarios) y los agentes (directivos) dentro de una organización, lo que puede proporcionar una comprensión más profunda de los desafíos inherentes a la gestión y el aseguramiento del desempeño de los funcionarios dentro de la DNI. Pues, explora los conflictos de intereses que surgen cuando los principales delegan la toma de decisiones en los agentes y cómo estos conflictos pueden generar costes de agencia.

Asimismo, teniendo en cuenta este análisis, es imperativo diferenciar los conceptos de empresa y agencia, que, aunque interrelacionados, tienen significados distintos. Una empresa representa una entidad empresarial en sí misma, estructurada con una propiedad y un propósito definido que utiliza recursos para producir bienes o servicios. Mientras que la agencia, por su parte, se centra en las relaciones dentro de una empresa o institución, en particular entre el principal (propietario) y el agente (empleado directivo) (Jensen & Meckling, 1976). Es decir, la agencia se refiere a una relación en la que una parte, conocida como el principal, delega la autoridad para tomar decisiones en otra parte, conocida como el agente, para que actúe en su nombre. Esta teoría reconoce los posibles conflictos de intereses, ya que los agentes no siempre dan prioridad a los objetivos del principal.

Sin embargo, al entender esta dinámica, donde la DNI, entendida como la agencia, actúa como agente del gobierno colombiano representando al Estado (el principal), se puede analizar cómo se aplican mecanismos para alinear intereses y garantizar que los agentes actúen en el mejor interés de la empresa (de la DNI, aunque no traducida directamente, pues es una institución que, en vez de maximizar beneficios, busca mejorar sus resultados). Así, la DNI toma decisiones y realiza acciones (de inteligencia) en nombre del gobierno colombiano, su principal. Por lo que la Teoría de la Agencia nos ayuda a entender el potencial de conflictos de interés y cómo la DNI puede estructurarse para alinear mejor sus acciones con los objetivos del Estado representados a través del gobierno. Los aspectos clave de la Teoría de la Agencia son los siguientes:

1. Relación principal-agente: la teoría de la agencia examina la relación entre los principales (propietarios de la organización) y los agentes (que gestionan la organización en nombre de los principales). La teoría pone de relieve los intereses divergentes de los principales y los agentes y los retos que plantea la armonización de estos intereses (Jensen & Meckling, 1976, p. 308).

2. Costes de agencia: son los costes derivados de los conflictos de intereses entre principales y agentes. Los costes de agencia incluyen costes de supervisión, costes de vinculación y pérdidas residuales cuando los agentes no actúan en el mejor interés de los principales. La teoría pretende comprender y mitigar estos costes para mejorar el rendimiento de la organización (Jensen & Meckling, 1976, p. 309).

3. Incentivos y mecanismos de control: la Teoría de la Agencia subraya la importancia de diseñar estructuras de incentivos y mecanismos de control para alinear los intereses de los principales y los agentes. Al proporcionar incentivos y mecanismos de control adecuados, las organizaciones pueden reducir los costes de agencia y mejorar la eficacia en la toma de decisiones (Jensen & Meckling, 1976, p. 310).

4. Estructura de propiedad: La teoría también considera cómo influye la estructura de propiedad de una organización en las relaciones de agencia. La separación de la propiedad y el control en las empresas modernas puede dar lugar a problemas de agencia (Jensen & Meckling, 1976, p. 309).

Abordar los costes de agencia y los conflictos entre principales y agentes, puede servir como marco para profundizar en cómo la estructura de contratación de la DNI influye en la profesionalización y la eficiencia operativa dentro de la DNI. Esto podría implicar examinar diferentes aspectos. (1) La alineación de incentivos: el cómo los mecanismos de contratación de la DNI, en este caso el único modelo de LNyR se alinean los incentivos de los agentes (DNI) con los objetivos de los principales (Estado colombiano). (2) La mitigación de los costos de agencia: es decir las estrategias para minimizar los costos, como el monitoreo y evaluación de desempeño, la idoneidad en el cargo, la remuneración basada en el ejercicio, la posibilidad de ascenso y carrera dentro de la institución y la continuidad en el contexto de las actividades de inteligencia. (3) La promoción de la transparencia y la responsabilidad: mecanismos para mejorar la transparencia y la responsabilidad dentro de los procesos de selección de la DNI para reducir el potencial de

comportamiento oportunista o contrario al mérito, que ponga en peligro la idoneidad o genere un riesgo de politización.

Por otra parte, la Teoría de la Agencia también puede contribuir a una dimensión teórica robusta que conecta las prácticas de contratación con los resultados en términos de desempeño institucional u organizacional (Jensen & Meckling, 1976). Esto podría implicar: (1) Tasas de retención: analizar el impacto de las prácticas de contratación en las tasas de retención de los funcionarios de inteligencia, un factor crucial para el conocimiento y la experiencia institucional. (2) Moral y motivación de los empleados: examinar cómo las prácticas de contratación influyen en la moral, la motivación y la satisfacción laboral de los empleados, lo que puede afectar la productividad y el desempeño general. Y (3) eficacia organizacional: evaluar la relación entre las prácticas de contratación y la eficacia general de la DNI en el logro de sus objetivos de recopilación y análisis de información.

La Teoría de la Agencia ofrece un marco conceptual para analizar cómo la modalidad de contratación incide en la profesionalización y desempeño de los funcionarios de inteligencia estratégica entre los años 2015 y 2020, porque permite examinar la relación entre la DNI (agente) y el Estado colombiano (principal), y cómo los conflictos de intereses potenciales entre ambas partes pueden afectar la efectividad de la agencia. La teoría también proporciona herramientas para analizar los costos de agencia asociados a la contratación de funcionarios, como los costos de supervisión, los costos de vinculación y las pérdidas residuales.

Al aplicar la Teoría de la Agencia a la DNI, se pueden identificar diferentes aspectos a analizar y preguntas a resolver, por ejemplo, ¿cómo se alinean los incentivos de los funcionarios de inteligencia con los objetivos del gobierno colombiano? ¿El modelo de contratación actual

promueve la profesionalización y el desempeño efectivo? ¿Qué estrategias se utilizan para minimizar los costos de agencia asociados a la contratación de funcionarios de inteligencia? ¿La DNI cuenta con mecanismos adecuados para monitorear y evaluar el desempeño de sus funcionarios? ¿Cómo se garantiza la transparencia y la responsabilidad en los procesos de contratación de la DNI? ¿Existen mecanismos para prevenir el comportamiento oportunista o la politización de la contratación?

Además, la Teoría de la Agencia puede ayudar a comprender la relación entre las prácticas de contratación y los resultados en términos de desempeño institucional. Y podría servir como guía para analizar aspectos como las tasas de retención de funcionarios, la moral y motivación de los empleados, y la eficacia general de la DNI en el logro de sus objetivos.

Sin embargo, es importante tener en cuenta las limitaciones de la Teoría de la Agencia. Pues, la teoría se basa en supuestos simplificados sobre el comportamiento humano y no siempre puede capturar la complejidad de las relaciones dentro de una institución como la DNI.

Profesionalización en el ámbito de la Inteligencia

A grandes rasgos, la inteligencia estratégica (IE) es un proceso sistemático y continuo para producir conocimiento que facilita la toma de decisiones. Según Kent, la IE abarca tres dimensiones: (1) como producto: el resultado obtenido al procesar datos e información; (2) como proceso: que incluye las etapas y actividades involucradas en la generación de inteligencia, el ciclo de inteligencia; y (3) como organización: refiriéndose a las estructuras y unidades encargadas de realizar todas las actividades mencionadas. Enfatizando que la IE presupone un esfuerzo que va más allá de cualquier gestión gubernamental y que se aplica para la consecución de los intereses

nacionales de cada Estado (Kent, 1967, p. 42). De modo que la inteligencia actúa como un apoyo para quienes toman decisiones y ejecutan acciones, teniendo como función principal asegurarse de que los responsables de la toma de decisiones estén bien informados.

Desde la perspectiva de Ricardo Sánchez Hurtado (2018) se entiende la IE como aquel determinante para alcanzar el desarrollo de las naciones, comunidades e individuos, que es a su vez una herramienta con la que cuentan los gobiernos para promover y proteger los intereses nacionales (Cortés, 2019, p.22).

Los responsables de generar IE son los funcionarios que trabajan en los servicios de inteligencia estatales (organización para Kent). Estas instituciones están conformadas por expertos cuya labor es proporcionar al Estado información crucial para comprender su entorno, ajustar su estrategia y tomar decisiones fundamentales. A nivel global, existen numerosos servicios y agencias de inteligencia de renombre, como la *Central Intelligence Agency* o CIA, el *Mossad Merkazi le-Modiin ule-Tafkidim Meyuhadim* o Mossad y el *Military Intelligence section six* o MI6. El contexto colombiano, no se queda atrás, ya que el país cuenta con la DNI, una agencia civil dedicada a la producción de IE. Sin embargo, la implementación de las actividades de inteligencia, como lo sugería Sherman Kent, debe profesionalizarse (Davis, 2002). El análisis de inteligencia no se puede lograr simplemente mediante declaraciones o suposiciones, ni tampoco con la mera recopilación de datos e información. Este campo debe ser considerado una profesión sólida y distintiva, basada en un sistema analítico y metodológico, en lugar de depender de decisiones políticas. Debe apoyarse en conocimientos académicos especializados en asuntos de seguridad nacional (Davis, 2002).

En los últimos años, ha surgido un debate entre académicos y profesionales sobre la consideración del análisis de inteligencia y sus actividades como una "profesión" y los criterios

para definir y evaluar su profesionalidad (Gentry, 2016). Gentry sostiene que la academia prevalece por considerarla una profesión con funciones específicas y formación académica concreta, similar a otras disciplinas profesionales (2016). Sin embargo, existe un debate sobre la pertinencia de esta comparación y los beneficios o prejuicios de las normas formales de certificación y acreditación (Gentry, 2016).

En este contexto, es importante comprender que la profesionalización implica transformar una actividad u oficio cotidiano en una práctica reconocida y regulada a través de programas educativos, estándares de calidad, organizaciones y regulaciones gubernamentales. Esto tiene como objetivo mejorar la calidad del trabajo, las condiciones laborales y la reputación de los profesionales. Por lo tanto, el análisis de inteligencia podría considerarse una profesión medida por estándares académicos tradicionales, adaptados para satisfacer las necesidades de los líderes políticos y tomadores de decisiones (Richards, 2016).

El principio de continuidad, junto con el proceso de profesionalización, adquiere una relevancia crucial en los estudios de inteligencia, en la medida que el recurso humano, el activo más valioso de cualquier organización, debe considerarse «profesionales de la inteligencia», análoga a cómo los maestros son «profesionales de la educación». Para lograrlo, se requieren dos condiciones esenciales. En primer lugar, es imperativo asegurar la estabilidad en sus carreras profesionales, evitando que estén sujetas a vaivenes causados por cambios políticos. Es decir, deben mantener un principio de continuidad independientemente de las fluctuaciones en la dirección gubernamental que puedan surgir tras procesos electorales (Jiménez, 2016). Además, deben contar con garantías jurídicas y personales sólidas, que regulen sus derechos y deberes, así como sus funciones y sanciones. Un servicio de inteligencia no podrá alcanzar un nivel de eficacia mínimamente adecuado para satisfacer las demandas de inteligencia de sus líderes

gubernamentales si sus miembros, o parte significativa, experimentan inestabilidad en sus relaciones como servidores del Estado (Jiménez, 2016).

Asimismo, resulta imprescindible que posean garantías jurídicas que les permitan desarrollar su labor con seguridad, sin estar sujetos a la inestabilidad de los cargos públicos cada vez que se produzcan cambios en el Gobierno después de elecciones legislativas. Según la estabilidad profesional se consolidará conforme se garantice la eficacia, por factores relacionados con la motivación personal y por la mayor eficacia derivada de una vida profesional enriquecida por la mejora continua de su formación y la acumulación de experiencia en sus actividades (Jiménez, 2016).

Conforme el artículo 125 de la Constitución Política de Colombia (C.P., 1991), los empleos en los órganos y entidades del Estado son, por regla general, de carrera administrativa, y excepcionalmente de elección popular, de LNyR y trabajadores oficiales, entre otros que determine la ley (2003).

Asimismo, la Ley 909 de 2004, «Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones», establece que los empleos públicos se dividen en dos categorías principales: los de carrera administrativa y los de LNyR. Los empleos de LNyR son aquellos que implican dirección, conducción, y orientación institucional, y que puede ser nombrado o destituido a discreción de la autoridad correspondiente (Ley 909, 2004). Esto se debe a que estos cargos involucran la toma de decisiones de gran importancia, como la adopción de políticas o directrices fundamentales para la entidad o empresa pública en cuestión.

A diferencia de los empleos de carrera administrativa, los empleados de LNyR carecen de las mismas protecciones laborales y están sujetos a la discrecionalidad de la Administración o

Gobierno en lo que respecta a su nombramiento y destitución. Esta discrecionalidad se justifica por la naturaleza de las funciones desempeñadas y la necesidad de mantener flexibilidad en la toma de decisiones en puestos de dirección y confianza en el ámbito público (Jaimes Villamizar & Pertuz Quintero, 2023). No obstante, también plantea interrogantes acerca de los límites de dicha discrecionalidad administrativa en el nombramiento o la remoción de empleados de LNyR (Jaimes Villamizar, & Pertuz Quintero, 2023).

Los empleos de LNyR se caracterizan por otorgar a la autoridad competente la facultad de nombrar y destituir al titular del cargo sin requerir justificación específica, ya que estos puestos no exigen una motivación particular para su terminación. Por otro lado, los empleos de carrera siguen un proceso de selección que garantiza igualdad de oportunidades para todos los aspirantes, ofreciendo estabilidad laboral y ascensos basados en el mérito. Esta distinción se fundamenta en el principio de eficiencia y eficacia en la administración pública (CPACA, 2011), asegurando que los empleados de carrera sean seleccionados y promovidos en función de su capacidad, conocimientos y habilidades técnicas, en lugar de consideraciones políticas o personales relacionadas con la autoridad.

Todos los cargos en la DNI se rigen por el modelo de contratación de LNyR, en contraste con la situación previa en el extinto DAS (Departamento Administrativo de Seguridad), donde existían funcionarios de Carrera Administrativa que gozaban de estabilidad laboral. Esto implica que cualquier empleado puede ser cesado en sus funciones ante cualquier sospecha o motivo (Cortés González, 2019).

En esta sección, se analiza en profundidad cómo la modalidad de contratación de la DNI durante el período 2015-2020 ha afectado la profesionalización y el desempeño de los funcionarios

de IE en Colombia. Se examinan varios aspectos clave que demuestran el impacto de esta modalidad.

En un contexto académico, es fundamental establecer una distinción clara entre una profesión y una ocupación u oficio por las disparidades en niveles de especialización, formación y dedicación a un ámbito laboral específico. A menudo, se genera una confusión entre ocupaciones y profesiones, a pesar de las diferencias fundamentales que subyacen en estos conceptos.

Una ocupación u oficio se refiere a la ejecución de tareas generalmente manuales que no conllevan un alto grado de preparación académica. En contraste, una profesión engloba una esfera de actuación más amplia y una estructura de trabajo más rigurosa, demandando una inversión significativa en educación especializada, formación y experiencia práctica (*The Difference Between Job & Profession*, 2021). En esencia, una profesión implica una ocupación, aunque no siempre un oficio puede ser una profesión por causa de las tareas y responsabilidades altamente especializadas y generalmente estandarizadas.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante destacar que actualmente se observa una tendencia hacia la "profesionalización" de los oficios, y que esto se caracteriza por un incremento en la especialización y transferencia de habilidades, la proliferación de normativas laborales, y la implementación de acuerdos y marcos jurídicos estandarizados (Wilensky, 1964). No obstante, a pesar de esta tendencia, persisten obstáculos en el proceso de profesionalización. A lo anterior por supuesto no es ajena la inteligencia.

Bruce y George sostienen que el análisis de inteligencia es cada vez más importante, en la medida que los tomadores de decisiones y responsables políticos se enfrentan a decisiones más complejas con consecuencias de segundo y tercer orden más difíciles de prever cada día (2015). Sin embargo, un buen análisis se ve dificultado por la disminución de recursos y la creciente

complejidad de los problemas a los que se enfrentan los responsables políticos, y es allí, cuando los autores sugieren que la inteligencia puede ayudar a los responsables políticos a evaluar la urgencia, importancia y consecuencias o riesgos de las decisiones relacionadas con estrategias militares, crisis diplomáticas o planes de contingencia.

A partir de esta necesidad, surge la imperiosa demanda de una mayor profesionalización en el ámbito del análisis de inteligencia dentro de la comunidad de inteligencia (Bruce & George, 2015). Aunque Bruce y George (2015) destacan los avances realizados en Estados Unidos, señalan que estos son lentos y desiguales. Esto plantea la interrogante sobre cómo lograr la profesionalización de los funcionarios o elevar su labor a la categoría de una práctica reconocida y regulada. Este proceso podría implicar la revisión de programas de formación, la implementación de certificaciones y la consideración de otros factores que contribuyan a la profesionalización del personal, como los atributos inherentes a las profesiones consolidadas.

En este contexto, Bruce y George (2015) proponen una serie de atributos que se aplican a las profesiones establecidas y que podrían servir de paradigma para la profesionalización del analista de inteligencia (pp. 10-11). Estos atributos son los siguientes:

1. Establecimiento de órganos de gobierno encargados de definir estándares de calidad que regulen la actuación profesional de sus miembros.
2. Implementación de programas de educación rigurosa y formación continua destinados a profesionales de su carrera, para adquirir, mantener y perfeccionar sus conocimientos y habilidades.

3. Establecimiento de requisitos de certificación que restrinjan la admisión solo a individuos que cumplan con los criterios preestablecidos y que exijan cumplir requisitos para el desarrollo profesional.
4. Adopción de un código ético que dicte las pautas de comportamiento de los profesionales en el ejercicio de su labor.
5. Construcción de un cuerpo de conocimientos basado en la investigación científica y su constante actualización.
6. Fomento de una cultura profesional que reconozca y valore las contribuciones de la profesión a la sociedad, y que estimule a los profesionales a colaborar en pro del avance de su campo.

Sin embargo, y con todo, se debe considerar que como explica Allen (s.f.), la profesionalización es un proceso, más que un fin en sí mismo; y se puede definir como aquel proceso por el cual las ocupaciones adquieren atributos -los antes mencionados- que las distinguen de actividades caracterizadas por una menor especialización y estructuración (como se citó en Marrin, 2012, p.221). Además, la noción de profesionalización implica el establecimiento de un conjunto de normativas de conducta que se materializa cuando los individuos que ejercen una profesión asumen actitudes responsables en relación con su vocación (Allen, s.f., como se citó en Marrin, 2012, p.221).

La DNI se creó por el Decreto 4179 de 2011, emitido el 3 de noviembre de ese año en Colombia, como un Departamento Administrativo que pretendía convertirse en un organismo civil de seguridad, para desarrollar actividades de inteligencia estratégica y contrainteligencia para proteger los derechos y libertades de los residentes en Colombia. –Esto incluye prevenir y

contrarrestar amenazas internas o externas contra el régimen democrático, el orden constitucional y legal, la seguridad y la defensa nacional. Asimismo, bajo esta premisa (Decreto 4179, 2011), la DNI debe realizar todas sus actividades dentro del marco legal de inteligencia y contrainteligencia, enfatizando en la necesidad de neutralidad y protección de los derechos humanos en el desarrollo de estas actividades (Decreto 4179, 2011). De igual modo, es de notar, que, con el establecimiento de la DNI, se estableció también, un régimen especial en materia salarial, el cual es fijado por el Gobierno Nacional debido a la especial confianza que implica el desarrollo de actividades de inteligencia y contrainteligencia, y que, de la mano de esto, los servidores públicos que realizan estas actividades deben ser vinculados siempre en la modalidad de LNyR (Decreto 4179, 2011).

Según explica la DNI, el 4 de noviembre de 2011 se estableció como Departamento Administrativo, pero hasta el 8 de noviembre de ese año el almirante Álvaro Echandía se hizo cargo de director general y empezó a contratar personal, reclutando a individuos con experiencia en inteligencia estratégica, procedentes de la Armada Nacional (Cortés González, 2019, p. 70). Este proceso marcó el inicio de la estructuración de la entidad. Hacia finales de ese año, se designaron los primeros 50 miembros de la organización. La sede inicial de la DNI se ubicó provisionalmente en una cafetería en la Calle 26 de Bogotá, donde se organizó y estableció un proceso, mientras se buscaba una sede permanente (Cortés González, 2019, p. 70).

El presupuesto de la DNI es clasificado, y las identidades de sus empleados se mantienen en el anonimato, a pesar de que la DNI es una entidad administrativa de la Presidencia de la República (Cortés González, 2019, p. 72). Y aunque no se tiene conocimiento pleno del perfil de sus funcionarios, se sabe conforme a su página web que no es necesario tener un título profesional para vincularse con la entidad (DNI, s.f.). Sin embargo, y siguiendo el ejemplo del MI6, se tiene conocimiento que la DNI se enfocó en la preparación profesional y el talento de sus empleados y

desde su creación priorizó la selección de profesionales con títulos de maestría y doctorado, en contraste con el DAS, donde los agentes podían ser bachilleres con formación específica proporcionada por escuelas designadas (Miembro fundador de la DNI, entrevista personal, 2019, como se citó en Cortés González, 2019, p. 71).

Asimismo, la DNI estableció estrictos procedimientos de admisión, incluyendo pruebas avanzadas como polígrafos y minuciosas revisiones de antecedentes, abarcando aspectos como historial crediticio, impuestos y deudas, con el propósito de garantizar la integridad y la confidencialidad de la información a cambio de ofrecer salarios competitivos para prevenir la tentación de prácticas corruptas, un problema que había afectado al DAS anteriormente (Cortés González, 2019, p. 73).

La creación de la DNI también incluyó la implementación de la Escuela Nacional de Inteligencia (ENI) para la formación de sus miembros, adaptando la enseñanza a sus roles y responsabilidades. Para el reclutamiento, se utilizaron diversos métodos, incluyendo la colaboración con empresas internacionales de búsqueda de talento (Cortés González, 2019, p. 73). Sin embargo, aunque la implementación de la ENI es un esfuerzo en pro de la profesionalización de la inteligencia en Colombia, esta es un proceso aún incipiente. Pues como lo explica Cremades-Guisado & Cancelado-Franco (2021) a pesar de que se han logrado avances en la creación de la Dirección Nacional de Inteligencia (DNI) y en la definición de su marco legal, aún persisten desafíos como la falta de una carrera profesional para los analistas de inteligencia, la politización de la DNI y la insuficiente inversión en formación y capacitación.

Para continuar con este análisis, dentro de la profesionalización de la inteligencia en Colombia, es fundamental distinguir entre analista, agente y funcionario de inteligencia. A grandes rasgos, se puede decir que el analista de inteligencia se caracteriza por su elevado nivel académico,

habilidades analíticas y capacidad de síntesis, dedicándose a interpretar y analizar información para la toma de decisiones (Cremades-Guisado & Cancelado-Franco, 2021). Por otro lado, el agente de inteligencia, con entrenamiento especializado, se encarga de recopilar información de manera clandestina o abierta, destacándose por su discreción y habilidades en la gestión de fuentes humanas (p.31, Méndez Chaux, 2018). En contraste, el funcionario de inteligencia cumple labores administrativas, logísticas o de apoyo, sin requerir un alto nivel de especialización, pero sí eficiencia y trabajo en equipo.

Es relevante señalar que estas definiciones son generales y pueden variar en la práctica, con la profesionalización de cada rol en distintos niveles de desarrollo. En el caso de la DNI colombiana, se observa un enfoque destacado en la profesionalización del analista de inteligencia, mediante la creación de la ENI. No obstante, persisten desafíos aún mayores para la profesionalización de agentes y funcionarios como la limitada inversión en formación y capacitación. Es por ello, que avanzar en la profesionalización de la inteligencia en Colombia implica abordar estos desafíos con estrategias específicas para cada rol.

La modalidad de contratación de LNyR, a priori, se puede decir, tiene un impacto significativo en la profesionalización y desempeño de los funcionarios de inteligencia estratégica entre los años 2015 y 2020. En primera medida porque los funcionarios de inteligencia no cuentan con las mismas protecciones laborales que los empleados de carrera administrativa, lo que puede generar inestabilidad y afectar su motivación y compromiso con la organización. Por otra parte, la contratación y promoción de funcionarios bajo el modelo LNyR se puede pensar, se basan en criterios discrecionales, lo que podría limitar las oportunidades para que los funcionarios más calificados avancen en su carrera. Además, la inestabilidad laboral y la falta de meritocracia pueden dificultar la retención de talento en la DNI, lo que puede afectar negativamente el

conocimiento y la experiencia institucional y al mismo tiempo dificultar el desarrollo de una carrera profesional en el ámbito de la inteligencia, ya que no existe un sistema claro de formación, capacitación y evaluación del desempeño.

No obstante, y a pesar de estas limitaciones, la DNI ha realizado algunos esfuerzos para mitigar los efectos negativos de la modalidad LNyR, por ejemplo, con la creación de la Escuela Nacional de Inteligencia (ENI) para la formación de sus miembros.

Modalidad de contratación: Concurso de méritos vs cargos de libre nombramiento y remoción

Según la misma página web de la DNI todos los cargos en la entidad son de LNyR (DNI, s.f.). Los contratos de LNyR son cargos en la administración pública que se caracterizan por su flexibilidad en la designación y destitución de quienes los ocupan. Estos puestos son ocupados por individuos que son nombrados y removidos a discreción por la autoridad competente, sin necesidad de un proceso de selección formal basado en méritos o antigüedad en la administración (Función Pública, 2020).

Para ejercer un empleo de LNyR, el individuo debe cumplir con los requisitos y competencias necesarios para desempeñar el cargo, establecidos por la Constitución (C.P., 1991), la ley, los reglamentos y los manuales de funciones y competencias laborales, en este caso aquellos establecidos por la DNI. Además, no debe estar incapacitado para desempeñar empleos públicos según la Constitución y la ley, no estar gozando de pensión ni tener la edad de retiro forzoso, excepto en casos específicos, no encontrarse en una situación de interdicción para el ejercicio de funciones públicas y tener definida su situación militar (Función Pública, 2020).

Los cargos de LNyR son ocupados por personas de confianza y dirección, ya que sus funciones a menudo incluyen la toma de decisiones importantes y la adopción de políticas o directrices fundamentales para la entidad pública. Los empleados en estos cargos no disfrutan de las mismas garantías laborales que los empleados de carrera, ya que pueden ser nombrados y removidos libremente en ejercicio del poder discrecional de la administración (Función Pública, 2020).

El modelo de contratación de LNyR en la DNI presenta tanto ventajas como desventajas. Entre las ventajas, destaca la flexibilidad de este enfoque, ya que permite a la administración seleccionar a sus colaboradores con libertad, lo que puede ser muy útil para llenar puestos de dirección y confianza en una organización de inteligencia. Esta adaptabilidad es crucial en un entorno en constante cambio, lo que lleva a otra ventaja: la rápida adaptación a las cambiantes necesidades organizacionales. Además, el modelo de LNyR brinda a la administración un mayor nivel de confianza, ya que los individuos en estos cargos son seleccionados directamente, lo que contribuye a asegurar que compartan la visión y los objetivos de la organización (Función Pública, 2020).

Sin embargo, este modelo también presenta desventajas importantes. Como lo son la falta de estabilidad laboral para quienes ocupan estos cargos es una preocupación, ya que pueden ser despedidos con facilidad, lo que conlleva una falta de seguridad laboral. Esto podría llevar a una alta rotación del personal y dificultar la retención de talento (Ámbito Jurídico, 2022). Además, existe un riesgo significativo de politización en el proceso de selección y destitución, ya que la discreción de la administración podría abrir la puerta a decisiones basadas en consideraciones políticas en lugar de méritos profesionales. Esto podría afectar negativamente la objetividad y la calidad de las actividades de inteligencia. En última instancia, la falta de incentivos para el

desarrollo profesional a largo plazo podría comprometer la profesionalización, especialmente en áreas técnicas o especializadas, lo que podría tener consecuencias significativas en la efectividad de la inteligencia en Colombia (Ámbito Jurídico, 2022).

Ahora bien, en el contexto de la profesionalización de las actividades de inteligencia, es esencial analizar cómo el modelo de contratación de LNyR impacta en la formación y el desarrollo de habilidades específicas en el campo de la inteligencia, incluyendo el análisis de inteligencia, la recopilación de información y la contrainteligencia directamente en la práctica, esto es a través de entrevistas con funcionarios de inteligencia que se desempeñen en estos roles antes descritos. Pues, este modelo puede generar tensiones en la profesionalización debido a varios motivos. En primer lugar, la rotación frecuente del personal es una preocupación, ya que la facilidad con la que se pueden desvincular individuos dificulta la acumulación de experiencia y conocimientos especializados, fundamentales para la profesionalización. Además, existe el riesgo de politización (Función Pública, 2020), ya que la discreción en la selección y destitución de personal podría basarse en consideraciones políticas y confianza, como lo establece la ley, en lugar de en la competencia o el mérito, socavando la objetividad y la imparcialidad necesarias en las actividades de inteligencia. Por otra parte, la falta de incentivos para el desarrollo profesional a largo plazo, por ejemplo, en ausencia de concursos de mérito como aquellos para aplicar a cargos de carrera administrativa, también es un aspecto por considerar, ya que la inestabilidad laboral puede desmotivar a los individuos a invertir en su crecimiento profesional (Ámbito Jurídico, 2022).

De igual manera, si contrastamos los procedimientos de nombramiento en la DNI con la selección de diplomáticos y cónsules bajo el esquema de LNyR, es posible considerar que este enfoque de contratación laboral podría tener un impacto negativo en las labores de inteligencia, semejante a lo que se ha insinuado en relación con las operaciones del servicio exterior

colombiano. Esta situación podría conllevar a limitaciones en la incorporación de funcionarios altamente competentes para llevar a cabo la diplomacia colombiana mediante contratos de mérito con el Estado (González, 2021). No obstante, a pesar de que la Sentencia C-292/01 (citada por González, 2021) detalla circunstancias excepcionales para el uso del LNyR en el caso de empleados públicos, en la realidad, se ha observado que los funcionarios pertenecientes a la carrera diplomática han experimentado consecuencias negativas de esta práctica. Además, parece que esta modalidad de contratación no se rige por principios de idoneidad, sino que podría influirse por otros motivos diferentes al mérito (González, 2021).

No obstante, es fundamental reconocer que estos riesgos potenciales no se materializan en todos los casos y que las políticas y prácticas específicas pueden variar según el contexto y los intereses nacionales en función de los diferentes planes de gobierno, por lo que debe analizarse el caso nuevamente tras las entrevistas con funcionarios.

Profesionalización en los servicios de inteligencia: Un análisis comparativo entre Colombia, México y España

El análisis cualitativo de los datos recolectados permitió identificar patrones y temas recurrentes, revelando cuatro categorías fundamentales que influyen en la profesionalización del personal de inteligencia:

1. Modalidad de contratación: La forma en que se reclutan, seleccionan y contratan a los funcionarios de inteligencia tiene un impacto significativo en su desarrollo profesional. Por ejemplo, la contratación por libre nombramiento y remoción (LNyR) puede generar inestabilidad laboral y desincentivar la formación continua.

2. Sistema de carrera profesional: La existencia de un sistema de carrera profesional claro y definido es fundamental para la motivación y el compromiso de los funcionarios. Este sistema debe establecer mecanismos de evaluación, promoción y capacitación que permitan a los funcionarios progresar en su carrera profesional.

3. Estructura organizacional: La estructura organizacional de una institución de inteligencia determina la distribución del poder, la autonomía y la capacidad de respuesta. Una estructura rígida y burocrática puede obstaculizar la innovación y la creatividad, mientras que una estructura más flexible y horizontal puede fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.

4. Percepción de la profesionalización: La percepción que tienen los funcionarios de inteligencia sobre su profesión es un factor importante que influye en su motivación y desempeño. Una percepción positiva de la profesionalización puede aumentar el sentido de pertenencia y compromiso con la institución.

Las cuatro categorías identificadas en esta investigación proporcionan un marco analítico para comprender los diferentes aspectos que influyen en la profesionalización, ofreciendo información valiosa para la gestión del talento humano en las instituciones de inteligencia. La profesionalización del personal de inteligencia es un proceso continuo que requiere un compromiso constante de las instituciones y los funcionarios. La implementación de las recomendaciones derivadas de esta investigación puede contribuir a mejorar la calidad del trabajo de inteligencia, fortalecer la capacidad institucional y, en última instancia, garantizar la seguridad nacional, sin embargo, no es el fin último de esta investigación.

Estas categorías resultan esenciales para comprender la profesionalización desde distintas perspectivas que afectan tanto al desarrollo individual como al funcionamiento institucional. Por

ejemplo, la modalidad de contratación incide en los mecanismos de ingreso, permanencia y ascenso en una organización, afectando la motivación y el compromiso de los empleados. Mientras tanto, el sistema de carrera profesional establece el marco para el desarrollo de competencias y la progresión profesional, fomentando la especialización, estabilidad laboral y la retención de talento (Niño, 2024). Por su parte, la estructura organizacional determina la distribución del poder, la autonomía y la capacidad de respuesta de una institución, influyendo en su eficacia y legitimidad. Finalmente, la percepción de la profesionalización afecta a la atracción de talento, la motivación y el bienestar de los empleados, así como a la valoración social de una profesión (Jimenez Villalonga, 2024).

Los hallazgos preliminares revelan que, si bien el modelo de LNyR en Colombia busca ser pragmático para cargos directivos (Rico y Niño, 2024), no favorece el desarrollo de una carrera profesional para funcionarios que no necesitan obligatoriamente ser cargos de confianza, como los cargos de nivel base y medios (Romero y Mendez, 2024). No obstante, la aserción debe revisarse en detalle.

Por un lado, el LNyR permite la selección de funcionarios con perfiles diversos y experiencia en diferentes áreas, lo que puede ser útil para cargos directivos que requieren una visión amplia, y también provee agilidad en la toma de decisiones, sobre todo aquellas de índole administrativa, pues otorga la potestad de nombrar y remover funcionarios sin necesidad de largos procesos, lo que puede ser beneficioso en situaciones de urgencia o cambio de gobierno. Sin embargo, el LNyR puede generar la percepción, porque no hay evidencia definitiva que demuestre esto como una verdad de facto, de que el acceso a los cargos se basa en relaciones políticas o favoritismo, en lugar de en las competencias y experiencia de los candidatos. Además, los funcionarios bajo LNyR están expuestos a una constante incertidumbre sobre su permanencia en

el cargo, lo que puede afectar su motivación y compromiso, o por el contrario generar estrés por la necesidad constante de querer destacar y mantenerse (Méndez y Villalonga, 2024).

Por otra parte, en ausencia de un sistema de carrera profesional, la planificación a largo plazo del desarrollo de los funcionarios se hace dificultosa y difusa (Romero y Anónimo), no sólo porque se limita el desarrollo de una carrera profesional a largo plazo para los funcionarios, sino porque la falta de un escalafón puede desincentivar la formación y especialización en inteligencia, ya que no existe una garantía de ascenso basada en el mérito y experiencia. Y no menos importante, la alta rotación de personal que se puede derivar del LNyR puede afectar la acumulación de conocimiento y experiencia institucional, violentando el principio de continuidad (Villalonga, 2024).

Por otro lado, y en contraposición al sistema de contratación colombiano, el Centro Nacional de Inteligencia (CNI) mexicano, nos muestra un sistema mixto, que aparentemente se mueve en equilibrio entre la flexibilidad y la meritocracia. Que permite la selección de perfiles diversos para cargos directivos a través de los cargos de confianza, homólogos a los de LNyR, y que a su vez consiente los cargos de carrera profesional, que permiten el desarrollo de una carrera, y que se basan en el mérito y la experiencia. Es decir, existe, para los cargos diferentes a directivos, una suerte de escalafón, bien definido, y con parámetros claros, que ofrece a los funcionarios de carrera la posibilidad de ascender y desarrollar su carrera profesional a largo plazo, lo que no solo aumenta la motivación y compromiso, sino que garantiza la estabilidad laboral (Anónimo 2024). Empero, la designación de cargos de confianza puede ser susceptible a la politización y al clientelismo, por lo que se hace necesaria la evaluación constante y la articulación con mecanismos claros para coordinar los dos sistemas de contratación y garantizar la coherencia en la gestión del talento humano.

En este mismo contexto, se observa que España adopta un sistema mixto para el reclutamiento y gestión del personal en el Centro Nacional de Inteligencia (CNI), con características que ofrecen ventajas significativas. Este sistema se destaca por la especialización del personal a través del concurso-oposición, lo que asegura la selección de individuos con las competencias y experiencia necesarias para las labores de inteligencia. Además, se reconoce el mérito y la experiencia mediante un escalafón que facilita el ascenso de funcionarios permanentes en base a su desempeño y trayectoria. Esta estructura contrasta con modelos como el colombiano, donde la libre designación y remoción de funcionarios limita la profesionalización, o el caso mexicano, que combina sistemas, pero presenta limitaciones similares al no contar con un sistema formal de carrera profesional para todos los cargos. La autonomía funcional del CNI español dentro del Ministerio de Defensa también es notable, al permitir su funcionamiento independiente. Estos hallazgos enfatizan la importancia del sistema mixto y el establecimiento de un escalafón para fomentar la profesionalización, el desarrollo continuo del personal y la retención del talento en el ámbito de la inteligencia.

Ahora, y para recapitular un poco, en el ámbito de la contratación y la carrera profesional en los servicios de inteligencia de Colombia, México y España, se observan diferencias significativas que impactan la profesionalización y el desarrollo de los funcionarios. Colombia opera bajo el modelo de LNyR, lo que limita las oportunidades de ascenso y desarrollo profesional al carecer de un sistema formal de carrera. En contraste, en México, aunque todos los cargos son de confianza, se designan a través de un arduo proceso de selección y pruebas. España utiliza un sistema mixto, con ingreso por concurso-oposición y escalafón para el personal permanente, lo que contribuye a la especialización y reconocimiento del mérito, aun así, teniendo cargos

homólogos al LNyR para las funciones directivas, y contratos puntuales de personal para tareas específicas o necesidades del servicio.

En lo que respecta a la estructura organizacional, es importante destacar que existen diferencias significativas entre los tres sistemas a pesar de su ubicación en las áreas del poder ejecutivo de cada país. Por ejemplo, la DNI colombiana está directamente subordinada al presidente de la República. En contraste, el Centro Nacional de Inteligencia (CNI) mexicano forma parte de la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana, una de las diecinueve secretarías de estado que componen el gabinete legal del presidente de México. Por último, el Centro Nacional de Inteligencia (CNI) español opera con autonomía funcional a pesar de estar adscrito al Ministerio de Defensa, funcionando de manera independiente de este (Real Decreto 327/2004, de 27 de febrero, por el que se modifica el Estatuto del personal del Centro Nacional de Inteligencia, aprobado por el Real Decreto 1324/1995, de 28 de julio, 2004).

La percepción de la inteligencia como profesión varía notablemente entre México, España y Colombia. En México y España, se reconoce ampliamente la inteligencia como una profesión especializada que requiere vocación, servicio y una profunda responsabilidad hacia el país. Sin embargo, en España se observa una cultura de inteligencia más arraigada y fortalecida, lo que favorece una percepción realista sobre las actividades de inteligencia (Arcos, 2024). A diferencia de México, donde aún persisten asociaciones con temas de espionaje y operaciones clandestinas, (Espinosa,2024) a pesar de que la actividad de inteligencia está altamente profesionalizada en la actualidad.

Por otro lado, en Colombia, aunque se está avanzando en la percepción de la inteligencia como una profesión, para muchos todavía es considerada más como un oficio. El secretismo en

torno a estas actividades persiste y sigue existiendo un debate sobre si la inteligencia constituye o no una verdadera carrera profesional. Esta percepción afecta la valoración y el compromiso de los funcionarios, ya que la falta de garantías y caminos claros de ascenso pueden desmotivar a quienes buscan desarrollarse profesionalmente en este ámbito (Romero y Méndez). Es crucial trabajar en el fortalecimiento de una cultura de inteligencia más transparente y profesional en estos países para garantizar una adecuada atracción, retención y desarrollo del talento en el campo de la inteligencia nacional.

Aunque aún persiste un debate en los estudios de inteligencia sobre si esta es una profesión o un oficio, la percepción que tienen los funcionarios de estas entidades y los académicos, especialmente en México y España, es que la inteligencia se considera una profesión de alta importancia y prestigio, equiparable o incluso superior a otras disciplinas. Se valora la inteligencia como una carrera de vocación, servicio y lealtad a los intereses nacionales de cada país. En España, por ejemplo, dentro del procedimiento para nombrar a un funcionario permanente se exige el requisito de jurar lealtad, lo que refleja la seriedad y el compromiso que se espera en esta área (Real Decreto 327/2004, 2004). Esta percepción positiva y valorativa de la inteligencia como profesión es fundamental para atraer, retener y desarrollar el talento necesario en el campo de la inteligencia nacional, promoviendo así una cultura de transparencia, profesionalismo y compromiso con los objetivos nacionales y la seguridad del Estado.

Hoy se observa una evolución profesional y académica de la inteligencia global, lo que coincide con la normalización de la inteligencia como función estatal en nuestras sociedades (Cremades, 2024). Este contexto plantea un desafío significativo: la profesionalización de los funcionarios en este campo. En este sentido, la relación entre la academia y los profesionales, a quienes el profesor Rubén Arcos denomina *practitioners*, resulta fundamental para alcanzar dicho

propósito (Arcos, 2022). La academia desempeña un papel crucial en este proceso, aunque persiste una brecha entre académicos y profesionales, agravada por la sensibilidad del tema y la necesidad de mantener la confidencialidad. Sin embargo, es crucial superar esta brecha, ya que existe un espacio de colaboración mutuamente beneficioso. Como señala Cremades, tanto los *practitioners* -funcionarios y quiénes producen inteligencia- como los académicos abordan la inteligencia desde perspectivas diferentes, pero con un objetivo común, lo que sugiere un alto potencial para la comprensión mutua y el trabajo conjunto (Cremades, 2024).

Es importante tener en cuenta que la profesionalización de la inteligencia es un proceso complejo que requiere de una serie de reformas estructurales e institucionales. Además de abordar la modalidad de contratación, es necesario fortalecer la formación y capacitación de los funcionarios, establecer un marco legal claro y transparente para la actividad de inteligencia, y promover una cultura de ética y responsabilidad profesional. Pues si bien, para algunos funcionarios la modalidad de contratación de LNyR ha tenido un impacto negativo en la profesionalización y desempeño de los funcionarios de inteligencia estratégica de la DNI entre los años 2015 y 2020, para otros, sobre todo aquellos de rangos directivos, el modelo se encuentra justificado bajo la necesidad de confianza que el cargo representa. Sin embargo, aún se deben realizar investigaciones adicionales para analizar en profundidad los efectos de la modalidad LNyR y para identificar estrategias alternativas que permitan avanzar en la profesionalización de la inteligencia en Colombia. Por lo que, entre otras, se sugiere que estas investigaciones adicionales incluyan: un análisis más detallado de la rotación de personal en la DNI y su impacto en la acumulación de experiencia y conocimientos especializados, un estudio sobre las prácticas de selección y destitución de funcionarios en la DNI, para identificar posibles sesgos políticos o falta de transparencia, una evaluación del impacto de la modalidad LNyR en la motivación y el

compromiso de los funcionarios de inteligencia, un análisis comparativo que incluya otras agencias de inteligencia en países con sistemas de contratación más profesionalizados.

Además de las recomendaciones mencionadas anteriormente, se sugiere que la DNI considere las siguientes acciones para fortalecer la profesionalización de sus funcionarios: implementar un sistema mixto que además del LNyR incluya el modelo de carrera administrativa, y en el que se establezcan criterios claros y objetivos para la contratación, promoción y evaluación del desempeño de los funcionarios. Asimismo, como que se aconseja fortalecer la formación y capacitación de los funcionarios en áreas como el análisis de inteligencia, la recopilación de información, la contrainteligencia y la ética profesional, y mantener una cultura de actualización constante. Por último, pero no menos importante, es prioritario establecer un marco legal claro y transparente para la actividad de inteligencia que defina las funciones, responsabilidades y límites de los funcionarios, que, a su vez, promueva una cultura de ética y responsabilidad profesional en la que se valore la meritocracia, la transparencia y el respeto a los derechos humanos, y la participación de otros sectores clave como lo son la academia y el sector privado. Pues, la implementación de estas medidas contribuiría a mejorar la profesionalización de los funcionarios de inteligencia de la DNI y, en última instancia, a fortalecer la capacidad de Colombia para enfrentar los desafíos de inteligencia, seguridad y defensa nacional en el siglo XXI.

Conclusiones

En primer lugar, es esencial reflexionar sobre la discrepancia entre la modalidad de contratación de LNyR en la DNI y la normativa constitucional establecida en la Constitución Política de 1991. Esta discrepancia plantea interrogantes significativos sobre la idoneidad y la transparencia de los procesos de selección en una institución que desempeña un papel crucial en la salvaguardia de los intereses nacionales. Conforme a la Constitución (C.P., 1991, art. 125), todos los empleos y cargos en los órganos y entidades del Estado son, por regla general, de carrera administrativa y excepcionalmente de LNyR y de elección popular. Sin embargo, todos los cargos de la DNI, desde los niveles directivos a los de base, son de LNyR, lo cual podría estar en contravía de la norma constitucional y ocasionar un detrimento en la objetividad y transparencia de los procesos de selección en una institución de importancia crítica para la defensa de los intereses nacionales.

Asimismo, la observación detallada de los resultados de este estudio, a partir de la revisión bibliográfica y las entrevistas semi estructuradas, revela que el modelo de contratación ejerce una influencia directa en la profesionalización y la motivación del personal de rango base y medio de la DNI. Aquí radica un punto crítico: mientras un sistema de carrera basado en mérito, experiencia y desarrollo profesional parece ser beneficioso y alineado con las necesidades de estos niveles, persiste la incertidumbre sobre la justificación del LNyR para los cargos directivos. Si bien es comprensible que los cargos directivos en la DNI requieran altos niveles de confianza por su naturaleza estratégica, la exclusividad del LNyR para estos puestos genera debate en torno a la eficacia de la gestión de recursos humanos. La inteligencia, como área multidisciplinaria, demanda constante preparación y actualización por parte de sus profesionales. Incorporar criterios de

meritocracia, incluso en los cargos directivos, podría asegurar que la selección se base en la capacidad y experiencia, complementando la confianza como factor fundamental. Esta consideración se sustenta en la complejidad de las tareas de inteligencia, que exigen un conocimiento profundo y especializado en diversos campos. Un sistema que combine la confianza con el mérito podría garantizar que los cargos directivos sean ocupados por individuos con las competencias y la experiencia necesarias para liderar eficazmente la institución, fortaleciendo así la profesionalización del personal en su conjunto.

A través del enfoque del neoinstitucionalismo, específicamente mediante el concepto de mimetismo, las organizaciones tienen la oportunidad de adoptar prácticas exitosas observadas en otros contextos, como en los casos de México y España. Por ejemplo, podrían considerar la implementación de modelos de contratación similares a los utilizados en estos países, ajustados a las necesidades y particularidades del contexto colombiano. Esto podría incluir modalidades de concurso o exámenes administrativos como los gestionados por la Comisión Nacional del Servicio Civil, lo que facilitaría la selección de candidatos idóneos para ingresar a la DNI. Una vez dentro de la organización, se podría establecer un sistema de carrera y ascensos inspirado en las prácticas exitosas observadas en España y México. Este sistema promovería la objetividad y transparencia en el proceso de selección de candidatos, así como el desarrollo profesional y la especialización en el ámbito de la inteligencia para los funcionarios. Además, se podría contemplar la modalidad de LNyR para la selección de cargos directivos, permitiendo la discrecionalidad necesaria para alinear la dirección de la DNI con el liderazgo político vigente, conforme al régimen democrático del país. Esta flexibilidad sería especialmente útil para misiones específicas que requieran perfiles especializados de manera urgente y eficiente, similar al modelo español.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la modalidad de contratación de LNyR podría tener efectos perjudiciales, especialmente en lo que el autor Rafael Jiménez Villalonga denomina el principio de continuidad (2024). La falta de estabilidad laboral inherente a esta modalidad podría conducir a una alta rotación de personal en los perfiles más críticos para la función de inteligencia estatal, que trasciende cualquier gobierno, partido político o ideología. Esta inestabilidad podría comprometer la eficacia y la coherencia en las operaciones de inteligencia, así como la capacidad de la DNI para proteger los intereses nacionales de manera consistente y a largo plazo. Además, es crucial abordar la falta de estabilidad laboral asociada al LNyR en la DNI, ya que esto podría generar una alta rotación de personal, lo que a su vez socavaría la continuidad y la acumulación de conocimiento en la institución. Esta situación no solo comprometería la eficacia operativa a corto plazo, sino que también representaría un riesgo para la seguridad nacional al debilitar la capacidad institucional a largo plazo.

También es crucial abordar la falta de transparencia en cuanto a los perfiles necesarios para ocupar cargos en la DNI, así como la opacidad que envuelve las actividades de esta institución. La ausencia de claridad y especificidad en las descripciones de los perfiles laborales puede dificultar el proceso de reclutamiento y selección, al tiempo que crea incertidumbre entre los posibles candidatos (Arcos, 2024). Además, el hermetismo en torno a las operaciones y funciones de la DNI contribuye a la percepción de falta de rendición de cuentas y transparencia, lo cual socava la confianza del público en las actividades de inteligencia llevadas a cabo por esta entidad. Esta opacidad no solo dificulta la investigación académica en el campo de la inteligencia en Colombia, sino que también contribuye a la desconfianza pública hacia estas instituciones. Es fundamental trabajar en el fortalecimiento de una cultura de inteligencia más transparente y

profesional en Colombia para garantizar una adecuada atracción, retención y desarrollo del talento en el campo de la inteligencia nacional.

Para abordar la falta de claridad en los perfiles requeridos para ocupar cargos y mejorar la transparencia en las actividades de la DNI, se recomienda limitar el uso de la modalidad de LNyR a casos específicos, acompañado de mecanismos de transparencia. Es crucial mejorar la transparencia mediante la publicación detallada de descripciones de puestos y la rendición de cuentas pública, así como colaborar con la academia. Además, es necesario abordar la falta de estabilidad laboral relacionada con el LNyR para reducir la rotación de personal y fortalecer la continuidad institucional.

En el marco de la Teoría de la Agencia, se plantea la necesidad de alinear los intereses entre la ciudadanía colombiana y los funcionarios de inteligencia de la DNI, que actualmente pueden desalinearse debido a la estructura de contratación basada en LNyR. Se sugiere implementar mecanismos de control e incentivos que aseguren la congruencia de objetivos entre ambas partes, como establecer metas claras y medibles vinculadas a la misión institucional y los intereses nacionales, diseñar un sistema de evaluación del desempeño basado en el mérito, ofrecer programas de capacitación continua alineados con las necesidades del sector de inteligencia, y establecer canales de comunicación transparentes entre la DNI y la ciudadanía para fomentar la rendición de cuentas y fortalecer la confianza.

Además, se aborda la alta rotación de personal asociada al LNyR y los costos de agencia que ello conlleva, tales como la pérdida de conocimiento institucional y la disminución de la productividad. Se propone la implementación de un sistema de carrera basado en el mérito y la experiencia para reducir estos costos, incentivando la retención del personal talentoso,

motivando la inversión en desarrollo profesional a largo plazo y promoviendo la acumulación de conocimiento institucional en áreas clave de inteligencia.

Es decir, la aplicación de los principios de la Teoría de la Agencia, como el diseño de incentivos adecuados, mecanismos de control efectivos y una estructura de propiedad alineada, puede contribuir significativamente a la profesionalización del personal de inteligencia, el fortalecimiento de las instituciones de inteligencia y la promoción de la seguridad nacional.

Es esencial adaptar las recomendaciones a las particularidades y contexto específico de la DNI, con un análisis cuidadoso de los posibles impactos de las reformas propuestas, considerando tanto beneficios como costos. La efectiva implementación de estas reformas requerirá un compromiso sostenido por parte del gobierno, la DNI y la ciudadanía.

Además, se subraya la necesidad de investigaciones adicionales para comprender en profundidad el impacto del modelo de contratación en la profesionalización del personal de inteligencia y su legitimidad como profesión. Se insta a la colaboración entre investigadores, responsables políticos y profesionales de la inteligencia para abordar los desafíos identificados y desarrollar soluciones efectivas que fortalezcan las capacidades de inteligencia del país y aseguren su seguridad nacional en el futuro.

En resumen, este estudio resalta la importancia de revisar el modelo de contratación en la DNI para asegurar la profesionalización y eficacia del personal de inteligencia. La adopción de prácticas más transparentes y basadas en el mérito tiene el potencial de mejorar notablemente la calidad del trabajo de inteligencia, fortaleciendo así la capacidad institucional y la seguridad nacional. No obstante, se necesita realizar investigaciones adicionales para examinar en profundidad el impacto del modelo de contratación en la profesionalización del personal de

inteligencia y en su percepción como una profesión legítima. En última instancia, este estudio subraya la necesidad de continuar investigando y debatiendo sobre la profesionalización en el campo de la inteligencia. Solo mediante un enfoque continuo y colaborativo podremos avanzar hacia la implementación de políticas y prácticas que fortalezcan nuestras instituciones de inteligencia y promuevan la seguridad nacional en un entorno cada vez más complejo y desafiante.

Referencias

Ámbito Jurídico. (2022). No es viable concursar para un empleo de carrera administrativa y ser nombrado en uno de libre nombramiento y remoción. https://www.ambitojuridico.com/noticias/administrativo/no-es-viable-concursar-para-un-empleo-de-carrera-administrativa-y-ser

Arcos, R. (2022). The Academic-Practitioner Divide in Intelligence Studies. Scarecrow Press.

Arcos, R. (25 de marzo de 2024). Entrevista personal (J. Rodríguez, Entrevistador).

Bruce, J. B., & George, R. (2015). Professionalizing Intelligence Analysis. *Journal of Strategic Security,* https://digitalcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1454&context=jss

Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo [CPACA]. Ley 1437 de 2011. 18 de enero de 2011 (Colombia).

Constitución Política de Colombia. Modificado por el Acto Legislativo 02 del 2009. (1991). Legis.

Cortés González, D. (2019). Transformación de la Inteligencia Estratégica en Colombia: Hitos y retos en el escenario actual. Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de: Magíster en Estudios Políticos; Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas | Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales – IEPRI http://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/77399/1019046944.2019.pdf?sequence=2

Cortés, D. (2011). Inteligencia estratégica en un mundo cambiante en seguridad. *Revista Fuerzas Armadas*, (84), 18-23.

Cremades, A. (07 de marzo de 2024). Entrevista personal (J. Rodríguez, Entrevistador).

Cremades-Guisado, Álvaro., & Cancelado-Franco, H. (2021). La inteligencia como organización burocrática: disfunciones del modelo weberiano. *Revista Científica General José María Córdova*, *19*(34), 479–496. https://doi.org/10.21830/19006586.701

Davis, J. (2002). Sherman Kent and the Profession of Intelligence Analysis. *Sherman Kent Center for Intelligence Analysis Occasional Papers, 1*(5). https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA526587

Decreto 4179 de 2011 (noviembre 3) "Por el cual se crea un Departamento Administrativo y se establece su objetivo, funciones y estructura.", Decreto n.º 4179 (2011) (Colombia). https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44666

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147–160. https://doi.org/10.2307/2095101

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147–160. https://doi.org/10.2307/2095101

Dirección Nacional de Inteligencia. (s.f.). Estructura orgánica Organigrama – Dirección Nacional de Inteligencia. Dirección Nacional de Inteligencia – DNI Colombia. https://dni.gov.co/la-entidad/estructura-organica-organigrama/

DNI. (s.f.). Preguntas frecuentes. DNI - Dirección Nacional de Inteligencia. https://dni.gov.co/preguntas-frecuentes/

El análisis en el marco de la inteligencia y el conocimiento. (1999). Policía Nacional.

Eslava, Adolfo, Hernán Darío Orozco Guayara, and Germán Darío Valencia Agudelo. "Los Nuevos Institucionalismos Como Riqueza Metodológica Para El Estudio de La Política." *Opera (Bogotá, Colombia)* 11.11 (2011): 5–28.

Anónimo (19 de marzo de 2024). Entrevista personal (J. Rodríguez, Entrevistador).

Función Pública. Concepto 039731 de 2020 Departamento Administrativo de la Función Pública (2020) (Colombia). https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=112034

Gaviría, V. (6 de marzo de 2024). Entrevista personal (J. Rodríguez, Entrevistador).

Gobierno de México. (s.f.). Recomendaciones - CNI. Centro de Investigación y Seguridad Nacional. http://www.cni.gob.mx/transparencia/Centro-Nacional-Inteligencia.htm

González, J. S. (2021). Cargos diplomáticos y consulares por libre nombramiento y remoción: entre la idoneidad y el clientelismo. Recuperado de: http://hdl.handle.net/10654/39028

Hernández Sampieri, R. & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* Mc Graw Hill Educación. http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2004). *Metodología de la investigación* (3a ed.). McGraw Hill.

Inteligencia, Real Decreto n.º 240/2013 (2013, 13 de abril) (España). Boletín Oficial del Estado, (89). https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-3907

Jaimes Villamizar, C. C. & Pertuz Quintero, A. K. (2023). Límites de la discrecionalidad administrativa en la declaratoria de insubsistencia de los empleados de libre nombramiento y remoción en Colombia [Trabajo de grado especialización en Derecho

Administrativo, Universidad Libre Seccional Cúcuta]. Repositorio Universidad Libre. https://hdl.handle.net/10901/24922

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305–360. https://doi.org/10.1016/0304-405x(76)90026-x

Jiménez Villalonga, R. (08 de marzo de 2024). Entrevista personal (J. Rodríguez, Entrevistador).

Jiménez, R. (2016). Perspectivas de futuro de la inteligencia estratégica en Latinoamérica. GESI | Grupo de Estudios en Seguridad Internacional. https://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/perspectivas-de-futuro-de-la-inteligencia-estratégica-en-latinoamérica

John A. Gentry (2016) The "Professionalization" of Intelligence Analysis: A Skeptical Perspective, International Journal of Intelligence and Counterintelligence, 29:4, 643-676. https://doi.org/10.1080/08850607.2016.1177393

Kent, S. (1967). Inteligencia estratégica: para la política mundial norteamericana. Buenos Aires: Pleamar.

Latham, E. (1967). The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups, by Mancur Olson. *Political Science Quarterly*, *82*(1), 145–148. https://doi.org/10.2307/2147334

Ley 11/2002, de 6 de mayo, reguladora del Centro Nacional de Inteligencia, Ley n.º 11/2002 (2002, 7 de mayo) (España). Boletín Oficial del Estado, (109). https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2002-8628

Ley 909 de 2004, por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones n. º 909 (2004)

(Colombia).

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861

Ley de Seguridad Nacional, Ley (2005, 31 de enero) (México). *Diario Oficial de la Federación*. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lsn.htm

March, J. G., & Olsen, J. P. (1984). The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life. *The American Political Science Review*, *78*(3), 734–749. https://doi.org/10.2307/1961840

Marrin, S. (2012). Improving Intelligence Analysis: Bridging the Gap Between Scholarship and Practice. Routledge.

Méndez Chaux, Á. E. (2018). *Análisis de la política pública de inteligencia estratégica en Colombia*. Uniandes.

Méndez, A. (08 de marzo de 2024). Entrevista personal (J. Rodríguez, Entrevistador).

Mirón, M. (2019). La guerra irregular, insurgencias y cómo contrarrestarlas. Revista Científica General José María Córdova, 17(27), 457-480. https://doi.org/10.21830/19006586.497

Niño, F. (28 de febrero de 2024). Entrevista personal (J. Rodríguez, Entrevistador).

Rico, J. (27 de febrero de 2024). Entrevista personal (J. Rodríguez, Entrevistador).

Richards, J. (2016). Intelligence Studies, Academia and Professionalization. The International Journal of Intelligence, Security, and Public Affairs, 18(1), 20–33. https://doi.org/10.1080/23800992.2016.1150683

Anexos

Entrevista personal N°. 1

Información general entrevista personal N°. 1

Entrevistado: Álvaro Méndez

Fecha: 8 de marzo, 2024

Perfil: Álvaro Méndez, civil, trabajó en la DNI entre 2015 y 2019 como gestor de inteligencia junior. Su ingreso fue inesperado, motivado por la recomendación de un amigo, y se mantuvo por la oportunidad profesional.

Transcripción natural entrevista personal N°. 1

Entrevistador — ¿Cuál es su nombre?

Entrevistado — Mi nombre es Álvaro Méndez.

Entrevistador —¿Usted es civil o militar?

Entrevistado — Yo soy civil.

Entrevistador —¿En qué cargo se desempeña o se desempeñó en la DNI? O ¿cuál es su relación con la institución?

Entrevistado — Yo estuve trabajando en la DNI entre 2015 y el 2019, fui, el cargo, pues, para el que fui nombrado internamente, era para ser gestor de inteligencia junior.

Entrevistador —¿Qué lo motivó a trabajar en la DNI?

Entrevistado — Eso es una historia bien particular porque digamos no fue algo que yo busqué, yo no busqué entrar a la DNI abiertamente. Esto fue porque en el 2014 yo era contratista en el distrito de aquí de Bogotá. Un amigo a final de año, mi contrato se acaba a final de año, me dijo "venga por qué no nos manda su hoja de vida, aquí donde estoy trabajando necesitan gente, y pues yo creo que su perfil sirve". Él es un gran amigo mío de hace muchos años,

entonces, pues yo se la envié como por responder la cortesía y el favor. Yo le pregunté que dónde trabajaba él, pues de entrada no me dijo que trabajaba en la DNI, me dijo pues que trabajaba en una oficina para para el Ministerio de Defensa, en temas de seguridad y defensa. Entonces yo le envié la hoja de vida sin mayores pretensiones, por decirlo así, y entre febrero/enero, como entre enero y marzo se desarrolló todo el proceso de incorporación: la entrevista, pruebas de confiabilidad -que es lo que más se tarda pues en realizarse. Y ya principios de abril del 2015 fue cuando salió el nombramiento.

Entrevistado — Yo me enteré de que iba para la DNI como en la segunda entrevista más o menos. Mentiras, o sea, yo hice una entrevista en una oficina y no había ningún tipo de logo ni nada, y ya cuando tuve que hacer unas pruebas, unas pruebas psicotécnicas, fue que me di cuenta para dónde iba y pues ahí empecé a averiguar que era la Dirección Nacional de Inteligencia (DNI). Pero de entrada yo no me postulé, no me postulé abiertamente a la DNI.

Entrevistador —¿Cuáles son sus principales intereses profesionales?

Entrevistado — ¿Mis intereses profesionales de esa época o actuales?

Entrevistador —Los que tengas o hayas tenido.

Entrevistado — Pues a ver, o sea, en esa época creo que no tenía mayores pretensiones o expectativas laborales. Yo había salido hace poco de mi segundo pregrado y de la especialización, y entonces estaba como más con el afán de ubicarme rápidamente laboralmente, porque, pues, uno sí sale como con esa pretensión de poder ingresar pronto al mercado laboral y poder como ir recogiendo la inversión que hizo uno al estudiar. Digamos que en ese instante puntual no tenía ninguna pretensión laboral. Ahora, pues debo ser honesto, creo que el paso por la DNI hace que uno tenga una perspectiva sobre el mercado laboral en el país y que tenga intereses mucho más marcados.

Entrevistado — En la actualidad, he trabajado más en asuntos de consultoría relacionadas con conflictividad social, con el conflicto, de construcción de paz, temas de asuntos públicos, temas de relacionamiento estratégico con actores de interés, y eso creo que es lo que hoy en día es en lo que más estoy interesado laboralmente. Pero soy honesto en esa época, para 2014-2015, digamos que el afán era engancharme pronto laboralmente para iniciar a

trabajar. Yo antes de la DNI, como te conté, había sido contratista del distrito más o menos un año. Y había tenido un par de experiencias profesionales como asistente de investigación en proyectos muy chiquitos.

Entrevistador —Álvaro, continuando por esa misma línea, ya pasaremos a la segunda parte de la entrevista. ¿Antes de ingresar a la DNI cuál era su experiencia laboral y formación académica?

Entrevistado — Bueno, yo arranco por la formación académica. Antes de entrar en la DNI era profesional en ciencia política, o sea politólogo, o soy politólogo, enfatizando la gestión pública; ese es como mi primer pregrado.

Entrevistador —¿De qué universidad? perdona te interrumpo.

Entrevistado — Fresco, de la Universidad Javeriana, yo soy politólogo de la Javeriana. También soy historiador de la Javeriana, en esa época pues había la opción de si uno tenía ciertos promedios, el promedio como general, uno podía optar por la opción de un segundo pregrado, y yo hice doble titulación. También soy historiador de profesión. Salí de la universidad e ingresé en la Universidad Militar Nueva Granada a hacer una especialización en docencia, y pues básicamente esa era mi experiencia. Esos eran como mis títulos académicos antes de entrar a la DNI.

Entrevistado — Y en términos laborales, como te conté hace un rato, yo había participado en dos proyectos de investigación; como asistente de investigación. Uno con la Universidad Javeriana, justamente, en temas relacionados con reparación colectiva en el marco pues de todo el tema de restitución colectiva, en el marco de la ley de víctimas. También había hecho una estancia corta como asistente de investigación en una firma que hoy en día es muy conocida, pero que en esa época no lo era tanto, que es Cifras y Conceptos. Cifras y Conceptos en esa época estaba contratada por la Fundación Ideas para la Paz para sistematizar todas las iniciativas que estaban llegando de la sociedad civil en el marco del proceso de paz en el que estaba el Estado colombiano con la guerrilla de las FARC. No sé si tú recuerdas, no sé la verdad qué tan viejo o joven seas, pero pues en esa época había varios mecanismos en donde, colectiva o individualmente, se podían hacer llegar iniciativas a la mesa de la Habana. Entonces enviaban por 4-72, por redes, en físico, a las

personerías y a las alcaldías municipales, había un correo electrónico, había buzones electrónicos, en fin… Y la tarea que teníamos nosotros era, un equipo de 4 o 5 personas, era sistematizar eso y eso se le llevaba a la mesa de la Habana.

Entrevistado — Después de eso en Cifras y Conceptos, fui contratista del distrito en la Secretaría de Educación en un proyecto que en esa época se llamaba… juepucha no me acuerdo. Pero era un proyecto para la educación en ciudadanía y convivencia, o sea, el Proyecto Integral de Educación para Ciudadanía y Convivencia. Y yo estaba en un componente que básicamente hacía la gestión de seguridad en entornos escolares y el tema de convivencia, la sana vivencia, pues, de los factores de la comunidad educativa. Entonces la primera parte era un trabajo como de investigación; era mirar cuáles eran las vulnerabilidades que tenía en términos de seguridad la comunidad educativa. Si había expendios de droga cerca, si había pandillas, si había bandas, problemas también de seguridad vial, que no estuviera bien realizado el entorno escolar, el problema con las basuras, bueno todo lo que pueda pasar en el entorno de un colegio. Eso era como una primera parte de la investigación.

Entrevistado — Luego de la investigación les hicieron una suerte de gestión interinstitucional para intervenir cosas. En ese trabajo se hizo buena llave con el comandante de policía de la localidad que yo tenía asignada y se hicieron varios allanamientos a lugares en donde teníamos evidencia. Había un expendio de drogas donde había explotación sexual de menores. Con la gente que maneja todo el tema de los recibidos por la ciudad logramos recoger algunos escombros y cosas así que quedaban cerca a los a los colegios. Con la secretaria de Integración Social se intervino varios colegios que están al lado de caños, y pues donde había mucho habitante de calle, y esto también generaba un problema y dificultad. Entonces fueron varias acciones puntuales, junto con actividades del distrito para mejorar el entorno escolar. Y en términos de convivencia pues el trabajo era más con orientadores, coordinadores, padres de familia y los mismos estudiantes para que, palabras más palabras menos, dentro del colegio "no se mataran". Yo te conté, yo tenía a la localidad de Rafael Uribe Uribe que es una de las localidades es un que tiene: barrios deprimidos, barrios de personas de bajos recursos; y pues había un montón de problemáticas en términos de la convivencia escolar. Eso fue mi experiencia laboral antes de ingresar a la

DNI. Yo tenía contrato hasta diciembre de ese año, y pues yo terminó el contrato justamente por la opción que salió ahí.

Entrevistador —¿Qué criterios utilizan para evaluar a los candidatos durante el proceso de selección y cómo describiría el proceso de selección y contratación en la DNI?

Entrevistado — Pues lo que pasó en mi época, en términos de los criterios; hubo una primera aproximación -una entrevista- con una persona que después me enteré pues era analista de la DNI. Un poco como para esa primera entrevista, o ese primer abordaje estaba más relacionado a mirar si la persona tenía conocimientos básicos de las problemáticas o las líneas de investigación que tienen internamente en la DNI.

Entrevistado — Entonces básicamente, eran como preguntas muy puntuales sobre qué sabía yo en ese entonces sobre el proceso de paz, cómo consideraba yo que se podía llegar a un acuerdo, qué entendía yo del del problema, qué significaba para el país las guerrillas… y cosas de ese estilo.

Entrevistador —¿Eso era la entrevista personal?

Entrevistado — Sí esa fue una entrevista personal con un analista de la DNI, creo que ese analista daba un concepto positivo o negativo. En mi caso, pues, fue positivo en ese entonces. Lo que seguía eran unas pruebas psicotécnicas como…no sé si tú alguna vez has estado en un proceso de incorporación con alguna empresa y que le hacen a una esas preguntas de… "qué hace usted si un cliente le ofrece un regalo, como tres o 4 opciones". Esa fue como la segunda de las pruebas. Sé que son unas pruebas como muy específicas para como medir la confiabilidad de la persona; porque pues eso lo desarrolló una empresa israelita.

Entrevistado — Después de esa prueba que te cuento, a ellos en mi caso personal les llamó como la atención las respuestas que yo di, y entonces me volvieron a entrevistar. Yo recuerdo mucho que la respuesta que más me llamó la atención era una de las preguntas que decía como "si yo alguna vez había tenido una discusión con mi jefe" y pues yo puse que sí. Yo lo puse, y entonces me preguntaron como… "bueno, pero ¿en qué sentido?" yo lo expliqué como pues que sí por cómo se deben hacer las cosas, por los criterios de cómo se debe hacer una intervención, en fin. Entonces creo que eso llamó la atención, no sé porque, pero

lo recuerdo mucho. Después de esta prueba siguió mi entrevista con un psicólogo, y por mis respuestas en esa prueba siguió el tema del polígrafo. Que el polígrafo es como el componente de confiabilidad. Un poco el objetivo del polígrafo era evidenciar si yo tenía vínculos con alguna organización criminal, o si yo tenía vínculos con el narcotráfico, o si yo tenía la intención pues de ingresar a la DNI para hacer algún tipo de daño, o de centralizar algo, qué sé yo. Y pues yo si era la primera vez que hacía un polígrafo, entonces fue un ejercicio muy desprevenido. En una primera parte fue una entrevista larga con psicólogo, pregunta cosas, y ya luego pues lo conectan a uno con todos los aparatos y tienen como la sección de preguntas ya asociadas a lo que te conté hace un rato. Eso salió bien y pues me llamaron a la siguiente fase.

Entrevistado — La siguiente fase era la visita domiciliaria. Yo en esa época vivía con mis papás todavía, entonces fue en la casa la mis papás. Vieron un poco el entorno del barrio, entraron a la casa, entraron a la habitación, pidieron en físico los diplomas que respaldan mi experiencia académica, diplomas académicos. Y luego viene el examen médico de ingreso. Ahí también es importante decir que, pues, que tenían una intención clara por hacer un examen que se evidenciará si uno tenía problemas de abuso con el consumo de alguna sustancia psicoactiva, pues eso también era un punto importante para tener en cuenta en esa fase del examen médico. Y ya después de superar todo esto, pues, ahí si lo llaman a uno al nombramiento.

Entrevistador —¿Qué tipo de vínculo laboral tiene o tuvo con la entidad? ¿prestación de servicios, libre nombramiento y remoción, carrera administrativa? ¿y usted considera que todos los cargos de la DNI deberían ser de libre nombramiento y remoción?

Entrevistado — Pues bueno, arranco por lo primero. Pues yo tuve un vínculo entre 2015 y 2019 con la DNI por libre nombramiento y remoción, y hasta donde tengo entendido todos los cargos allá; relacionados con los asuntos misionales o con los asuntos administrativos, son, pues, ese tipo de contrato. Cuando hablo, pues, de misionales hablo particularmente de la subdirección de operaciones y de la subdirección de producción que es, pues, la de análisis; y también, pues, todo el apoyo administrativo que necesita la entidad ¿no? O sea, el contador, el tesorero, el administrador, etc. Todos, absolutamente todos allá son de libre

nombramiento y remoción. Sobre lo segundo, si le soy honesto creo que no es un buen sistema para la DNI; sobre todo en su parte misional.

Entrevistador —¿Por qué? ¿Tienen dos partes decías? O sea, la misional y la administrativa ¿sí?

Entrevistado — Sí, internamente por lo menos. Por lo menos en mi época había como tres grandes direcciones, eso, pues, lo puedo lo puedo decir abiertamente. Eso está, o estaba en la página (web de la DNI), no sé si ahora exista o no exista, pero digamos que eso está en su decreto de creación; y es que hay (1) una dirección de inteligencia y contra inteligencia, (2) hay una dirección sobre asuntos internos, y (3) hay una dirección de dirección que maneja todos los temas administrativos. No me acuerdo el nombre, pero si buscas el decreto de creación seguramente sale bien

Entrevistador —No tenía clara la distinción

Entrevistado — En el decreto de creación está. Entonces las que son la dirección de inteligencia y contrainteligencia y la dirección de asuntos internos, son las dos direcciones misionales ¿sí? y pues la tercera, la que te cuento, ya es todo el tema administrativo: talento humano, tesorería, contaduría, eh bueno, todo lo que necesita una entidad cualquiera para funcionar. Entonces ¿qué creo yo? que en esas dos direcciones que son misionales el ejercicio de que un funcionario esté en un nivel, pues digámoslo así, básico intermedio, sea nombrado o tenga ese tipo de vinculación por libre nombramiento y remoción, pues para mí, creo que no es lo ideal. Porque dificulta la posibilidad o la probabilidad de que de que el profesional haga carreras superiores a la entidad, porque los movimientos entre cargos son difíciles. Implica volver a pasar todo el proceso de confiabilidad, y eso es algo que en algunas ocasiones no sucede de manera tan fácil. Además, si tú estás en un cargo y quieres ascender al otro, pues, hay que ver si hay disponibilidad de ese cargo en la nómina, en la estructura de la nómina, entonces eso no facilita la movilidad ni la creación de una carrera profesional ligada, pues, a la a la inteligencia, a la inteligencia estratégica y la inteligencia de Estado.

Entrevistado — Eso, creo que, es una de las cosas difíciles que tiene la DNI, de pronto, pues no sé, para los directores o para los jefes de las oficinas puntuales, creo que los esquemas de libre nombramiento y remoción funcionan porque son responsables de muchos de los procesos misionales al interior de la entidad, y, pues, eventualmente el director e inclusive

el mismo presidente de la República, pues tiene sentido, que en esas oficinas sean las que lideran y dan la línea, o dan la estrategia de hacia dónde orientar los procesos de investigación que adelanta la DNI pues tengan ese tipo de nombramiento.

Entrevistado — Pero en el caso de los analistas y de esos mandos medios que tiene la entidad al interior pues no tiene mucho sentido por lo que te decía hace un rato: la dificultad de hacer carrera y justamente la dificultad de profesionalizar el ejercicio de la inteligencia en Colombia. Porque tú llegas a un cargo, puedes llegar a un cargo como yo, con dos carreras profesionales que están muy relacionadas, pero no hay un esquema de formación al interior de la entidad que vaya fortaleciendo al funcionario en las habilidades o en las cualidades que son necesarias para el desarrollo del ejercicio de inteligencia. Esto, ya sea en el área de operaciones o en el área de análisis.

Entrevistado — Eso se intenta al interior de la entidad, pues por lo menos en mi época, porque había un programa como de capacitación que duraba como tres meses, o cuatro meses, algo así, en donde te daban un poco… las generalidades de cómo era ser un agente de inteligencia, indiferentemente del grado en el que tú estuvieras nombrado. Era algo como transversal para todos, y pues, ahí es donde digo que hay problemas en términos de la profesionalización, porque tú puedes entrar en un cargo muy muy alto con un cargo muy bajo, e igual vas a saber lo mismo en términos de cómo se hace el ejercicio de inteligencia o de contrainteligencia. Y no hay cursos, o no hay herramientas tangibles, pues, para definir que Álvaro hoy está en un cargo y mañana debe ascender al otro cargo porque ya pasó "x" cantidad de tiempo, o se capacitó en este tema y entonces por su *expertise* y por sus años en la agencia debería ascender a un cierto nivel…. No, eso esto no existe. Los criterios de ascenso son muy difusos y a veces están más relacionados con elementos azarosos y con un poco la discrecionalidad de los jefes.

Entrevistador — Continuando por esta misma línea, ¿Ha sentido o sintió que su estabilidad laboral se había visto comprometida por este modelo? ¿ha observado casos en los que la politización haya influido en las elecciones o vinculación de funcionarios? ¿o ha habido movilidad de personal tras los cambios de presidente o no?

Entrevistado — Emmmm, pues yo, a ver yo estuve solo en un cambio presidencial, en el de Santos a Duque, y pues si hay un momento, o por lo menos en ese entonces, si hubo un momento de incertidumbre sobre el futuro profesional de todo el equipo. Esto también un poco agudizado por algunos asuntos mediáticos. No sé si revisaste o conociste el caso "Andrómeda" en donde se acusó a la DNI de hacer unos seguimientos o unas interceptaciones ilegales a miembros del equipo negociador del gobierno y eso pues se utilizó en campaña para decir que la DNI hacía, pues, interceptaciones a opositores del gobierno Santos, y, pues, eso tenía nombre y apellido propio, que era pues el candidato Oscar Iván Zuluaga, y eso hubo toda una disputa penal alrededor de ese tema… Yo, pues, la verdad no sé eso en qué terminó. Si tú haces ahí un barrido en medios, seguramente eh podrás encontrar eso en que terminó. Y pues ese ambiente político en el que se acusó a la entidad de una cosa, sumado al cambio de gobierno y que llegaba un gobierno, digámoslo así, que era pues que era afín a la presunta víctima, en este caso Oscar Iván Zuluaga, pues, llegaba Duque que no era de ningún partido, pues sí hubo como mucho ruido en los pasillos sobre… "juepucha nos van a sacar a todos porque ellos creen que nosotros estamos haciendo eso".

Entrevistado — Cuando llegó la nueva dirección; pues hubo unos cambios que yo, personalmente, considero normales. Hubo cambios en los directivos de esas tres grandes direcciones que te mencioné hace un tiempo y en todas sus direcciones, que también pues son fundamentales para el ejercicio pues de lo que hace la DNI. En ese sentido no hubo un remezón relacionado a temas políticos grandes. Sí salieron los jefes, lo que creo yo, es natural en cualquier entidad del Estado. O sea, llega un nuevo ministro y seguramente van a cambiar los viceministros, a los directores de los departamentos administrativos, etc. Entonces eso pasó también allá, hubo, contados o sea que yo haya visto, contados con la mano y sobran dedos, casos en los que recién llegó la presidencia de Duque, de funcionarios en niveles, más que todo, medios y bajos, por decirlo, que fueron declarados insubsistentes por el director general. No sé las razones puntuales, pero lo que te digo, o sea, en mi área que era el área de producción o de análisis salieron dos personas del equipo, yo no sé cuántos éramos en esa época, pero ponle unas sesenta o setenta personas, o sea fue una muy baja rotación.

Entrevistador —En cuanto a la movilidad de contratación, ¿sentía que su estabilidad laboral estaba comprometida debido a este modelo de libre nombramiento y remoción?

Entrevistado — Sí claro, siempre. Eso era un tema como de la cotidianidad en la DNI ¿no? O sea, uno vivía con eso todos los días; sabiendo que en que en cualquier momento ante una eventualidad o un error considerablemente grave en el ejercicio de sus funciones pues podría, por discrecionalidad del director general, ser revocado su nombramiento y no habría mucho que hacer. Entonces eso algo con lo que siempre uno convivía.

Entrevistador —¿El modelo de contratación la DNI ha influido o incentivado su desempeño profesional o motivación y cómo se incentivaba la motivación y el compromiso del personal de la DNI?

Entrevistado — En mi caso, pues, el modelo nunca significó ni motivación ni desmotivación. Soy muy honesto, el esquema de libre nombramiento y remoción no significó que me motivara más o menos para trabajar en lo que trabajé. Y pues bueno, esto puede sonar, como un poco… eh cómo decirlo, crudo y un poco materialista por decirlo así: creo y en mi caso, mi motivación en la DNI, mi motivación para estar ahí, hacer el trabajo y hacerlo bien, era el buen salario que tiene la entidad, digamos que por su particularidad los salarios de los funcionarios son altos en comparación con otras dependencias del Estado. Si tú comparas lo que gana un profesional Junior en la DNI con un profesional Junior que trabaja en un ministerio o en el Departamento de Planeación Social, o en el de Prosperidad Social, en cualquiera de esos departamentos administrativos, pues pueden ser dos o tres veces más - en comparación con la DNI.

Entrevistado — Entonces eso, particularmente, en mi caso fue la motivación durante un buen tiempo. Pero pues desafortunadamente eso se desgasta ¿no? O sea, en mi caso personal no todo era plata y ahí es donde empiezo a, digámoslo así, contemplar la posibilidad de renunciar a la DNI porque es un trabajo agobiante, es un trabajo desgastante. Yo tuve jornadas de no venir a mi casa en una semana entera por estar haciendo un trabajo en el particular, de pasar noches de largo, venir a mi casa a bañarme y volver a salir a la oficina. O sea, eran jornadas bien agotadoras en cuanto tareas específicas y, pues, eso también va haciendo mella en, pues, lo que tú decías: la motivación que uno tiene para estar.

Entrevistador —¿Tiene conocimientos en alguna política de retención de talento humano en la DNI? ¿cómo funciona? ¿considera que este modelo facilita la atracción y retención de talento en la entidad?

Entrevistado — Sobre la atracción sé que en la anterior administración, con el anterior director en la administración que yo estuve trabajando -fue una conversación que tuve con él abiertamente en algún escenario de planeación- pude decirle que nosotros debíamos, un poco, adaptar el modelo de otras agencias similares a la DNI, y es poder contarle al mundo y a la academia, qué es lo que hacemos, cómo lo hacemos, y de alguna manera poder empezar a hacer convenios o tener contacto con universidades para atraer a sus mejores estudiantes en las áreas que son útiles para la entidad, y, pues, eso fue un esfuerzo interesante que hizo el anterior director, el director durante el gobierno Duque se acercó a la a la universidad Javeriana, se acercó al Rosario, abrimos espacios de conversatorios, simposios… contando un poco a estas universidades, y en otros espacios también como académicos, creo que la -Universidad- Militar también estuvo allí, qué hacía la DNI y cuáles eran los perfiles que necesitaban. Un poco, para para buscar atraer el mejor talento de nuestras universidades a la entidad. En términos prácticos, no sé cuál fue el efecto de ese esfuerzo que hizo esa dirección en ese entonces, pero fui testigo de que el director participará en foros, de altos funcionarios de la entidad participando en foros, discutiendo con la academia, contando que se hacía, que no se hacía, un poco tumbando esos mitos que hay alrededor de la inteligencia de un país como el nuestro. Y digamos que ese fue un esfuerzo por atraer talento, creo yo.

Entrevistado — Sobre la segunda parte de la pregunta: de la retención del talento, no, no conozco y no conocí políticas al interior de la entidad que buscaran la retención del talento más allá de un esfuerzo por algún directivo de subirle el cargo a la persona que manifestaba su deseo de renunciar… "oiga no renuncie, yo lo le subo el cargo" y pues eso implicaba ganar más plata, pero, pues eso no, digamos, responde a una planeación estratégica de cómo vamos a retener el talento que tenemos en la DNI, sino a esfuerzos individuales por mantener a quienes los jefes consideraran, en su momento, como muy buenos analistas u operadores de inteligencia. Entonces no, no hay una política de retención.

Entrevistado — En mi caso particular, pues te lo cuento, yo renuncio en noviembre del 2019, pero mi primer anuncio de renuncia fue en abril de ese mismo año. Subí a la oficina del director, le conté que me quería ir y, un poco, la oferta que me hace para quedarme es justamente eso: un ascenso. Pues yo lo que le decía a al director en ese entonces, era como… "vea, usted, en su en su resorte, en sus capacidades, está ascenderme y eventualmente eso significará tres o cuatro millones de pesos más en mi salario, y yo con eso seré feliz dos o tres meses más, pero después de que me acostumbre o cuando el tema de la plata deje de ser lo mejor para mí, pues ya otra vez volveré a venir como por esas angustias y esas cosas más estructurales por las cuales me quiero ir". Entonces yo rechacé ese ascenso, y él, bueno, me dijo "si no es el tema salarial, ¿qué podemos hacer?" Entrevistado — Yo llegué a unos acuerdos con el director de ese entonces para ver si podíamos, si podía yo mantenerme allí, pero desafortunadamente eso no se cumplió, y yo terminé renunciando en noviembre del 2019. Esto, para ejemplificar que no, no hay una política de retención, son más esfuerzos individuales del director o de algún subdirector para para decirle a la gente: "venga que yo le puedo gestionar esto, lo otro, y ya".

Entrevistador —¿Cómo ha sido su trayectoria dentro de la institución? ¿cómo se fomenta ese desarrollo profesional y la capacitación continua para los funcionarios? ¿si se realizan evaluaciones formales de desempeño cómo se llevan a cabo? ¿qué impacto tienen en la carrera de los empleados?

Entrevistado — Bueno, pues como te conté, en esa época, no sé ahora porque seguramente eso ha cambiado un montón, cuando yo ingresé a la DNI, en el 2015, había un proceso de formación: un convenio que tenía la DNI o la Escuela Nacional de Inteligencia (ENI), que es una dependencia de la DNI, con la Universidad Sergio Arboleda, se hacía un… ¿cómo es que se llama?... Programa de Inteligencia Estratégica y Contrainteligencia de Estado. La Universidad Sergio Arboleda prestaba sus instalaciones y algunos de sus profesores para dar una, suerte de, cátedra, que duraba por mucho tres o cuatro meses. Explicando temas legales, de Derechos Humanos, de Derecho Internacional Humanitario, y pues, asuntos más puntuales de la entidad. Este ejercicio, o esta fase de estudios se cerraba con un ejercicio práctico, y ya después de que tú salías de eso, ya te ibas direccionado como hacia a una de las dependencias. Yo, en un inicio, fui enviado a la Subdirección de Operaciones, estuve

en la Subdirección de Operaciones como unos ocho o nueve meses más o menos, y luego salí o hubo un cambio interno, pues que esto también es facultativo de los directivos, y me enviaron a la Dirección de Producción, que es la de análisis.

Entrevistador —¿Por qué esos cambios de dirección o dependencias así?

Entrevistado — Eso es discrecionalidad de los jefes. Yo recuerdo que mi cambio se dio en el marco de una conversación entre el equipo de operaciones y el equipo de análisis, en donde se estaba hablando de un tema puntual y a uno de los coordinadores del equipo de análisis, pues, le gustó o le llamó la atención la forma en que abordé esa temática, y empezó a hacer la gestión para traerme a su a su equipo de trabajo; y así fue como yo llegué a la Subdirección de Análisis. No hay un proceso formal, sino que es como un traslado, una suerte de traslado interno, para ser más preciso. Y bueno, ahí duré el resto de los 4 años que estuve allá.

Entrevistado — Sobre procesos de formación que se hagan, como, desde la entidad yo no tengo recuerdo, yo no tengo memoria. Algunos digamos que son ejercicios más puntuales de cooperación con otras agencias. Entonces, por ejemplo, un curso sobre cómo escribir informes de inteligencia con el Centro Nacional de Inteligencia (CNI) – España. Entonces vamos a seleccionar a dos o tres personas de cada equipo de trabajo para que vayan y asistan a esa capacitación, entonces uno iba. O la CIA va a dictar un curso sobre tal vaina, o el MI6 va a dictar un curso sobre tal cosa, o con el Mossad. O sea, como ejercicios más de cooperación con agencias homólogas -por eso- se hacían esas capacitaciones. Yo no sé, porque yo no tuve conocimiento de ello, si esas capacitaciones con homólogos respondían a un plan de capacitación y de formación de los funcionarios o simplemente eran para aprovechar, pues, las oportunidades que ofrecían agencias mucho más experimentadas en el tema para capacitar a los funcionarios en Colombia. Hasta donde yo sé, ese fue como la forma en que se capacitaban a los funcionarios.

Entrevistado — Sobre el tema de evaluaciones… pues no, yo no tengo memoria de que se hiciera un ejercicio, pues, estructurado o sistemático ni pensado de evaluación de las capacidades o de las habilidades de los funcionarios

Entrevistador —¿Se realizaban evaluaciones al desempeño de los funcionarios?

Entrevistado — No, no que yo conozca ¿sabes? no lo recuerdo. Pues bueno, hubo un intento, yo participé en un intento de esas evaluaciones, pero que tienen un enfoque mucho más empresarial, esas evaluaciones 360 en donde yo evaluaba a uno de mis subalternos, uno de mis subalternos me evaluaba a mí, se evaluaban entre pares… bueno

una vaina así.

Entrevistador —¿Y tenía algún impacto en la carrera de los empleados o algo así?

Entrevistado — No, no. Digamos que, si yo por ejemplo salía mal evaluado en algún aspecto, nunca conocí que se hiciera como un plan de mejora o un plan de sentimiento. O qué sé yo… "no es que yo salí flojo en temas de análisis y de redacción y escritura" entonces venga hagamos un plan de recapacitación o de fortalecimiento en habilidades de escritura, de redacción y ortografía para este funcionario o para este grupo de funcionarios que les fue mal en eso, no. Eso no tenía ningún impacto.

Entrevistador —Continuando con la entrevista, ya pasaremos a la última parte que es acerca de la profesionalización de la inteligencia. ¿Considera usted que la inteligencia es una profesión o un oficio? ¿y cómo lo perciben sus colegas o cómo cree que lo percibe la sociedad en general?

Entrevistado —¿Una profesión qué? ¿cómo el médico o el sacerdote o el no sé…?

Entrevistador – Sí, una profesión generalmente aceptada como de abogado o médico.

No, yo creo que no. O sea, toma como ejemplo lo que pasó en mi caso… Un buen amigo mío me pide la hoja de vida, pero no me dice en dónde trabaja, me dice generalidades "yo trabajo para el Ministerio de Defensa y en temas de seguridad y defensa". Eso es una generalidad, no es decirme abiertamente "vea… yo soy analista de inteligencia" - o soy un agente de inteligencia o algo similar. Creo que por lo menos en mi época, internamente, era un tabú, una suerte de tabú, hablar abiertamente con tu pareja, con tu papá, con tu mamá, con tu hermano, tu hermana, con quién fuera de lo que hacías tú para ganarte la vida. Entonces no era, por lo menos en esa época, una profesión socialmente aceptada. Inclusive internamente no se hablaba como con tranquilidad, ni en espacios públicos de lo que se hacía. El esfuerzo que se hizo en llegar a las universidades, creo que, fue lo más lo más abierto que yo conocí.

Entrevistado — Pero que abiertamente uno le pudiera decir a alguien, a un amigo, o a su novio, su novia, en que trabajaba, eso no pasaba. No pasaba en esa época ni de flores, entonces creo que no es una profesión socialmente aceptada. Ahora, eso puede tener algunos agravantes por el país en el que estamos. La ley surge tras el cierre, pues, del DAS (Departamento Administrativo de Seguridad) con todos los fantasmas y con todas las cuestiones que rodearon la desaparición del DAS en Colombia, y pues crece con ese estigma ¿no? Nace con ese estigma. Y es un estigma que te va a perseguir toda la vida, es difícil para uno cuando sale de la entidad, explicar lo que hacía sin que haya algo de auspicia. Entonces es como… "marica usted trabajó de inteligencia, o sea usted chuzaba gente usted perseguía gente" y pues no, no es lo que yo conocí.

Entrevistador — ¿sería como cierto prejuicio o desconocimiento sobre esas actividades?

Entrevistado — Exacto, entonces es difícil asumirlo socialmente como una profesión. Internamente también es difícil que los profesionales que están adentro vean eso como una profesión para desarrollar toda la vida. Yo conozco muchos casos de personas muy buenas, supremamente preparadas, mucho más preparadas de lo que puedo estar yo en este instante, que abandonaron la institución por diferentes motivos, no sé, motivos personales, motivos de "me salió una beca de doctorado en no sé dónde", o por la sencilla razón de que "estuve aquí x cantidad de tiempo y logré pagar mis deudas, y logré pagar mi apartamento, bueno, en fin, arreglé mi vida financiera, logré estabilizar mi vida financiera y me voy". Porque no es algo que mucha gente esté dispuesta a cargar de aquí a que uno se pensione a los sesenta y punta de años ¿sí?

Entrevistador —La estabilidad laboral no era la más… no sé, el modelo de pronto no generaba esa tranquilidad.

Yo no sé si es el modelo de contratación lo que genera, o incentiva o no la permanencia de la gente allí, creo que es el oficio. O sea, el oficio el hacer inteligencia es algo bien… Está en una zona gris en este país. Y es que para todo el mundo no es fácil entender y asumir que, pues, es una necesidad de los Estados modernos, y que no necesariamente está relacionada a cosas turbias ¿sí? Eso creo que es el problema particular que tiene el caso colombiano. En mi estancia en la DNI tuve la posibilidad de conversar con muchos homólogos de muchos

países: con brasileros, con peruanos, con israelitas, con árabes, con los gringos, con los ingleses… y ellos abiertamente en sus comunidades, sociedades dicen: "yo soy agente de inteligencia, yo trabajo para la CIA, yo trabajo para el Mossad, yo trabajo para Bing, yo trabajo para…" ¿sí? y lo dicen como "yo trabajo para tal hospital o yo trabajo en Coca Cola" no sé, en cualquier cosa. O sea, ellos son muy abiertos a decir cosas que nosotros no tanto, justamente por esa marca que tiene la inteligencia aquí en Colombia.

Entrevistador —Entonces, personalmente, ¿considera la inteligencia como más bien un oficio que una profesión?

Entrevistado — Sí. En este momento, y pues de lo que yo conocí, y lo que yo lo que he llegado a tener conocimiento en tiempos más recientes: sí, sigue siendo un oficio. Un oficio que alguien tiene que hacer, un oficio que la sociedad colombiana aún no está preparada para entender por más esfuerzos que se hagan y por más transparente que se quiera hacer el ejercicio de inteligencia. Pues es algo que como sociedad no estamos preparados para comprender y es un oficio ingrato. Es un oficio un poco ingrato

la verdad.

Entrevistador —¿Qué entiende por profesionalización y si cree que las actividades de inteligencia en el país se tratan como una actividad profesional?

Entrevistado — Yo hablo de lo que conozco y desde la época en la que estuve, yo creo que con las direcciones con las que yo trabajé, que fue con tres directores diferentes. Creo que con esos tres directores sí hubo un esfuerzo porque la entidad fuera una entidad técnica dentro de los estándares de lo que es hacer inteligencia, y es cumplir un poco con la misionalidad, cumplir con lo que anualmente se decretaba en el Plan Nacional de Inteligencia, hacer actividades de inteligencia en función de ese plan para ir consolidando, o ir alcanzando los objetivos de ese plan y ser justamente un órgano asesor del alto gobierno en temas estratégicos. Creo que eso se cumplió en el que yo estuve, no sé ahora. Yo ando muy desconectado de lo que es esa línea actualmente, pero no puedo decir que no se hizo el esfuerzo durante el tiempo que yo estuve porque fue una entidad dirigida con un criterio técnico y alineada a todos los preceptos de la Ley de Inteligencia, a las sentencias de la Corte, a los decretos, en fin, a todo lo que regula la actividad inteligencia en Colombia.

Creo que fuimos muy, pues muy… así como dice el dicho "más papistas que el papa" en algunas ocasiones.

Entrevistado — Creo que sí se debería profesionalizar, creo que se debería hacer un plan de carrera para los funcionarios que deciden optar por ese oficio como una forma de desempeñarse profesional o laboralmente, con una realidad estructurada, con objetivos de medio plazo, de largo plazo. Con la posibilidad de que un funcionario que entró con uno o dos años de experiencia laboral, después de un período X de tiempo pueda acceder a escenarios o a puestos en los que pueda llegar a tener incidencia en la toma de decisiones al interior de la entidad, que haya un plan de formación de acuerdo con las necesidades que tiene la DNI. Pues por supuesto no es lo mismo ser un operador de inteligencia en la calle o ser un analista de inteligencia en una oficina; porque las habilidades que se necesitan son diferentes. O ser un agente de contrainteligencia y trabajar en el tema de asuntos internos, son habilidades completamente diferentes, entonces es ir construyendo caminos profesionales para las necesidades que existen internamente. Eso creo que no está y facilitaría justamente eso: la profesionalización del oficio para que ya deje de ser un oficio y pueda empezar a verse como una profesión. ¿Tú eres abogado cierto?

Entrevistador – Sí, sí señor.

Entrevistado — Voy a poner un ejemplo, que puede ser un poco patético, entonces el abogado hace sus preparatorios, logra obtener su título, y generalmente lo que hace es escoger una rama y especializarse. Entonces… "yo quiero ser especialista en derecho administrativo, o en derecho penal, o en derecho de familia" o qué sé yo, y va profundizando sus conocimientos en la especialidad que necesita. Igual que los médicos, "es que yo quiero ser anestesiólogo, cardiólogo, pediatra, ginecólogo" qué sé yo, y va tomando un camino y adquiriendo o reforzando sus conocimientos en el área que escogió, en la que tiene mayor habilidad a lo largo de su carrera, y al final de 20 años de carrera pues va a ser el "cardiólogo" más reconocido que tiene el país. Eso no pasa en la inteligencia, y si alguien se destaca, por ejemplo, en mi época u hoy en día alguien se destaca en la DNI, por su capacidad de análisis, o por su capacidad de ser un operador de inteligencia de terreno, o

lo que sea en función de su oficio es por un esfuerzo individual, no porque exista un plan de carrera relacionado a lo que le tocó hacer.

Entrevistado — O sea, yo llegué a ser analista de inteligencia, pues por lo que te conté, por un tema azaroso, por una presentación que se hizo, eso llamó la atención y ahí arranqué ¿sí?

Entrevistador —En su opinión, ¿cómo el modelo de contratación actual impacta en la profesionalización de los funcionarios de la DNI?

Entrevistado — La verdad, honestamente, Jarveir, yo creo que no hay un impacto. El modelo de contratación no tiene ni un impacto positivo ni negativo. Si puede llegar a tenerlo negativo, por el sentido de lo que te comenté hace un rato. De estar usted siempre con la zozobra de que, si hay una mala praxis por parte mía, o una equivocación, o inclusive un cambio en la dirección, un cambio en la coordinación del equipo de trabajo o lo que sea, pues eso puede eso puede significar tu declaración de insubsistencia. Entonces creo que tienes un incentivo, pues, negativo. Positivos no, el modelo de contratación actual no creo que tenga ningún iniciativo positivo.

Entrevistador —¿Conoce otros modelos de contratación que se implementen en entidades similares aquí o en otros países?

Entrevistado — ¿Cómo en el sector de inteligencia?

Entrevistador —Sí, otras entidades que se dedican a la inteligencia acá en Colombia o en otros países.

Entrevistado — No, pero es que es que creo que ahí no hay punto de comparación porque pues las fuerzas militares que son como las otras agencias que hacen inteligencia, una inteligencia mucho más táctica, pues, se rigen bajo otro modelo ¿no? Ellos tienen inclusive otro régimen pensionario, otro régimen prestacional ¿sí? entonces creo que ahí no hay punto de comparación. Porque el subteniente entra, el subteniente sale de la escuela militar la que sea y tiene claro cuáles son las reglas de juego: que cada tanto ascender, que para ascender de un grado a otro tienes que hacer x cantidad de cursos, que en algún punto tendrán que escoger un arma para especializarse, en fin… O sea, creo que las fuerzas militares, que son las otras, que, junto con la policía, son las otras que están facultadas para

hacer inteligencia, tienen un proceso de formación completamente diferente y muy propio de lo que es una entidad castrense. Entonces ahí no hay punto de comparación con la DNI, no hay una escuela en la que en la que un pelado recién salido del colegio diga ah yo quiero ser agente de inteligencia y voy paso papeles en la escuela de inteligencia porque quiero ser agente. No, no pasa.

Y el modelo en otros países pues sí, digamos que sí tuve conocimiento porque tuve la posibilidad de hablar con homólogos y el modelo sí responde a una carrera que, pues, si uno quisiera encontrarle un símil, pues, es una suerte de carrera como en las fuerzas militares. Tú entras en un cargo con unas responsabilidades específicas, y en función de tu cargo y esas funciones específicas tú puedes ser opcionado a una promoción; y esa promoción implica que te capacites en x o y especialidad dentro de…

Entrevistador —¿Cómo los funcionarios de carrera administrativa? ¿similar?

Entrevistado — Sí, sí, exacto. Eso lo sé porque una vez conversando con alguien del servicio de inteligencia de Brasil, que se llama abril, creo, no me acuerdo, contó eso. Lo mismo contaban por ejemplo los del CNI, los españoles… "oiga es que usted entra y en función de las habilidades que vaya adquiriendo, y de lo que usted vaya demostrando, pues va por x o y camino; eso también implica unas capacitaciones, unos ascensos, unos incentivos, y pues el ascenso obviamente está relacionado con un aumento en la responsabilidad, pero también con un aumento en lo que te pagan…" entonces creo que sí hay modelos que Colombia podría revisar para para aplicar.

Entrevistado — Es lo que te decía hace un rato; entiendo la discrecionalidad de algunos cargos, pero no todos los cargos deberían ser así. Y de nuevo tomo el ejemplo, piense en la cúpula de las fuerzas militares, aquí él que es el comandante general de las Fuerzas Militares o el comandante del Ejército, de la Fuerza Aérea es nombrado por unos elementos de la política nacional del momento. Pero eso no significa que el mayor, que el sargento, que el coronel, también deban ser nombrados con ese sistema. Son cargos más operativos o estratégicos que tienen otras responsabilidades.

Entrevistador —¿Qué medidas considera que son necesarias para asegurar que la selección de personal se base en el mérito y la competencia, mas no en consideraciones políticas?

Entrevistado — Pues mira que en el cargo de la DNI yo creo que no hay, no hubo, una consideración -política. Pero mi último día como funcionario fue 31 de diciembre del 2019, entonces han pasado cuatro o cinco años, entonces hasta donde yo fui funcionario público nunca hubo un nombramiento por cuestiones políticas. Yo no conocí. En algunos casos específicos tuve la posibilidad de participar en procesos de selección, y nunca sentí la presión de mi jefe diciéndome "es que hay que entrar a Pedro Pérez porque él trabajó en una campaña… o es cercano al político…" Eso no pasó en mi época.

Entrevistado — Entonces creo que la DNI ha sido juiciosa en tratar de nombrar a su gente con criterios técnicos o de mérito y no por criterios políticos, vuelvo y te digo, hasta cuando yo fui funcionario, hasta finales del 2019. Entonces, por ese lado, por lo menos en… hasta donde yo conozco, el mecanismo funciona bien ¿no? Y, pues, creo que también es importante, con toda esta parte de confiabilidad que se le hace a cada uno de los candidatos que han ido ingresado. Pues sigue existiendo ¿no? pues por el ejercicio propio de las funciones, hay que tratar de contratar no solo a la persona que más mérito profesional o laboral tengan, sino también a una persona en la que la entidad, y en general, en la que el país pueda confiar. Entonces creo que eso está bien o funcionó bien hasta donde yo conocí, no sé ahora.

Entrevistador —¿Cuál papel cree usted que debería tener la academia en la profesionalización de los funcionarios de inteligencia como analistas, operadores etc.?

Entrevistado — Yo creo que es muy importante vincular a la academia, y la academia debe tener un rol más activo. Lo que yo te conté que nosotros… yo tuve formación con la Universidad Sergio Arboleda, pero, yo no tengo el detalle del convenio que se tenía, pero era más un convenio de prestarnos las instalaciones, y prestarnos dos o tres profesores para darnos cátedras muy generales… Derechos Humanos, Derecho Internacional…. Son cosas importantes para el oficio de inteligencia, pero no eran puntuales de lo que de lo que hacía un operador o un analista, o cada uno en la oficina.

Entrevistado — Entonces creo que, si tienen que abrirse los espacios y conversar más abiertamente con las universidades, para encontrar un punto de referencia en la academia; en la que en la que se pueden tener conversaciones abiertas sobre lo que es hacer inteligencia en

Colombia y cómo la academia puede contribuir a profesionalizar a esos funcionarios…. Yo tuve la oportunidad de hacer esa maestría ******* estando en la DNI, y ningún funcionario de los que yo compartí trabajos, ninguno no era profesional. O sea, todos éramos profesionales, todos al menos tenían una maestría, de hecho, yo me sentía un poco impulsado de "ah juepucha todo el mundo tiene maestría yo no me puedo quedar atrás". Pues todos eran profesionales con posgrados. Entonces en términos académicos, no creo que sea una planta, o que o que haya sido una planta, pues, que no tenga o haya tenido los méritos académicos para trabajar en lo que trabajan. Pero sí hay que hacer un esfuerzo por acercar a la academia al oficio y a las funciones puntuales de cada uno de los agentes de inteligencia.

Entrevistador —Ya para finalizar ¿cuáles instituciones deberían estar involucradas en el desarrollo de la profesionalización de la de la inteligencia en Colombia?

Entrevistado — Bueno, al margen de la academia, que creo que debería tener un papel importante, creo que también el mundo de la política debería estar más involucrado, o sea, legalmente hay una comisión de seguimiento a las actividades inteligencias, una comisión que tiene unas reglas particulares por los temas que trata, pero… si te soy abierto, yo tuve la oportunidad de conocer a un par de congresistas que estaban involucrados en esa comisión, -a los congresistas- no les interesa entender, no les interesa conocer, no les interesa nada. Es más, una comisión que existe y que se debe mantener por asuntos administrativos del Congreso, pero no hay una teoría en un interés real por las actividades que realizan las diferentes agencias de inteligencia por parte de la República que, creo yo, debería estar más involucrado en una tarea de veeduría y de acompañamiento, ya que eso de alguna manera obligaría a las entidades que hacen inteligencia a profesionalizarse un poco más. Eso por un lado… no sé, estoy echándole cabeza a tu pregunta… la verdad no sé quién más podría estar involucrado.

Entrevistador —Podría ser, pues, tanto actores estatales como privados, la sociedad en general, los que consideres obviamente, es una pregunta muy abierta.

Entrevistado — Creo que la particularidad del oficio hace que uno integre a otros tipos y actores ¿no? Yo no me imagino a una empresa como Grupo Aval interactuando con la DNI o con

una agencia de inteligencia, cuando Grupo Aval, tiene unos intereses y unos objetivos muy claros que responden a su quehacer empresarial y que seguramente no van a estar alineados con los objetivos estratégicos de la defensa de la soberanía nacional. Entonces ahí hay una dificultad para alinear y converger actores del mundo privado con actores del mundo de la inteligencia, creo yo, desde mi visión que puede ser rara. Seguramente eso puede ser reevaluado, y uno piensa por ejemplo en el papel que tiene la Rand Corporation con la CIA ¿sí? Pero, pues, ¿de dónde sale la Rand? La Rand sale de un esfuerzo institucional del gobierno gringo robustecer su capacidad de análisis y volver eso un tanque de pensamiento. Entonces, quizás también tiene que haber un esfuerzo por robustecer las capacidades de la mano con los mismos espacios estatales, el Ministerio de Defensa y la misma Presidencia de la República, el oficio de hacer inteligencia. Y vuelvo y te digo; yo no veo un actor privado involucrado aparte de que sea en un asunto muy puntual… qué sé yo: lavado de activos, o financiación del terrorismo, casos muy puntuales, en los que podrían estar involucrados el sector privado. O no sé, casos tipo de mal conducción, como nos pasó aquí en Colombia con el tema Odebrecht. Pero, más allá de eso, no veo cómo vincular al sector privado.

Entrevistador – Quizás, podría ser digamos ¿a temas de inteligencia económica o sí de inteligencia competitiva en las empresas?

Sí, pero eso lo hace más la Unidad de Información y Análisis Financiero-UIAF- en el caso nuestro, puede que la UIAF tenga más esa capacidad de tener esos vínculos con el sector privado para manejar los temas que tú nombraste.

Entrevistador – Bueno señor Álvaro Méndez, muchas gracias por su tiempo y participación en mi proyecto de investigación en esta entrevista.

Entrevistado — Listo Jarveir, un abrazo.

Entrevista personal N°. 2

Información general entrevista personal N°. 2

Entrevistado: Álvaro Cremades

Fecha: 7 de marzo, 2024

Perfil: Licenciado en Ciencias Políticas y doctorando en la Universidad Complutense de Madrid. Especializado en inteligencia, con enfoque en aspectos organizacionales e institucionales. Profesor en la Universidad de Nebrija. Investigador destacado en el desarrollo institucional de la Comunidad de Inteligencia colombiana.

Transcripción natural entrevista personal N°. 2

Entrevistador — ¿Cuál es su nombre?

Entrevistado — Me llamo Álvaro Cremades Guisado.

Entrevistador ¿Cuál es su formación académica y/o profesional?

Entrevistado — Soy licenciado en Ciencias Políticas en la administración, por la Universidad Complutense de Madrid. Máster en Análisis de Inteligencia por la Universidad Rey Juan Carlos y la Universidad Carlos III de Madrid. Actualmente soy estudiante de doctorado en el programa de Ciencia Política y de la Administración y Relaciones Internacionales de la Universidad Complutense de Madrid. Me encuentro en la última fase administrativa del programa de doctorado que he dedicado a estudiar los procesos de desarrollo institucional de la Comunidad de Inteligencia colombiana en el transcurso del conflicto armado. Y bueno, aparte de eso trabajo como profesor en la Universidad de Nebrija en el Departamento de Seguridad y Defensa de esta universidad.

Entrevistador — ¿Desde cuándo está involucrado en la investigación sobre inteligencia?

Entrevistado — realmente desde que realicé mi máster en la Universidad Rey Juan Carlos y Carlos III. Mi primer producto de investigación en este terreno, en la actualidad se ha publicado como artículo de investigación en una revista científica española, dónde presenté

mi trabajo de fin de máster, que lo dediqué a la clasificación de las disciplinas de recolección de información. Desde un punto de vista de la lógica formal y desde entonces, pues una parte importante de mi actividad académica como docente, como decía ahora, ha girado en torno a lo que se refiere como los estudios de la inteligencia en un sentido amplio y pues ha tenido que ver con Colombia.

Entrevistador — Por esa misma línea o en ese sentido, nos podría decir ¿cuáles son sus principales áreas de interés académico en relación con la inteligencia?

Entrevistado — Mi especial prioridad en este momento, o al menos durante los últimos años, especialmente a medida que mi tesis doctoral ha cogido forma, gira especialmente en torno a los aspectos organizacionales de la función de inteligencia. Como sabes hay una concepción ya viejita de Sherman Kent, ¿no? Esa división trinitaria de lo que la inteligencia es. Y aunque pues inevitablemente por lo que tiene que ver con el proceso como tal de la producción de inteligencia, y con los resultados los productos de ese proceso, creo que la dimensión organizacional o institucional de la inteligencia es la fundamental y sobre la que se construye cualquier aspecto referido a la producción de inteligencia en un sentido común. No de manera conceptual o general.

Entrevistado — Por tanto de manera particular, mi foco en estos temas ha girado en torno al aspecto institucional de la inteligencia y especialmente en todos los procesos de cambio institucional, particularmente a través del marco teórico de un institucionalismo histórico con la intención de explicar esos procesos de cambio institucional a través de los conceptos de trayectorias dependientes y coyunturas críticas, que son conceptos actualmente en uso, en la ciencia política particularmente, a la hora de explicar un poco los procesos de largo recorrido que experimentan las instituciones.

Entrevistador — Vale profesor, continuando con la entrevista pasaremos ahora a las preguntas sobre o acerca de profesionalización. ¿Considera usted que la inteligencia es una profesión o un oficio cómo perciben sus colegas esta distinción y cómo cree que la percibe la sociedad en general?

Entrevistado — Es una pregunta sin una respuesta definitiva, me temo. Creo que mucho de esa discusión en torno a esta discusión es conceptual. Qué la inteligencia es y para qué la

inteligencia sirve. ¿Sabéis? ¿si la inteligencia es una ciencia? ¿si la inteligencia es un arte? ¿si la inteligencia se asemeja a la profesión médica? ¿si se asemeja a otro tipo de actividades profesionales?... Yo creo que por necesariamente si hablamos de la inteligencia como profesión hablamos del ejercicio especializado que este tipo de actividad comprende. Por supuesto profesionalización que se exige, o se debería exigir al menos en la mayor parte de las instituciones u organizaciones que de una forma u otra se dediquen a la producción de inteligencia, pero que es, de hecho, un fenómeno relativamente reciente. Quizás en el pasado, pues, fue en el ámbito particular del uso o el empleo de la fuerza militar en las instituciones castrenses donde la especialización de inteligencia sí tuvo digamos una vocación más clara, y, por tanto, pues, los procesos de profesionalización en torno a esa especialización fueron más determinantes.

Entrevistado — En el momento en el que la inteligencia adopta un foco; los contornos que nos son más familiares, en un sentido más contemporáneo, por ejemplo, en segunda guerra mundial, la inteligencia progresivamente va a hacer un esfuerzo, ya no temporal para tiempos de guerra, ya no militar para apoyar el uso de la fuerza armada, sino un esfuerzo también civil también para tiempos de paz. Y que, por tanto si ya ameritaba una reflexión cada vez más profunda de la importancia de la profesionalización; sin embargo, pues como en toda profesión, pues tiene ciertos hábitos que no responden exclusivamente a los elementos profesionalizables que tienen que ver con ciertas actividades, que podamos decir, quizás algo más artesanales de la actividad, pero hoy por hoy, creo que el proceso de homologación y de crecientes estándares en una actividad como esta; está llevando a que podamos hablar cada vez, de una gran cadena rotunda y que la inteligencia es una profesión.

Entrevistador — ¿Cómo cree que la perciben sus colegas académicos?

Entrevistado — Yo creo que, en términos generales, evidentemente hay una brecha existente entre académicos y practicantes de la inteligencia. Nos interesan los mismos asuntos, pero nos hacemos diferentes preguntas acerca de ellos y creo bastante que en el terreno académico es de hecho uno de los elementos, quizás más favorecedores, de ese proceso de profesionalización; en la medida que las entidades universitarias han sido un espacio en el cual con bastante frecuencia. Esos procesos de creciente articulación de estándares

profesionales se han articulado precisamente a través de la educación universitaria. Pues recordemos ¿no? que Sherman Kent y Kendall eran egresados de Cambridge y de otras unidades; lo cual confería ya un carácter especialmente, digamos, proclive a una reflexión intelectual que fuese más allá de la meramente oficiosa. Y, por tanto, que las instituciones de este rango de una manera u otra, y aun contando con sus propias entidades: dedicadas al avistamiento, dedicadas a la formación, se apoyasen en el ámbito universitario también para favorecer sus programas y para explorar posibles vías de convergencia de intereses entre ambos. Yo, la verdad, en ese sentido pensaría que, si preguntamos a los académicos especializados y que hayan trabajado en ámbitos de inteligencia, es una práctica en totalidad y consideraría también que la inteligencia es una profesión o debería serlo, o debe ser tratada como tal.

Entrevistador — ¿Y la sociedad cómo cree que la percibe?

Entrevistado — Oye, esa es una muy buena pregunta porque ciertamente los imaginarios que giran en torno a la inteligencia, en sociedades democráticas como las nuestras, pues no tienen por qué corresponderse con la realidad de estas organizaciones. Ciertamente la circulación masiva de todo tipo de productos culturales, desde la literatura de espías hasta el cine de acción, han generado una serie de imágenes que, pues, a veces pueden corresponderse, pero a veces pueden no serlo porque lamentablemente, bueno no sé si lamentablemente… pero lo cierto es que quizás la función del analista de inteligencia es mucho menos espectacular de lo que gusta para las películas.

Entrevistado — Creo que la rutina de un analista de inteligencia pues no daría para tanto, no daría para tantas escenas de acción, no daría para tantas persecuciones en calles de localizaciones exóticas. Eso es una parte particular de lo que la inteligencia ha sido, y de lo que la inteligencia es. Una parte muy interesante e importante sin lugar a duda, pero la inteligencia en última instancia es una función burocrática y por tanto la burocracia conlleva necesariamente una profesionalización. Sin embargo, ante esos imaginarios es probable que el público general, por ejemplo, en los estudios de Antonio Díaz de la Universidad de Cádiz que ha estudiado de manera bastante profunda a través de encuestas, a través de técnicas cuantitativas, de cuál es la percepción de la sociedad española de los servicios de

inteligencia y la verdad es que conviven imaginarios e imperfecciones muy distintas. Yo me temo que, en este punto, quizás, la sociedad española en particular vea sus servicios de inteligencia de manera un poco más próxima a lo que están acostumbrados a consumir a través de diferentes formatos visuales, que a lo que la realidad ofrece.

Entrevistador — En su opinión, ¿qué criterios considera relevantes para evaluar la profesionalización de las personas que trabajan en áreas relacionadas a la inteligencia?

Eso es difícil, es una pregunta difícil y sin respuesta porque creo que el trabajo de inteligencia es un trabajo mentalmente colectivo, y, por lo tanto, ese concierto de esfuerzos individuales que requiere la producción inteligencia nos impide determinar con precisión un único perfil que reúna una serie de competencias definidas. Quizás tendríamos que hablar de diversidad de perfiles que permitan generar, digamos, una convergencia de capacidades diferentes hacía, en última instancia, prestar un servicio en las mejores condiciones y de la mejor calidad posible, que se ajuste a esas necesidades planteadas. En ese sentido, si tuviésemos, no obstante, que definir de manera general el perfil profesional del analista de inteligencia: (1) es una persona normalmente con estudios universitarios superiores, en la actualidad, (2) es una persona que debe de moverse con una cierta comodidad en entornos tecnológicos -creo que hoy por hoy una parte importante, no toda la actividad de inteligencia se desarrolla también en estos entornos cibernéticos que implican un uso más o menos ágil y avanzado de determinadas herramientas informáticas. (3) Es una persona que hasta el momento se le ha exigido con frecuencia un uso solvente de algunas lenguas por diferentes razones, por los escenarios en los cuales los servicios de inteligencia se han desenvuelto; por los escenarios de cooperación internacional entre servicios de inteligencia, pues el entendimiento ha sido algo imprescindible, por tanto esta ha sido una cuestión verdaderamente importante, aunque no sabemos en qué medida el desarrollo de nuevas tecnologías de traducción simultánea automática puedan llevar a que esta quizá sea una competencia menos necesaria. Yo, no obstante, creo que siempre es más interesante hablar de las competencias, más que de, por así decirlo, los aspectos musculares del analista de inteligencia, porque creo sinceramente que los títulos que obtenemos nos definen intelectualmente, pueden definirnos profesionalmente, pero quizás hay una serie de

elementos que no nos conceden ningún tipo de certificación, ningún título, y que creo que son imprescindibles.

Entrevistado — Creo que la principal es una cierta habilidad comunicativa tanto oral como escrita, es una competencia fundamental incluso cuando estamos hablando de personas que no tienen un ciclo directo con el cliente o con el consumidor de la inteligencia. El ser un buen comunicador es algo verdaderamente imprescindible; saber escribir un informe de inteligencia es algo verdaderamente necesario. Por supuesto esa capacidad analítica tanto lo que se refiere al pensamiento crítico como a un pensamiento creativo, o sea, haces de imaginar lo impensable al mismo tiempo que sometemos lo impensable al juicio más duro del pensamiento científico. Son aspectos que me parecen imprescindibles y que me parecerían hoy por hoy definitorios de la profesión de la inteligencia. Por supuesto una alta capacidad de lustración intelectual ante entornos cambiantes con los que normalmente los analistas de inteligencia tienen que familiarizarse. Uno da por hecho que nunca terminará de saberlo todo, su grado de conocimiento es constantemente temporal y caduco, y eso, pues, cuesta a veces entender que requiere un esfuerzo intelectual muy grande. Estas serían algunas de las competencias que me parecen también imprescindibles, me parecen especialmente valiosos para un perfil de este.

Entrevistador — Según su criterio, ¿cómo afecta el modelo de contratación de un servicio de inteligencia a la profesionalización de los funcionarios de inteligencia?

Entrevistado — Yo creo que esto es importante sobre todo porque en caso de no existir, digamos, una estabilidad laboral en una actividad profesional de naturaleza tan particular como esta, lo cierto es que impedimos que se establezcan planes de carrera que permitan un aumento paulatino de las capacidades y competencias de las que acabamos de hablar. En última instancia creo que en mayor o menor grado estos elementos que acabamos de mencionar son entrenables. Puede haber un cierto carácter innato en ciertos elementos conductuales, que sin embargo son también muy importantes, pero creo que estas cuestiones requieren y ameritan un esfuerzo organizacional por promoverlas. Incluso cuando este tipo de organizaciones tampoco necesariamente son las más proclives a ser críticas consigo mismas por diferentes razones de la convergencia de diferentes culturas institucionales que

existen en organizaciones de esta naturaleza. Pero lo cierto es que esa estabilidad laboral del profesional de la inteligencia, de toda una institución de esta naturaleza, es un elemento indispensable, porque de lo contrario estaremos condenados a contar con personal junior, de entrada, un personal que no cuenta con el bagaje y la experiencia que sin lugar a dudas genera un capital institucional de naturaleza valiosísima y por tanto estaremos dependiendo de procesos de selección recurrentes que no tienen por qué pues ser la vía más óptima de generar los recursos humanos de la institución. Por eso, yo creo que, aunque no son la autoridad, necesariamente los servicios de inteligencia tienen que ser capaces de articular vías de colaboración con personas que no sea personal funcionario, con todo lo que ellos suponen. Creo que el músculo fundamental de las instituciones de este ramo debe de tener garantizada su estabilidad laboral para premiar y para estimular esa profesionalización vía plan de carrera de los analistas y del resto del personal de la institución por supuesto.

Entrevistador — ¿Cree que el libre nombramiento y remoción se basa en consideraciones políticas o personales antes de académicas o profesionales? ¿y qué medidas consideran necesarias para garantizar que la selección de personal de inteligencia ya sean agentes operadores o analistas de inteligencia se basa en el mérito y la competencia?

Entrevistado — Yo creo que efectivamente el momento en que los criterios de contratación pasan a ser más políticos que profesionales, aunque eso admitiría también una cierta discusión -yo creo que tampoco se debe hacer una separación tan taxativa-, al final también lo que consideramos profesión es una discusión evidentemente política también. Porque estas cuestiones de las que hemos estado hablando sobre la capacidad analítica, el pensamiento crítico y creativo, y demás. Son un artefacto histórico del que nos hemos dotado para caracterizar al personal idóneo para una institución de este siglo. Pero lo cierto es que hace no tanto, no se pensaban esos mismos términos. Por tanto, si nosotros por el propio entendimiento de lo que supone una amenaza para la Seguridad Nacional, que es un ejercicio puramente político, la articulación de los métodos de los instrumentos de Estado que debemos de articular para hacer frente a esas amenazas necesariamente también pasa por unas ciertas consideraciones políticas que de alguna manera subyazcan al planteamiento.

Entrevistado — En todo caso, sí, creo que la fórmula del libre nombramiento y la libre remoción es una fórmula que puede ser apta para ciertas necesidades específicas que puedan surgir para una institución de esta naturaleza, pero creo que al mismo tiempo supone grandes riesgos. Sobre todo, el más claro de todos es la exposición del valor y capital humano de la institución; porque si estamos renovando la plantilla de estas organizaciones cada poco tiempo, ciertamente estaremos desaprovechando la formación y la experiencia acumulada por parte del personal en cada momento de cambio político, por el partido de gobierno, y ese es sin duda un problema. Eso es de facto una vía de politización de la institución, que como sabes, pues en el ámbito institucional y académico se ha entendido como esos actos de interferencia del poder político respecto al funcionamiento más apegado a la neutralidad en los servicios de inteligencia. ¿A la hora de terminar cuáles son sus juicios analíticos? y eso es un grave problema ¿no? Porque efectivamente esos consiguen un servicio de inteligencia muy apegado a la agenda del gobierno de turno, pero al mismo tiempo se genera una desconexión con el tiempo pasado del servicio de inteligencia y con el tiempo futuro. Insisto, creo que es una vía para explorar. Creo que ofrece ciertas posibilidades el tener un personal eventual que los servicios de inteligencia se doten de cierto personal que no sea, digamos, sustancial a la institución.

Entrevistador — ¿Está familiarizado con diferentes modelos de contratación utilizados en instituciones de inteligencia en Colombia o en otros países?

Entrevistado — No existe mucha información al respecto, o sea quiero decir, no es público y notorio cuáles son las fórmulas por las cuales se contrata. Si existe algo más de información acerca de los procesos de selección, especialmente los que se conocen en los países de la lengua inglesa -particularmente en Estados Unidos y en el Reino Unido-, pues tienen la ventaja de que de estos temas se habla con una mayor transparencia y existe, digamos, una mayor circulación de información al respecto. Pero en la mayor parte de países lo cierto es que son no son muchas las informaciones respecto a los procesos. De hecho, en unos pocos países, también, se prohíbe a la persona que ha participado en un proceso de este tipo hablar acerca del proceso. Entonces, creo que sería mucho decir que estoy familiarizado con este tipo de procesos. Sí podría decir por el contrario que me es un poco más familiar la cuestión

de la gestión del talento o del capital humano de por parte de estas instituciones, como un concepto desde un punto de vista académico.

Entrevistador — ¿Qué sugerencias ofrecería para mejorar el modelo de contratación en el área de inteligencia y fortalecer la profesionalización de sus funcionarios?

Entrevistado — Creo que eso ha de estar determinado, en gran medida, por las capacidades presupuestarias de estas organizaciones. De hecho, un gran problema que estas instituciones tienen, quizás, no es tanto la captación del talento sino la retención de este. Porque en muchas ocasiones en organizaciones del sector privado a personal experimentado en este tipo de actividades, les ofrecen cuantiosas sumas en términos salariales que en el seno de la institución pública probablemente no lo lleguen a alcanzar nunca. Entonces, ello va a estar muy mediado por las capacidades presupuestarias de los servicios de inteligencia. No obstante, esta es una cuestión que aprendí no debería costar mucho dinero y que personalmente considero imprescindible. Sobre lo que se ha debatido con profundidad en ciertas comunidades de inteligencia, y es acerca de la diversidad del personal de estas instituciones. Poor razones históricas el personal que ha formado parte de ellas ha sido personal cortado por el mismo patrón: personal varón, con experiencia militar, de una determinada edad, etc. Mientras que todo parece indicar que la tendencia es a que se haga un esfuerzo institucional, por promover la participación y la incorporación de personas de muy diferente trayectoria a este tipo de instituciones. Por razones que ya te he comentado, el trabajo de inteligencia requiere de un concierto de voluntades y de capacidades que es muy difícil de encontrar si únicamente buscamos la selección del personal en nichos de empleabilidad muy particulares. Que si hacemos una exploración algo más amplia que nos permita pues incorporar a personal más diverso. De hecho, en Estados Unidos y en el Reino Unido hay políticas muy específicas dirigidas a promover la incorporación de personal que tradicionalmente, digamos, no ha sido el más habitual dentro de este tipo de instituciones.

Entrevistador —¿Cuál cree que debería ser el papel de la academia en la formación y profesionalización de los funcionarios en inteligencia?

Entrevistado — Yo creo que ahí hay un espacio de colaboración de mutuo beneficio. Insisto, como os dije al comienzo: son aproximaciones diferentes a una misma razón de ser y por ello pues las posibilidades de entendernos pues son muy altas. Este es un tema del profesor Rubén Arcos, él tiene un libro acerca de en los estudios de inteligencia, lo publicó hace dos años, y habla sobre el papel de los *practitioners*, sobre el papel de los *practitioners* que se vuelven académicos, de los diferentes perfiles que den dentro de los estudios de inteligencia, y ahí él diferencia muy bien ¿no? y particulariza cada uno de estos perfiles. En todo caso, creo que las posibilidades son grandes.

Entrevistado — Yo me atrevo a decir que, si ya no son de hecho, es algo relativamente natural que servicios de inteligencia cuenten con algún tipo de colaboración con instituciones universitarias de su país. Yo creo que a eso ha contribuido también la normalización de la actividad de inteligencia como función de Estado en nuestras sociedades, lo cual, pues, sin lugar a dudas también ha sido el producto, al menos en parte, de acciones de lo que hemos venido a dar en llamar como "política de cultura de inteligencia" que también conoces, y que ha servido también como pretexto para que esos recelos iniciales que pudieran existir entre ambos mundos, entre el mundo universitario y el mundo de los servicios de inteligencia, se fuera reduciendo paulatinamente. Y que sobre esa relación de creciente confianza se pudiera establecer una mayor convergencia de capacidades. Lo cual no quita, por supuesto, que los servicios inteligentes cuenten, como ya lo decía, con sus propias entidades educativas, o formativas, o de adiestramiento, o como lo queramos denominar, para establecer la formación que tiene que ver con los aspectos, quizás, más sensibles de la actividad de inteligencia. Pero creo que en un sentido general las posibilidades son grandes, ya que las entidades universitarias además ofrecen la posibilidad de que la formación que reciben esos analistas de inteligencia sea formación integral, lo cual pues para los propios analistas es algo importante, que ellos en el futuro también os puedan acreditar un determinado nivel de estudios, lo cual tiene que ser realizado a través de instituciones universitarias debidamente habilitadas para la expedición del título universitario. Por tanto, yo personalmente creo que, insisto, reconociendo la diversidad de intereses y de funciones de ambas partes, creo que las posibilidades de convergencia son muy grandes.

Entrevistador —Y ya para finalizar y por esa misma línea, ¿qué instituciones considera que deberían estar involucradas en el desarrollo y profesionalización de la inteligencia?

Entrevistado — Yo creo que el sector privado juega un papel también. Por ejemplo, es el sector privado quien suele sentar las bases para, a lo mejor, determinar certificaciones. Pienso, por ejemplo, ahora la metodología en materia de ciberseguridad en la actualidad, por ejemplo, no contamos con certificaciones para ejercer la profesión de analista de inteligencia en ciberseguridad, que, aunque me consta que ya hay algunas empresas que las están impulsando, sería muy bueno también para que en el sector privado se empiecen a establecer esos estándares de profesionalización. No solo en instituciones públicas, sino que en el sector privado esos estándares se sumen a través de las certificaciones.

Entrevistado — Creo al mismo tiempo que las universidades, tanto públicas como privadas, tienen mucho que ofrecer. Entiendo quizás una cierta predisposición al sector público educativo, pero también entiendo las dificultades que pueden presentar instituciones de esta naturaleza para ofrecer programas formativos que sean atractivos para los servicios de inteligencia, y creo que a veces, esta es mi experiencia particular, las entidades universitarias privadas quizás pueden diseñar esas acciones formativas de manera más precisa, ahí acotada, incorporando también a profesionales en activo dentro del propio sector informativo en diferentes ramas, gracias a las figuras de profesor asociado y demás, que hoy en día están circulando de manera amplia.

Entrevistado — Creo que las empresas tienen también mucho que decir, especialmente cuando hablamos de software, cuando hablamos de las herramientas con las que trabaja los analistas de inteligencia, especialmente en el ámbito tecnológico. Creo que actualmente es imprescindible el contar con ellos, en la medida de lo posible y siempre con gran cautela - porque ya sabemos que al final de cuentas a la hora de formarse, esas empresas también pueden tener sus intereses particulares y a la hora de ofrecer sus propios programas formativos, pasa la administración pública española. O cuando vemos que Microsoft o vemos que Google ofrece cursos gratuitos a personal funcionarial o a estudiantes del ámbito educativo público, lo hace con un propósito particular. O sea, hay que hay que ser siempre claros a ese respecto, pero lo importante es que entendamos que ese tipo de esfuerzos, si

> no se articulan institucionalmente, probablemente van a ser realizados a través de iniciativas individuales mucho más dispersas, que probablemente responda a intereses particulares e individuales, y no a la necesidad real de la institución. Y, por tanto, esta debe ser una actividad que debe ser planificada y no dejada al albor de la espontaneidad individual de cada uno de nosotros.

Entrevistador — Profesor Álvaro Cremades, muchas gracias por su entrevista.

Entrevistado — Listo, Jarveir, a la orden con mucho gusto.

Entrevista personal N°. 3

Información general entrevista personal N°. 3

Entrevistado: Freddy Niño

Fecha: 28 de febrero, 2024

Perfil: coronel retirado del ejército y profesional de defensa pública. Con experiencia como jefe de análisis en la Dirección Nacional de Inteligencia (DNI) desde 2012 hasta 2019. Especializado en inteligencia estratégica y producción de productos analíticos de alta calidad.

Transcripción natural entrevista personal N°. 3

Entrevistador — ¿Cuál es su nombre?

Entrevistado — Freddy Niño

Entrevistador — ¿Es civil o militar?

Entrevistado — Yo soy coronel retirado del ejército, pero actualmente soy profesional de defensa, o sea soy un funcionario público. Trabajo con la central de inteligencia del Ejército.

Entrevistador — ¿En qué cargo se desempeñó en la en la DNI o cuál era su relación con la institución?

Entrevistado — Mi relación con la DNI… Yo era directivo, básicamente mi responsabilidad allá era como jefe de análisis.

Entrevistador — ¿En qué año ingresó a la DNI?

Entrevistado — Yo en la DNI estuve desde el año 2012 hasta 2019.

Entrevistador — ¿Qué lo motivó a trabajar en la DNI?

Entrevistado — Básicamente, porque cuando yo era oficial activo en el ejército, trabajé 27 años en inteligencia, todo el tiempo estuve trabajando en inteligencia; pero inteligencia táctica.

Entonces en la DNI me hicieron la invitación para trabajar, pero ya digamos en un nivel estratégico, entonces me llamó la atención. Pues el nivel estratégico era un nivel que yo no había trabajado y quería explorarlo, y quería trabajar ahí, y eso básicamente fue lo que me motivó.

Entrevistador — Para finalizar la primera parte ¿cuáles son sus principales intereses profesionales?

Entrevistado — Mis intereses profesionales básicamente son, siguen siendo inclusive en el trabajo actual que tengo, es producir productos analíticos de muy alta calidad, o sea, productos analíticos que le permitan a los jefes que he tenido y a los que tengo que tomen buenas decisiones.

Entrevistador — Ahora vamos a ingresar a la segunda parte. Antes de ingresar a la DNI, ¿cuál era su experiencia laboral y formación académica?

Entrevistado — Bueno antes de ingresar a la DNI yo, como le decía, trabajaba en el ejército. En el ejército yo tenía dos pregrados: era profesional en ciencias militares, pero también era gerente de la seguridad y análisis sociopolítico, esa era mi otra mi otra carrera. También era magíster en inteligencia estratégica, y aparte de eso también era especialista en docencia universitaria y especialista en comando y Estado mayor, las hice ahí en la Escuela Superior de Guerra.

Entrevistador — ¿Sabe qué criterios utilizan para evaluar a los candidatos durante el proceso de selección?

Entrevistado — Allá básicamente son dos. Uno es la formación profesional y la segunda es la experticia profesional que se tenga. Básicamente esos son los dos puntos básicos para eso, que los exige la Función Pública ¿no? La Función Pública lo exige no solamente para carreras como la DNI, sino para entrar a trabajar a otras instituciones del sector público.

Entrevistador — En ese entonces, ¿qué tipo de vínculo laboral tenía con la entidad… prestación de servicios, libre nombramiento y remoción, carrera administrativa?

Entrevistado — Allá yo estaba en libre nombramiento y remoción.

Entrevistador — ¿Usted considera que todos los cargos de la DNI deberían ser de libre nombramiento y remoción?

Entrevistado — Yo considero que sí, considero que sí porque eso tiene una mayor exigencia. Porque el libre nombramiento y remoción da mayor facilidad a que si usted no cumple las expectativas, lo que esperan de usted, fácilmente salen de usted. Pero si usted está con libre nombramiento y remoción sencillamente usted se preocupa por producir, producir unos buenos resultados, porque sabe que de esa misma manera va a poder seguir subiendo, seguir ascendiendo.

Entrevistador — Cuando estaba trabajando, ¿usted sintió que su estabilidad laboral se había visto comprometida por ese modelo?

Entrevistado — Bueno la verdad es que cuando ya entré a trabajar con el gobierno del presidente Santos, yo sabía que cuando llegara otro gobierno me iba; eso nos pasa a los de nivel directivo. Porque a los de nivel, digamos ya a un nivel, medio, o a un nivel de base como le llaman allá, a ellos sí los afecta el libre nombramiento y remoción porque son personas que aspiran, ojalá, lograr estar todo el tiempo que puedan para lograr una pensión. En cambio, en el caso mío, yo ya estaba pensionado por el ejército entonces realmente mi finalidad no era tanto lograr una pensión sino sostenerme como el directivo que era y cumplir muy bien durante el gobierno del presidente Santos. Por eso, yo básicamente estuve ahí fue acompañando mientras estuvo el presidente Santos y una vez una vez el presidente Santos se fue yo también me fui. Por eso considero que el libre nombramiento y remoción no me afecta tanto, porque había un afán mío de quedarme sino de producir y ser exitoso en lo que se me pedía.

Entrevistador — Por esa misma línea, coronel, ¿ha observado casos en los que la politización haya influido en la selección o desvinculación de funcionarios?

Entrevistado — Total, total.

Entrevistador — ¿Ha visto que haya rotación de personal tras los cambios de presidente?

Entrevistado — La Dirección Nacional de Inteligencia, como lo puede ser también la CIA, como lo puede ser el MI6, tienen un alto porcentaje político. O sea, uno, por ejemplo, en mi caso

que soy un directivo, uno tiene que estar totalmente acorde con la con la política que tiene el presidente de turno. Entonces ya cuando llegó el presidente Duque, por ejemplo, no éramos afines en muchas cosas, especialmente en ideología de tipo político entonces yo ya sobraba. Pero, claro… la DNI es un servicio de inteligencia totalmente politizado, entonces cada que hay un cambio de gobierno hay un cambio de directivos, especialmente, y ahí hay un cambio de personas, que de pronto puede que no sean cargos directivos, que están en unos mandos medios y que han sido puestos por ese gobierno; esos también salen. Es decir, cosa diferente que pasa con los de base, porque hay unos que sí son reclutados para para hacer trabajos de base, que eso sí se mantiene. Yo conozco muchos funcionarios de la DNI que están desde que se fundó la DNI, pero ellos no están por razones políticas sino directamente por razones de experticia profesional, y los necesitan ahí para esos cargos.

Entrevistador — ¿El modelo de contratación de la DNI ha influido o incentivado su desempeño profesional o su motivación?

Entrevistado — Claro, en la DNI hay dos cosas que lo motivan a uno, como ya lo decía yo al principio, la (1) experiencia y la (2) experticia que uno adquiere para su propio *goodwill*, por porque el trabajo que se rinde allá es un trabajo netamente de inteligencia estratégica. Usted está al nivel de la CIA y al nivel del MI6, y al nivel de la Mossad, y ese es el único servicio en el que usted lo logra, entonces claro, eso a uno lo motiva. Segundo el sueldo, o sea, para nadie es desconocido que el servicio de inteligencia que mejor paga es la DNI, entonces eso también es bastante motivador, pagan muy bien. Entonces esas dos cosas, son las que motivan a la gente a trabajar en la DNI, motivan bastante para uno estar trabajando allá.

Entrevistador — ¿Usted tiene conocimientos en alguna política de retención de talento la DNI? ¿cómo funciona?

Entrevistado — Lo que pasa es que la DNI tiene tres direcciones ¿sí? Hay una dirección logística, una dirección de asuntos internos -que es algo así como contrainteligencia-, y una dirección que es netamente de producción. La de producción, la producción de inteligencia tiene dos a su vez: tiene una (1) subdirección de análisis y tiene otra (2) subdirección de operaciones entonces cada una tiene características. Por ejemplo, la de operaciones necesita gente que

tenga mucho talento, por ejemplo, para el ciber y ese talento no se consigue fácilmente, puede que mucha gente sepa aprender y manejar computadores pero que tenga la experiencia en inteligencia para manejar ciber pocos; entonces ese talento se retiene. El otro talento que se retiene, por ejemplo, es el analítico, porque los analistas estratégicos no se consiguen fácilmente en la calle; normalmente los analistas estratégicos son gente que se han formado de muy pequeños por ahí desde 24 o 25 años y tienen 50 años, y son unos duros en análisis. Esa gente lógicamente que no la van a dejar ir tan fácilmente. O sea que el talento sí se retiene claro que sí.

Entrevistador — Por esa misma línea ¿considera que ese modelo facilita o dificulta la atracción y retención de talento en la entidad?

Entrevistado — El libre nombramiento y remoción… Digamos, yo, por ejemplo, considero que a mí me contrataron porque mi experticia toda la vida ha sido analista ¿sí? Pero, lógicamente, el libre nombramiento y remoción, en mí despertó que yo decía "yo trabajo 5 o 6 años y me voy", trabajé 7 años. Pero digamos que a veces llega gente muy buena que trabaja en análisis, pero que el libre nombramiento y remoción no le garantiza a él que permanezca un largo tiempo; entonces estas personas son absorbidas. O bien por otros servicios extranjeros, yo conozco casos de funcionarios en la DNI que se fueron a trabajar con los británicos, con los americanos; por eso mismo, porque ellos veían que con el libre nombramiento y remoción en cualquier momento los podían sacar y no consideran que hay estabilidad y una seguridad para permanecer -pero lo digo especialmente por los más jóvenes, no tanto en los directivos, porque el directivo, yo como directivo, era consciente de que si duraba más de 5 años eso era ganancia- pero en la gente más joven eso no es motivador. No es motivador quedarse porque dicen "en cualquier momento me pueden sacar".

Entrevistador — ¿Cómo se fomenta el desarrollo profesional y la capacitación continua para los funcionarios?

Entrevistado — Bueno la Dirección Nacional de Inteligencia tiene su propia escuela de inteligencia que es la Escuela Nacional de Inteligencia o ENI. Cuando a usted lo incorporan, o cuando usted es reclutado por la Dirección Nacional de Inteligencia; lo

primero que hacen con usted es mandarlo a la Escuela y la Escuela finalmente es la que dice si usted sirve o no sirve para trabajar en la entidad. O sea, si usted tiene esas características como hombre o mujer de inteligencia, o si usted así no tenga experiencia, tiene unas capacidades y unas cualidades, o tiene cierto talento y experticias profesionales, y es la Escuela la que finalmente dice si sí o si no. Y usted mientras está en la escuela, todo el tiempo está en capacitación, todo el tiempo está en formación. Porque la Escuela tiene instructores británicos, tiene instructores americanos, tiene instructores israelíes, que como trabajan en los servicios de inteligencia más importantes alrededor del mundo, ellos sirven para dar capacitación. O sea, claro, ahí hay una preocupación total para que todos sus funcionarios que tengan esas capacidades de desarrollar análisis estratégico. Y los que se especializan en operaciones, porque ese es el otro punto quizá el más importante, los que trabajan en operaciones deben tener unas características. Porque las operaciones que desarrolla la DNI son en el exterior, es decir, la inteligencia en la DNI es una inteligencia netamente estratégica; de las fronteras hacia afuera. Hay otras que se desarrollan aquí adentro, pero es en complemento de esas operaciones que están afuera, entonces por eso allá no puede trabajar cualquiera, se puede decir, y por eso hay que estarse formando todo el tiempo.

Entrevistador — ¿Se realizan evaluaciones formales del desempeño?

Entrevistado — Claro, las evaluaciones del desempeño… Allá se hace el programa 360, el programa 360 es en el que me evalúa el superior, me evalúan mis compañeros, y me evalúo yo mismo; y me evalúan mis subalternos ese es 360. Esa forma de evaluación es bastante estricta, y la otra forma de evaluación, pero esa es de confiabilidad, es que usted cada tres meses pasa por el polígrafo, entonces ahí es donde a usted lo evalúan frente a un tema de confiabilidad para evaluar si usted efectivamente está entregado de lleno a la entidad o no.

Entrevistador — Bueno, ya vamos a pasar la última parte sobre la profesionalización de la inteligencia, ¿considera usted que la inteligencia es una profesión o un oficio? ¿y cómo lo perciben sus colegas, cómo cree que lo percibe la sociedad?

Entrevistado — Para mí la inteligencia es una profesión, es una profesión. Lo que pasa es que es una profesión muy especializada ¿no? No la puede cumplir cualquier mundo. Ahora es una

profesión, pero dentro de la profesión de la inteligencia hay oficios. Por ejemplo, él que es experto en manejo de la tecnología especialmente en lo que tiene que ver con cibercriminalidad ciberdefensa y demás, ese es un oficio que muy pocos lo desarrollan. Ahora, hay otros oficios que se desarrollan dentro de esa profesión llamada inteligencia, y son, por ejemplo, los que son los entrevistadores, los reclutadores, los fotógrafos, los camarógrafos, etc. O sea, que sí, hay dentro de esos hay algunos oficios que ya existen.

Entrevistado —¿Cómo lo percibe la sociedad? bueno la sociedad siempre va a percibir a la inteligencia, no solamente aquí en Colombia sino en el mundo, como un organismo de intromisión. A nadie le gusta que le conozcan sus secretos, entonces en el momento en que usted sabe que en el país hay un organismo que tiene la capacidad de conocer hasta sus más íntimos detalles y se dedican a trabajarlo a usted; pues lógicamente que siempre lo van a ver cómo como un organismo de intromisión a su vida cotidiana, a su intimidad y lógicamente no va a ser muy bien aceptados. Pero, digamos que, los hombres y las mujeres de inteligencia saben que eso es así, y bajo esa condición se trabaja.

Entrevistador — ¿Qué entiende por profesionalización?

Entrevistado — Profesionalización es… creo que lo viví en la DNI… en la DNI no hay ningún funcionario que no sea universitario, en la DNI todos son universitarios. Inclusive, es increíble, hasta los conductores han pasado por la universidad, porque de una u otra forma, ese grado de escolaridad le permite a usted tomar mejores decisiones, le permite a usted ser un investigador y por eso en la DNI existe la preocupación de que su personal estudie posgrados, o haga especializaciones, que haga maestrías. La profesionalización es necesaria, porque por ejemplo cuando yo estuve era necesario que todos los miembros de la DNI tuvieran conocimiento básico en ciber inteligencia, ¿por qué? porque esa es la inteligencia del futuro. Entonces si usted se queda estancado pues lógicamente que usted no va a servir. La inteligencia se tiene que profesionalizar, lógicamente, en temas tan importantes como el respeto a los Derechos Humanos, por ejemplo, porque hay que saber hasta dónde se actúa. Pero también en temas de ciencias sociales especialmente. La profesionalización es la base. La DNI e inclusive la inteligencia del ejército, donde trabajo

actualmente, han aprendido de otros organismos de inteligencia donde la profesionalización es básica; es la base de es la base del trabajo.

Entrevistador — ¿Cree que las actividades de inteligencia en el país se tratan como una actividad profesional?

Entrevistado — Para los que conocen la inteligencia sí para los que no la conocen, en su gran mayoría, creería que no; porque creen que los que hacen los trabajos de inteligencia son personas de pronto inexpertas, porque todavía tienen esas concepciones de los años 70 u 80 donde la inteligencia la integraban era con el que fuera un experto en manejo de armas, o al mejor estilo de la Escuela de las Américas que torturaba y demás; pero ahorita no, ahorita los servicios de inteligencia son muy profesionales. Yo consideraría que gran parte del gran parte de la población colombiana no lo ve de esa manera. Pero yo tampoco creo que la inteligencia tenga el interés de que la gente esté convencida de si son profesionales o no… porque entre menos conozcan a un servicio de inteligencia mucho mejor. Por eso la DNI tiene como una de sus máximas pasar totalmente como un servicio clandestino y sin publicidad, o sea, porque eso permite que se desarrollen mejor las cosas. Porque si yo salgo a hablar o a contar lo que hago, como en la operación jaque, por ejemplo, que pasaron a contar como es, pues eso ya no es un servicio de inteligencia realmente.

Entrevistador — En su opinión, ¿cómo modelo de contratación actual impacta la profesionalidad de los funcionarios de la DNI?

Entrevistado — A los funcionarios de la DNI, el que sean de libre nombramiento y remoción, digamos, se producen dos vías: unos, que fue la gran mayoría que conocí, que dan lo mejor de sí para mantenerse porque es que el libre nombramiento y remoción da la facilidad que si usted no cumple, si usted falla, lo sacan fácilmente; entonces tratan de dar lo mejor de sí y trabajar de la mejor manera para sostenerse. Pero también hay otros, que también los conocí, que como están en libre nombramiento y remoción dicen "cuando me salga un mejor oferente, que me garantice estar más años, me voy"; y entonces yo conocí casos, especialmente de la empresa privada, de servicios de inteligencia extranjeros, y aún de donde yo estoy trabajando ahorita, que hay varios que somos, éramos, de la DNI. Pero donde yo estoy ahora nos brindan una mayor estabilidad. Es que usted siempre con el libre

nombramiento y remoción está con la incertidumbre de que en cualquier momento lo pueden sacar y eso no favorece para nada la profesionalización del funcionario porque el funcionario no se va a dedicar a estudiar a especializarse si sabe que en cualquier momento lo pueden sacar; por eso yo considero que el modelo de libre nombramiento y remoción no es el más adecuado para los servicios de inteligencia. Tener la sensación de que en cualquier momento me pueden sacar, está asociado a la inestabilidad laboral.

Entrevistado — Conozco muchos que se han sostenido en la DNI, la DNI tiene 13 años de creada, yo me sostuve 7 años, pero muchos se sostienen los 13 años sin ningún problema. Como ha entrado mucha gente también ha salido mucha gente. Entonces el problema de que sean de libre nombramiento y remoción y de que de pronto sean de carrera, puede traer problemas como los que tenía el DAS. El DAS desarrollaba inteligencia estratégica, pero como eran de carrera, podría decirlo yo, eran muy tranquilos, no se preocupaban porque hicieran o no hicieran, se sostenían. En cambio, en libre nombramiento y remoción tengo que hacer todo lo posible para sostenerme. O sea, yo no lo critico, yo por el contrario digo que "bien". Lo hace la CIA, el MI6; lo hacen porque… mire usted a algún funcionario público que es de carrera, es un funcionario público que inclusive hasta en su misma cara se ve que están es por estar, y no los motiva nada para quedarse. Entonces, creería yo, que debería haber un programa mixto.

Entrevistador — ¿Qué medidas se podrían tomar para mejorar las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la DNI?

Entrevistado — Yo diría que respetar la promoción. Es que la DNI tiene un problema: es de libre nombramiento y remoción. Por ejemplo: yo que fui directivo, yo era un máster, los que están en mando medio, ellos, son senior, y ya los que llamábamos nosotros de base son los juniors, los técnicos y los auxiliares ¿cierto? Nada garantiza que un auxiliar o un técnico siga subiendo y llegue a ser, por ejemplo, un directivo máster. Nada lo garantiza porque no hay un programa o un sistema laboral que lo permita. Es decir, yo puedo ser ahorita un junior, que es por donde entran la mayoría de la gente más joven, pero de un momento a otro puede llegar otro joven que puede llegar a máster de una vez, o puede llegar a ser, mediante un nombramiento, senior. Entonces ellos dicen, o sea, que "esto no es como

justo", porque se creería que si yo me le he dedicado y he trabajado y hoy soy técnico entonces tengo la garantía que más adelante voy a ser junior, y que, si soy junior y trabajo mucho más, voy a ser senior, y sí me destaco muchísimo puedo llegar a ser un máster. Pero no, eso no existe. Entonces eso desmotiva mucho.

Entrevistado — Entonces ¿cuál sería la solución? yo no le veo problema que sean de libre nombramiento y remoción, pero debería existir un programa de ascensos y motivación dentro de la dentro de la DNI que le permita, al que esté ahí, que sepa que "yo voy a trabajar y voy a ascender" conozco casos en la DNI de personas que llevan 13 años siendo técnicos o siendo auxiliares y no han ascendido, pero conozco también casos de personas que llegaron mediante un nombramiento a ser senior, que son mandos medios, y saltaron a master en unos tiempos récord. Entonces eso desmotiva al que está más abajo, porque conozco también casos de muchachos de base que trabajaban como técnicos, que se hicieron profesionales, que hicieron maestrías, que hicieron demás, pero siguieron siendo técnicos. Es decir, sí debería existir un programa de promoción que los motivara a que siguiesen más adelante; porque eso sí no se lo copiamos a los británicos, por ejemplo. Los británicos sí tienen ese programa de ascenso porque ellos también son de libre nombramiento y remoción, pero dentro de sus programas tienen unos programas de ascenso que les permite subir. Aquí desafortunadamente no existe eso, y eso desmotiva bastante, debería trabajarse mucho en ese tema.

Entrevistador — ¿Conoce otros modelos de contratación que se implementen en entidades similares aquí o en otros países?

Entrevistado — Claro, por ejemplo, hablo en el servicio que trabajo ahora, que es la inteligencia del Ejército. En la inteligencia del Ejército hay militares activos, hay civiles, y hay retirados militares, civiles y militares retirados. El programa de contratación en este caso es un programa de contratación de carrera, es decir es un programa de contratación donde los activos, ellos van ascendiendo porque son activos, pero los civiles también tienen unos grados que pueden ir ascendiendo, pueden ir ascendiendo con el tiempo. Esos programas de contratación casi que guardan una fidelidad, nadie se quiere ir, porque, de todos modos, hay una mayor estabilidad.

Entrevistado — En el caso de la CIA, por ejemplo, en la CIA, todos ellos cuando están en esos niveles; sean operacionales o sean de analistas, ellos también tienen unos ascensos que son primero básicos, después pueden llegar a ser jefes de áreas, pueden llegar a ser directivos, pero siempre empiezan desde abajo. Entonces, por ejemplo, cuando usted va a Estados Unidos y mira a la CIA usted ve que los analistas de la CIA todos son personas en su gran mayoría mayores de 40 años. ¿Por qué? porque primero estuvieron operacionalmente, y luego ganan un rango un poco más alto y pasan a ser analistas, y luego pueden llegar a ser jefes de equipo, y que pueden retirar hasta los 60 y 65 años se retiran, los máximos que ya están en la CIA, pero ya se retiran con un grado mucho más alto.

Entrevistado — Luego, esos programas de contratación con estabilidad, que aquí vulgarmente los llamamos de carrera, tenemos los de carrera ¿no? Yo diría que en la DNI se debería tener un servicio de carrera, y se debería tener contratistas prestadores de servicio, y asesores; que si más adelante cumplen con las expectativas entonces los meten dentro de la carrera. O sea, por eso decía yo que era mixto. Debería tener un servicio de carrera, pero también debería tener anexo como un programa de prestaciones de servicio.

Entrevistador — ¿Qué medidas considera que son necesarias para asegurar que la selección de personal se basa en el mérito y la competencia y no en consideraciones políticas?

Entrevistado — En un organismo como la DNI es difícil que no sea con consideraciones políticas, de hecho, es inexistente. Porque, por ejemplo, hablemos del servicio de inteligencia más viejo que hay en el mundo que es la CIA, la CIA no puede estar libre de consideraciones políticas porque el director de la CIA depende del nombramiento del presidente que nombren. Si ahorita eligen a Trump, Trump nombra al suyo, Biden elige el suyo. Entonces cuando llega el que nombra Trump, él inmediatamente nombra a sus niveles directivos, en primer y segundo nivel a sus hombres y mujeres de confianza, o sea, que los que ya estaban van para afuera y los colocan. Pero hay unos hombres, que son los que jamás se mueven, que son los de base; sí aquí en Colombia pasa lo mismo, entonces aquí en Colombia como yo le decía anteriormente… yo llegué por el gobierno del presidente Santos. Yo llegué por la confianza que tenía el presidente Santos en mí, para tener el puesto que yo tenía, y la mayoría que llegamos a la DNI a niveles directivos, estábamos nombrados directamente

por el presidente Santos, podríamos decir. Y luego, yo traje, a mi segundo, mi tercero, y mi equipo de trabajo; lógicamente que yo traje a los míos de confianza. O sea que, mire que de todos modos eso está politizado quiérase o no se quiera porque ese es el servicio.

Entrevistado — Ahora, ¿qué sería lo ideal? que no estuviera politizado, pero, digamos, en esos servicios, en esas oficinas de análisis, por ejemplo, eso lo tiene la CIA y lo tiene también la DNI, en esos servicios de análisis hay que colocar personas que fueron reclutadas, o sea hay que reclutar personas. Por ejemplo, nosotros lo hacíamos en las universidades, en las embajadas pero que no tiene nada que ver con política, y esos tipos pasan e ingresan a esa sección de análisis, que se allá se llama la subdirección de producción, y en esa subdirección de producción, hay que garantizar que esos analistas no estén influenciados, ni golpeados, o sea que no estén influenciados realmente por ideologías políticas. En el mundo de la inteligencia, a esto se le llama *ouwutsman*, que son analistas puros, analistas que realmente dicen las cosas, lo como lo dicen los gringos: "lo que marca la aguja, no lo que quiera escuchar el cliente". Y la DNI los tiene, entonces es muy difícil que no estén vinculados en política, pero también se puede garantizar que adentro haya grupos especiales que estén libros de politización.

Entrevistador — En ese sentido, ¿cuál papel cree usted que debería tener la academia en la profesionalización de las funciones de inteligencia, como analistas, operadores?

Entrevistado — La academia tiene mucho papel porque mientras yo estuve en la DNI yo estudié en la Javeriana, o sea, hice cursos en la Javeriana, estudié en la Konrad Lorenz, también pagado por la misma DNI, o sea, que me mandaban a formarme. Estuve también en el INALDE estudiando alta gerencia en toma de decisiones. Muchos de la DNI estudian en esta universidad, en la Militar, aquí muchos estudian, acá hacen la maestría en la Escuela de Inteligencia. Ahorita yo que soy docente allá, muchos están allá de la DNI, son enviados a estudiar allá, pagos por la DNI para formarlos. Claro la academia cumple un papel super importante, tan así, que en mi equipo de trabajo cuando yo estaba en la DNI, yo tenía muchachos que venían de la Universidad del Norte, de la Universidad Nacional, de la Libre, de aquí, de la Militar, de la Javeriana, de Los Andes, es decir era multidisciplinario y todos

tenían una formación académica que finalmente aporta para para que cumpla la misionalidad de la DNI. Claro que sí, la academia es básica e importante.

Entrevistador — Ya para finalizar coronel ¿cuáles instituciones deberían estar involucradas en el desarrollo de la profesionalización de la inteligencia en Colombia?

Entrevistado — Para todo lo que tenga que ver con trabajo de cibercriminalidad, ciberdefensa, y ciber inteligencia deberían el Ministerio de las TIC, el MinTIC debería estar absolutamente comprometido con la DNI para ese tipo de funcionarios. Porque hay un tipo de funcionarios que manejan única exclusivamente ese tema. Yo por eso le digo que la DNI tiene profesionales, pero también tiene también hay gente que está dedicada a un oficio únicamente. Para el tema, por ejemplo, de los analistas, la formación de analistas de cómo se forma un analista; hay entidades que tienen mucho tiempo trabajando en análisis, pero no solamente en análisis, digamos, militar, social, sino en todos los campos del poder: análisis económico… Yo diría que importante las universidades de primer nivel en ese aspecto, por ejemplo, la Universidad Nacional y la universidad de Los Andes tienen programas que le permite a usted metodológicamente aprender cómo hacer análisis. A mí me enviaron, en su momento, a estudiar fue eso: metodología analítica. Por ejemplo, hay otras entidades que le enseñan a usted mucho sobre ese tipo de metodología analítica y son entidades muy especializadas, por ejemplo, la Bolsa de Valores de Bogotá; allá hay una escuela en la que se puede decir que le enseñan a usted hasta del comportamiento humano. En la Konrad Lorenz, por ejemplo, usted aprende de análisis del comportamiento humano.

Entrevistado — Entonces, mucho de lo que le quiero decir es que para una para un organismo de inteligencia hay que mandarlo a lo mejor, no a cualquier entidad, porque si usted invierte 5 pesos va a obtener 5 pesos. Pero yo diría que aquí en Colombia hay muchas entidades públicas o privadas en la academia, incluso empresa privada, que tienen sus propios centros de formación que de una forma u otra se necesitan para formar a esos funcionarios. O sea, la inteligencia cada día tiene que ser más profesionalizada y se tiene que formar mucho más. Yo diría que eso es casi que parte de las herramientas que se utilizan para poder cumplir la misión.

Entrevistado — Personalmente tendría que decir que la DNI es una muy buena entidad, con muy buenos profesionales, ah ¿qué la política influye? Claro que sí, es que es el servicio de inteligencia al servicio del presidente ¿cómo no va a estar politizado? La CIA es el servicio de inteligencia civil al servicio del presidente de los Estados Unidos ¿cómo no va a estar politizado? pero hay que tener, hay que formar a las personas y hay que mandarlos, a sitios, a que se formen de manera tal que la política no influya en sus decisiones, sino que se tomen decisiones apegadas a la Constitución. Porque eso sí tiene la DNI, la DNI está pegada a la Constitución; o sea no se puede hacer nada que esté fuera de la Constitución, ni nada de la Ley 1621, eso sí se lo advierten a usted, desde que llega a usted le dicen "la Constitución y la Ley de Inteligencia, de ahí no nos podemos salir" y para poder tomar esas decisiones. El peor escenario para una inteligencia politizada es la que vive Venezuela, que el SEBIN es el servicio secreto del país, o sea, el servicio secreto como la policía política del país. El SEBIN Maduro lo utiliza es para combatir a su a sus opositores, aquí en Colombia hasta el momento, gracias a Dios, no existe un servicio de inteligencia de esa manera. Pero si más adelante se llegara a politizar mucho, sería un peligro, porque se convertiría en la policía política de Colombia; que eso es, lo que yo creo que, la DNI, inclusive actualmente, tiene el afán de que no le pase todo el tiempo.

Entrevistado — Yo escuchaba a Casanova, que era el actual director, y el que está ahorita que es Alejandro Cárdenas Merchán, es un tipo que más o menos lo conozco en este oficio, en este servicio, y también diría que son personas que se preocupan de que esto no se vaya a politizar. Lógico las redes sociales dicen otras cosas porque no conocen a la DNI por dentro, pero yo le diría que la DNI; su preocupación es precisamente que no los utilicen como herramienta política para hacer cosas que no deben hacer.

Entrevistador — coronel muchísimas gracias.

Entrevistado — No con mucho gusto.

Coronel retirado del ejército y profesional de defensa pública. Con experiencia como jefe de análisis en la Dirección Nacional de Inteligencia (DNI) desde 2012 hasta 2019.

Especializado en inteligencia estratégica y producción de productos analíticos de alta calidad.

Entrevista personal N°. 4

Información general entrevista personal N°. 4

Entrevistado: Rafael Jiménez Villalonga

Fecha: 8 de marzo, 2024

Perfil: Profesional y académico con amplia experiencia en inteligencia desde su carrera militar hasta su retiro en el Centro Nacional de Inteligencia (CNI). Profesor en varias universidades españolas, especializado en análisis y dirección de inteligencia.

Transcripción natural entrevista personal N°. 4

Entrevistador — ¿Cuál es su nombre?

Entrevistado — Rafael Jiménez Villalonga

Entrevistador — ¿Cuál es su formación académica y/o profesional?

Entrevistado — Mi formación profesional es en la carrera militar, es decir, yo ingresé en la academia general militar en 1965, estuve los 4 años, antes de salir teniente de artillería, y a partir de entonces fui desarrollando mi carrera profesional militar hasta aproximadamente los años 80, en el78 ingresé en la escuela de Estado Mayor para perfeccionar mi formación militar y a la al término de mi diplomatura de Estado Mayor dio la casualidad que el centro Nacional de inteligencia que entonces se llamaba CESID Centro Superior de Información de la Defensa se estaba formando. Y uno de los componentes del CESID, me ofreció ingresar en el Centro como salida profesional. Inicialmente yo pensé que podría ser durante unos años hasta encontrar un destino militar adecuado y en el que poder desarrollar la formación que había tenido y la especialización que había adquirido con el curso de Estado Mayor, pero las vicisitudes del destino me hicieron confirmarme todas las oportunidades que tuve para poder quedarme en el centro Nacional de Inteligencia, pues las acepté, y ahí terminé mi carrera profesional ya con en el año 201 o 2012 más bien. O sea, llegué a estar

32 años, casi completos, 31 y 8 meses o 9 meses, entre el CESID y el Centro Nacional de Inteligencia.

Entrevistador — ¿Cuál es su afiliación académica? ¿se encuentra dictando clases?

Entrevistado — Cuando pasé a la situación de retiro, ya con los 65 años cumplidos, me ofrecieron trabajar como profesor en algunos másteres de las universidades, algunas universidades en España en los años 2008-2009, haciendo valer lo que se estaba fomentando desde el Centro Nacional de Inteligencia (CNI) de crear cultura de inteligencia. Organizaron varios cursos de analista de inteligencia o de desarrollo de la inteligencia de forma académica y entonces tres universidades me ofrecieron formar parte de lo del profesorado de esos másteres o de ese curso de inteligencia, y lo acepté. Con lo cual durante varios años estuve trabajando con tres universidades una de las cuales ya ha dejado de proporcionar ese curso y continúo vinculado a las otras dos. A la Universidad Nacional de Educación a Distancia que desarrolla el marco del curso de inteligencia a través del del Instituto General Gutiérrez Mellado que forma parte del Ministerio de Defensa, y también a través de la Universidad Rey Juan Carlos que es de carácter público.

Entrevistador — ¿Cuáles son sus principales áreas de interés académico en relación con la inteligencia?

Entrevistado — Yo soy un convencido de que el factor fundamental de los análisis de inteligencia es el analista, entonces me considero más especializado en el análisis que en la obtención o en los otros dos en las otras dos materias. Aunque también es cierto que durante mi etapa profesional en CESID y en el Centro Nacional de Inteligencia después, pasé muchos años en el gabinete del director del Centro, con lo cual realizaba funciones de análisis, pero muchas, sobre todo de dirección. Entonces, dentro de las 4 fases que contemplamos en el ciclo de inteligencia; me he especializado en dirección de inteligencia y en análisis de inteligencia. En donde menos he estado ha sido en obtención de inteligencia u obtención de información.

Entrevistador — De acuerdo, qué interesante. Continuaremos, profesor, con la segunda parte de la entrevista; aquí hablaremos sobre la profesionalización de la inteligencia o qué se entiende por profesionalización de la inteligencia. ¿Considera usted que la inteligencia es una

profesión o un oficio y cómo perciben sus colegas esta distinción? ¿cómo cree que la percibe la sociedad en general?

Entrevistado — Yo creo que no es una profesión porque no se forma en una universidad o una persona para ser profesional de la inteligencia, sino que se le forma para tener unos conocimientos que luego pueden aplicarse a la inteligencia. Por lo tanto, yo lo considero más un oficio en el que caben especializaciones de muchas clases, o sea, los oficiales de inteligencia no son por sí mismos oficiales de inteligencia desde que desarrollan sus primeros estudios académicos, sino que primero realizan una especialización académica como puede ser económicas, sociales, en derecho, incluso de filosofía, o técnicas como electrónica, o como de cualquiera de las técnicas de la información y las comunicaciones; y a partir de entonces es como se forma en esa especialización que es la inteligencia. Pero los oficiales de inteligencia proceden de muchas ramas del conocimiento.

Entrevistador — ¿Cómo cree que lo perciben sus colegas y también la sociedad? ¿cómo cree que perciben esa distinción?

Entrevistado — No pues yo creo que sí que lo perciben porque observan que los profesionales de la inteligencia proceden de muchas especializaciones académicas y también de las fuerzas armadas o fuerzas de seguridad del Estado. O sea, ven que hay una variedad grande de procedencias en las personas que conforman los servicios de inteligencia estratégicos. Ocurre lo mismo con los profesionales que trabajan en las empresas. En las empresas tanto privadas como públicas hay unidades de inteligencia cuyos componentes no tienen una única especialización. Por ejemplo, podríamos decir que los profesionales de la inteligencia que trabajan en una unidad de inteligencia de una multinacional dedicada a las comunicaciones deberían de ser ingenieros de telecomunicaciones, pero no, son solo ingenieros de telecomunicaciones, son también historiadores o sociales, o son, digamos que, economistas, internacionalistas, etc. Porque el propio desarrollo de las empresas también les hace buscar especializaciones de esa naturaleza.

Entrevistador — ¿Y cómo cree que lo ve la sociedad?

Entrevistado — La sociedad los observa con apertura de miras porque ven que esos especialistas en inteligencia no proceden solo de una sola especialización académica, sino que son

multifacéticos o por lo menos los equipos de trabajo deben serlo así, deben ser multifacéticos, porque los análisis que hacen los analistas de inteligencia, tanto en la inteligencia estratégica del Estado, como en la inteligencia de las empresas; necesitan conocer muchas facetas. Son unidades polifacéticas, por lo tanto, la sociedad ve que analistas de inteligencia los hay con formación académica muy diversa.

Entrevistador — En ese sentido vuelvo y pregunto profesor ¿cuál es su comprensión sobre qué se entiende por profesionalización en el ámbito de inteligencia y cree que esta área de estudio se trata como una disciplina profesional desde la academia o entidades estatales?

Entrevistado — No, la inteligencia no se desarrolla como una carrera o como una formación profesional desde la etapa más básica, sino que es una especialización posgraduación de los profesionales académicos, o de fuerzas armadas, o de fuerzas de seguridad del Estado. Es decir, primero reciben una formación académica o una formación profesional en fuerzas armadas o en o en fuerzas de seguridad del Estado y dentro de los servicios de inteligencia o dentro de lo de las universidades se especializan en inteligencia. O sea que es una especialización dentro de una formación muy variada.

Entrevistador — En su opinión profesor, ¿qué criterios considera relevantes para evaluar la profesionalización de las personas que trabajan en áreas relacionadas a la inteligencia?

Entrevistado — Bueno hay unas cuantas características que son innatas y otras que son adquiridas. Hay unas características que son personales como, por ejemplo, la empatía o la capacidad de poder trabajar en equipo. Ese es uno de los principios fundamentales. Para que un analista pueda rendir y pueda desarrollar eficazmente su trabajo una de las primeras características que hay que comprobar; es que tenga capacidad para trabajar en equipo, porque las unidades de inteligencia, tanto en los servicios de inteligencia estratégica, como en las unidades de las empresas, deben trabajar en equipo por lo mismo que decíamos anteriormente, que el análisis de una tarea, la que sea, por ejemplo, el desarrollo de una empresa en el exterior o los conocimientos que debe adquirir para analizar un Estado o un país etc., es multifacético por lo tanto se necesitan especialistas en muchas materias y por lo tanto para integrar todo eso se necesita que haya un equipo de trabajo, equipo formado por especialistas de diversa naturaleza. Y luego hay una serie de características que son

adquiridas: como puede ser el amor al trabajo, o sea, la capacidad de trabajo, la defensa de la identidad Nacional, que sean personas que tengan un gran amor a la patria, sobre todo, en inteligencia estratégica del Estado y luego tengan muy claro los principios que se derivan de la formación empresarial, porque a las empresas también les interesa que una persona se sienta componente y que forme parte de esa empresa, para que defienda sus intereses con eficacia, claro.

Entrevistador — ¿Según su criterio, ¿cómo afecta el modelo de contratación de un servicio de inteligencia a la profesionalización de los funcionarios de inteligencia?

Entrevistado — El modelo de contratación yo creo que es muy variado. O sea, hay países donde la contratación se hace de forma directa por cooptación, digamos, o sea por conocimiento de otras personas que forman parte del servicio y que van buscando las garantías de seguridad, porque ese es ese es un elemento fundamental; o sea que la persona que contratas te dé la seguridad o la garantía de seguridad que se necesita para trabajar en asuntos que van a ser reservados o secretos. Y en ese sentido el modelo de contratación, pues, unas veces prima esa seguridad con lo cual se busca un modelo de cooptación, de señalamiento por parte de personas ya conocidas y con garantías, y en otros casos como puede ser el que sabemos que en Estados Unidos y también en España ocurre, y en y probablemente en muchos otros países. La selección se busca en múltiples foros, por ejemplo, en internet, incluso por LinkedIn o por redes sociales, o sea se buscan personas que tengan unas capacidades por lo menos adquiridas y luego se les se le somete a un proceso de selección muy vigoroso para que tengan o consigan tener la garantía de seguridad que los servicios de inteligencia requieren.

Entrevistador — Po otro lado ¿cómo considera que los modelos de contratación ya sean por cooptación, o diferentes tipos, o de carrera, o de confianza puede afectar en la profesionalización de los funcionarios de inteligencia y en su desarrollo profesional?

Entrevistado — Sí, puede influir mucho. De hecho, la formación de un analista o de un miembro de un servicio de inteligencia, o de una unidad de inteligencia, tiene que basarse en que la persona se sienta convencida de que está en un puesto de trabajo seguro. No que puede ser

relevado por una decisión política, o sea, me estoy refiriendo concretamente a esa forma de profesionalización, que no es no es real, la que ocurre en muchos países iberoamericanos, o también en países árabes, también ocurre lo mismo que priman las razones de confianza sobre las razones profesionales de conocimiento.

Entrevistado — En ese sentido un profesional, mejor dicho, una persona de un servicio o de una unidad de inteligencia que haya sido reclutado solamente por confianza de la persona que lo recluta, o del político que en ese momento lo recluta, tiene muy poco muy poca seguridad en su puesto de trabajo por lo tanto, su rendimiento va a ser muy pequeño o va a ser menor, que el caso de otro que tenga adquirido ya un puesto de trabajo, no por la confianza en un político sino porque se considere un profesional de la inteligencia. Por eso yo soy un acérrimo defensor de la profesionalización de los servicios de inteligencia, y en los servicios de inteligencia, me refiero a los del Estado. En las empresas puede haber otro criterio, pero en el Estado tiene que haber una profesionalización, de tal manera, que los componentes del servicio de inteligencia, sea uno, o sean varios, se consideran seguros, que los gobiernos que pasen por el Estado que sean de un color o de otro, pero ellos se consideren servidores del Estado no servidores del partido político que gana las elecciones.

Entrevistador — En ese sentido, profesor, ¿en qué medida cree que el modelo de contratación de libre nombramiento y remoción afecta el desarrollo profesional a mediano y largo plazo de los funcionarios de inteligencia?

Entrevistado — Pues claro que les afecta mucho; precisamente por lo que estaba comentando anteriormente. Un profesional que ha sido reclutado solamente por motivos de confianza de un político tiene una inestabilidad laboral muy grande, por lo tanto, su rendimiento y su modelo de profesionalización va a ser muy efímero, o puede ser muy efímero, va a ser inseguro. Mientras que, un profesional que haya sido reclutado con criterios de profesionalización, y formado también con criterios de profesionalización; con honestidad intelectual, es decir no para halagar el oído a la persona a quien le tiene que remitir la inteligencia sino para ser honesto intelectualmente con lo que él va analizando, ese se va a poder considerar un profesional de la inteligencia y va a tener mucha más estabilidad, y más garantía de éxito.

Entrevistador — ¿Cree que libre nombramiento y remoción se basa en consideraciones políticas o personales antes de académicas o profesionales y qué medidas considera necesarias para garantizar que la selección de personal de inteligencia ya sean operativos o analistas de inteligencia se base en el mérito y la competencia?

Entrevistado — Estamos insistiendo en lo mismo: la especialización de un miembro de un servicio de inteligencia o de una unidad de inteligencia debe hacerse dentro de los propios servicios de inteligencia o dentro de las propias unidades de inteligencia de las grandes empresas, que son las que tienen capacidad para hacerlo. Porque no se forma a profesionales de la inteligencia en una especialidad concreta, sino que se les hace analistas que sean capaces de tener un ámbito de trabajo muy amplio, y una visión muy amplia para luego especializarse, como decía, en el análisis, o en la obtención de inteligencia, o en la dirección de inteligencia; donde también en la dirección de inteligencia también hay analistas, pero suelen ser los más expertos y experimentados, los más antiguos, los más profesionales, por así decir, los que lleven más tiempo y tengan más especialización en diversos campos que tienen que tratarse en el servicio respectivo o en la unidad de inteligencia de la empresa que sea. No sé si ¿he terminado o he tocado todas las facetas de la pregunta?

Entrevistador — Sí profesor, profesor ¿está familiarizado con diferentes modelos de contratación utilizados en instituciones de inteligencia ya sea en Colombia o en otros países?

Entrevistado — Solamente conozco los modelos de contratación, y realmente no son modelos de contratación sino de… bueno sí es una contratación, pero es una contratación personal, y eso es lo que he visto que ocurre mucho en países iberoamericanos sobre todo centroamericanos. Donde los cambios de régimen político provocan también cambios en todo el servicio de inteligencia, una cosa es que cambie el director del servicio de inteligencia, ese sí tiene que ser un cargo de confianza; del partido político que gobierna en cada momento, pero los analistas de inteligencia, los operativos, los que trabajan en el servicio, tienen que hacerlo de una forma continua, de una forma profesional, y tienen que adquirir esa formación, y esa antigüedad a base de su trabajo diario: cambie o no cambie el partido político que sustenta al gobierno.

Entrevistador — ¿En ese sentido en España podría decirse que hay un proceso de oposición, podría haber… o de carrera?

Entrevistado — No es una carrera en sí, sino que se selecciona a candidatos a formar parte del servicio de inteligencia; desde muchas carreras, o desde muchas especializaciones académicas, o militares, o de seguridad del Estado; y dentro de esas se va reduciendo el número de candidatos a base de pruebas de todo tipo. Las más importantes suelen ser las de conocimiento, son selectivas, totalmente; y las psicológicas, las pruebas psicológicas o psicotécnicas son las que determinan mucho las personas que al final optarán a participar en un *assesement*, un proceso de formación muy riguroso en el que ya se seleccionan definitivamente las personas que compondrán el servicio. Y aun así no termina ahí la formación, sino que, en España, se produce un periodo de formación que se alarga durante dos o tres años, hasta afianzar el puesto de trabajo que se haya adquirido o para el que se haya pretendido formar a esa persona.

Entrevistador — O sea que una vez seleccionadas, ¿tienen una estabilidad laboral garantizada?

Entrevistado — Durante dos o tres años no, pero a partir de los tres años el servicio sí le ofrece la posibilidad de establecerse permanentemente, o sea, de formar parte permanente del servicio de inteligencia, o bien, el propio servicio si ve que esa persona no está rindiendo como se esperaba de él, se le invita a adversar el servicio. O sea, el proceso de formación no es solamente se produce durante el proceso previo al ingreso en el servicio, sino que una vez dentro del servicio hay un periodo de afianzamiento, o de formación académica, y de formación profesional que dura… yo ahora mismo no me acuerdo, pero eran antes eran tres años, yo creo que se mantiene. Eso, lo podríamos ver en el estatuto de personal de Servicio Nacional de Inteligencia del Centro Nacional de Inteligencia; en ese estatuto viene el tiempo ese estatuto, es público, se puede buscar. Es un Real Decreto, y se busca libremente. Es muy largo y recomiendo que lo lean los que estén en esa búsqueda de procesos de formación y de profesionalización de los servicios de inteligencia. Es un estatuto muy bien hecho, muy bien elaborado, y que, en su momento, ya hace 10 años, fue pionero entre los servicios de inteligencia occidentales.

Entrevistador — Continuando con el modelo o los modelos de contratación, ¿qué sugerencias ofrecería para mejorar el modelo de contratación en el área de inteligencia y fortalecer la experticia o profesionalización de los de los funcionarios de inteligencia?

Entrevistado — Yo insistiría en lo mismo: en que el modelo de profesionalización tiene que estar exento de partidismo o de asesoramiento por parte de los políticos, sino que tiene que ser un modelo de profesionalización en inteligencia. Y esa profesionalización en inteligencia se adquiere independientemente del partido político que esté gobernando, y además debería de ser un reflejo de la propia sociedad, porque en la sociedad hay tendencias políticas de todos los colores, y con mayorías que se ponen de manifiesto cada vez que hay elecciones. Bueno, pues, los servicios de inteligencia deberían ser igual que las fuerzas armadas o las fuerzas de seguridad del Estado. Deberían ser un reflejo de esa propia sociedad.

Entrevistador — ¿Cuál cree que debería ser el papel de la academia en la formación y profesionalización de los funcionarios en inteligencia?

Entrevistado — Formación en la academia te refieres a…

Entrevistador — A las universidades, instituciones, tanques de pensamiento, ¿si tienen algún papel fundamental, o no, en la formación?

Entrevistado — Sí lo tienen en lo que es la formación especializada; pero como he dicho antes, los servicios de inteligencia se nutren de especialistas de muchas clases. Por lo tanto, la academia, las universidades, o las instituciones públicas, deben formar especialistas; no en inteligencia, sino especialistas en la carrera que se determine, y luego dentro del servicio de inteligencia o dentro de las especializaciones como másteres o cursos de especialización en inteligencia, es cuando sí deben intervenir, como por ejemplo la experiencia tuya, tú has hecho el máster de inteligencia pero a partir de unos conocimientos previos, que no sé si tienes en economía o en derecho… En derecho pues es una especialidad fundamental; y luego en el máster de inteligencia es donde se adquiere la especialización en inteligencia.

Entrevistado — Ahora, una vez que las universidades forman especialistas en inteligencia ya los preparan para poder formar parte de servicios de inteligencia, o sea, les deben facilitar o deben tener una buena relación con los servicios de inteligencia del Estado, o también les

pueden formar para formar parte de las unidades de inteligencia empresariales, o bien también, de unidades de inteligencia que haya en tanques o en centros de pensamiento, o en centros de trabajo que actúen a demanda o a pedido de cualquier institución que necesita los servicios de una unidad de inteligencia.

Entrevistador — Por esa misma línea profesor, y ya para terminar ¿qué instituciones considera que deberían estar involucradas en el desarrollo y profesionalización de la inteligencia?

Entrevistado — Pues evidentemente las universidades, también los centros militares de formación. De hecho, en España hay un centro de formación que está constituido exclusivamente para formar militares en inteligencia. Hay una especialización en inteligencia como la hay en muchos países, no es exclusivo de España, y luego también puede haber buenas academias de inteligencia en las universidades. Pero no como desarrollo de un grado, sino como integración de varios grados de formación en una especialización; y eso da lugar a cursos y másteres o sea son cursos de posgrado y másteres de posgrado, de profesionalización en inteligencia.

Entrevistador — Por instituciones me refiero ya sean militares, civiles, universidades, empresas, ONG, ¿cuál considera que podrían ser parte el desarrollo de esa profesionalización en de las funciones de inteligencia?

Yo considero que todos ellos son válidos. Las ONG en menor medida, porque las ONG pueden tener unos intereses distintos. Pero las academias especializadas en inteligencia, o los centros de pensamiento que actúan o trabajan en temas de inteligencia, las universidades que tienen sus propios másteres de inteligencia, o los institutos públicos o incluso privados que tienen también formación en inteligencia con graduación académica, todos ellos, son convenientes para para especializarse en inteligencia.

Entrevistador — En el sector privado ¿las empresas también podrían tener algunas academias?

Efectivamente, las empresas también. Hay empresas dedicadas a temas de seguridad que forman también en inteligencia, forman en inteligencia a su vez para otras empresas. Pero lo hacen desde un punto de vista totalmente empresarial distinto del del del de la inteligencia estratégica de nivel Nacional, como pueden ser los servicios de inteligencia nacionales.

Entrevistador — Profesor Rafael Jiménez Villalonga muchas gracias por su participación en esta entrevista para mi proyecto de investigación

Entrevista personal N°. 5

Información general entrevista personal N°. 5

Entrevistado: Juan Carlos Rico

Fecha:27 de febrero, 2024

Perfil: Juan Carlos Rico Arenas, general en retiro, lideró la Dirección Nacional de Inteligencia (DNI) como director de inteligencia y luego director general de 2011 a 2018. Experto en seguridad y defensa, profesor universitario y formado en inteligencia estratégica y resolución de conflictos.

Transcripción natural entrevista personal N°. 5

Entrevistador — ¿Cuál es su nombre?

Entrevistado — Mi nombre es Juan Carlos Rico Arenas. Soy oficial del Ejército en retiro. Trabajé en la Dirección Nacional de Inteligencia (DNI) desde el año 2011 hasta el año 2018, donde fui el director de inteligencia y terminé siendo el director general de la entidad. Estuve allí una vez que salí del ejército por invitación del señor almirante Chandía y del señor presidente de la República, Juan Manuel Santos.

Entrevistador — Nos podría decir qué fue lo que me motivó a trabajar en la DNI.

Entrevistado — En realidad, la DNI no existía. O sea, en el año 2011, en el primer semestre, el presidente de la República sacó unos decretos donde creaba unas nuevas entidades y terminaba otras entidades. Las razones que el señor presidente consideraba entre ellas el DAS. Entonces, el DAS tenía una responsabilidad bastante grande en materia de inteligencia, en materia judicial, en materia de seguridad de personajes y en materia de migración o de extranjería. Entonces, el señor presidente suprimió el DAS en un decreto. Creo que fue en el mes de mayo del 2011 y creó unas nuevas entidades para ocupar esas responsabilidades que tenía el DAS. Así, por ejemplo, la migración pasó al Ministerio de

Relaciones Exteriores y las otras áreas de igual manera. Pero la inteligencia sí no pasó a ningún ministerio. La inteligencia prácticamente se acabó. Lo que hacía el DAS de inteligencia y contrainteligencia se acabó.

Entrevistado — Pero el señor presidente consideró que había una falencia en el Estado de una entidad que produjera inteligencia estratégica y que lo ayudara en su toma de decisiones. Entonces, dio la instrucción para crear la Dirección Nacional de Inteligencia. Y a partir de ese momento, fui invitado al proyecto y tuve la oportunidad de estar en la DNI hasta que se terminó el segundo gobierno del presidente Santos.

Entrevistador — Nos podría decir, general, ¿cuáles son sus principales intereses profesionales?

Entrevistado — Bueno, mis intereses profesionales siempre han estado asociados al sector de seguridad y defensa. Esa ha sido mi vida, y una de las frustraciones grandes de mi vida es que nunca he podido trabajar en el sector privado, pero bueno, mi Dios sabrá por qué. Pero bueno, siempre he estado con el Estado y con el Estado desde perspectivas siempre asociadas al sistema de seguridad. Tuve un espacio muy interesante en la Universidad Militar. Trabajé dos años allá en el mundo académico, pero regresé y estoy acompañando aquí a la Escuela de Inteligencia con la maestría en inteligencia estratégica.

Entrevistado — Mi interés profesional es seguirme formando y fortaleciendo mis conocimientos que tengan que ver con asuntos de seguridad. Hoy en día, digamos, fortalecer ese conocimiento, conocer las doctrinas, y también he ido incrementando mis conocimientos y mi información en asuntos que se relacionan con auditorías. Es decir, asesorar a empresas para que puedan ser certificadas y ejerzan una mejor labor. Esto, asociado también a temas de seguridad. Entonces, esos son como mis intereses profesionales en este momento.

Entrevistador — Bueno general, ahora vamos a pasar a la segunda parte de la entrevista, que trata al respecto del vínculo con la DNI. Antes de ingresar a la DNI, ¿cuál era su experiencia laboral y formación académica?

Entrevistado — Antes de ingresar a la DNI estaba en servicio activo como oficial del ejército. En el ejército trabajé alrededor de 31 años, y durante ese tiempo tuve la formación que le otorga uno al ejército para desempeñarse en la carrera militar. De hecho, mi carrera es militar. Soy profesional en ciencias militares, y como estuve en inteligencia, también tengo el pregrado de gerente en la seguridad y analista sociopolítico, que es el que otorga la Escuela de Inteligencia con base en lo que estudia uno acá. Entonces, mi desempeño profesional fue asociado a las labores que desarrolla un oficial del ejército, que tiene que ver, en primera instancia, con el mando de tropas. Entonces, liderar unidades para cumplir con la misión que tenga cada unidad, y por supuesto, cada o cada misión está directamente relacionada con la estrategia del Estado que nace del artículo 217 de la Constitución.

Entrevistado — Entonces estuve trabajando así, pero particularmente dentro del ejército desde el principio de los años 90, tuve la oportunidad de hacer mi curso de inteligencia y pasarme al arma de inteligencia. Yo previamente era del arma de caballería, y tuve la oportunidad de pasarme a inteligencia porque me gustó. Me apasionó la inteligencia, y empecé a formarme como oficial de inteligencia. Y en inteligencia tuve también la oportunidad de prepararme, venir a la Escuela de Inteligencia, adelantar los cursos y poder desempeñarme en todos los cargos que tiene la inteligencia. Todos los cargos de mando que tiene la inteligencia, mi último cargo fue aquí, al frente de… comandante una brigada que en ese entonces se llamaba "la Central de Inteligencia Militar del Ejército" que tiene nivel de brigada y que estaba compuesta por 8 batallones a nivel Nacional. Entonces, digamos que esa fue mi experiencia, y mi formación académica aparte de la formación que le da uno al ejército en las escuelas, pues, también tuve la oportunidad de ir a algunas universidades; estuve en la Universidad Javeriana allá hice una maestría en estudios políticos, posteriormente hice una especialización en resolución de conflictos, y después de que salía del ejército hice un MBA con la Pontificia Universidad Católica del Perú y también hice la maestría en inteligencia estratégica con la Universidad de Valencia España, un programa muy interesante que organizó la Universidad de Valencia, y bueno creo que me sirvió muchísimo; especialmente en mis inicios en la Dirección Nacional de Inteligencia, en ese sentido general.

Entrevistador — ¿Conoce usted qué criterios utilizan para valorar los candidatos durante el proceso de selección?

Entrevistado — Sí, lo que nosotros hicimos en la Dirección Nacional de Inteligencia, y vuelvo y le reitero hasta 2018, hoy en día no sé cómo funciona eso, pero lo que hicimos con el almirante Chandía fue hacernos una autocrítica y de mirar cómo era el proceso de selección de personas en inteligencia en las Fuerzas Militares y en la Policía Nacional, y por eso en la entidad habíamos varias personas que veníamos de las cuatro fuerzas: las tres militares y la Policía Nacional; y empezar a mirar cómo se manejaba eso, y lo que hicimos fue elaborar un diseño del perfil de las personas que queríamos y ser muy estrictos en la selección de la gente que llegará. Nosotros queríamos que llegaran personas a la entidad, ojalá, jóvenes, para que estos jóvenes los pudiéramos formar, y al cabo de los años, ellos nos sucedieran en los cargos de dirección. Pero, que hubieran empezado desde abajo. Entonces, en primera instancia, se elaboró un manual de funciones y en ese manual de funciones quedaron establecidos todos los cargos, entonces cada persona, para qué cargo, qué perfil debería tener, qué formación académica debería tener. Sobra decir que todos deberían tener un pregrado y tener posgrados, se elaboró ese procedimiento y cuando la gente se presentaba para que pudieran participar en la elección de las personas que iban a ingresar y entonces también se construyó todo un procedimiento para ingresar a la entidad. Había personas que podían ingresar un poco rápido, rápido eran tres meses, pero normalmente podían demorarse hasta seis meses porque procurábamos que primero hiciéramos un estudio detallado con psicólogos y psicólogas de la hoja de vida de cada una de las personas y luego hacíamos una verificación de toda la información que ellos daban, o sea que, nos tomábamos el trabajo, por ejemplo, de ir a una universidad y verificar la autenticidad de su acta de grado, su diploma, o también nos tomábamos el tiempo que fuera necesario para ir a verificar los datos que él había dado de sus referencias, de su lugar de vivienda, de sus teléfonos, etc.

Entrevistado — Entonces tratamos de construirlo de esa manera, pero siempre procurando que la gente que llegara a la entidad fuera fueran buenas personas; que eso es una parte importante. Segundo que tienen una formación académica y algo de experiencia profesional, también

una parte muy importante. Y tercero que las personas no vinieran viciadas por participación en algún delito relacionado con casos de corrupción, por ejemplo, o que fueran consumidores habituales de droga o de alcohol. No porque fuéramos discriminadores en ese sentido, porque cada persona es libre de hacer lo que considere, sino que como el bien más preciado de la entidad es la información; una persona que está bajo los efectos del alcohol o la droga no va a tener ningún control sobre lo que piensa y lo que dice entonces ese tipo de personas no convienen en la entidad. Entonces, tratamos de que todos estos aspectos los reuniéramos para estudiar a las personas y que eligiéramos a quienes cumplieran estos requisitos.

Entrevistador — ¿Qué tipo de vínculo laboral tuvo con la entidad? vínculo laboral me refiero a ¿qué tipo de contrato de contrato: prestación de servicios, libre nombramiento, ¿carrera administrativa?

Entrevistado — En la entidad, cuando la hicimos todos éramos funcionarios de libre nombramiento y remoción, actualmente sigue siendo así con un propósito sano y es que el trabajo en inteligencia es un trabajo muy delicado, es un trabajo de confianza. El ejemplo soy yo, cuando llegó el presidente Duque, no me conocía, luego, entonces no soy de su confianza, entonces nombró una persona de su confianza, cuando llegó el presidente Petro lo mismo. Entonces veamos que ahí lo que se quiso era que los funcionarios, que de alguna manera fueran cuestionados, o el alto gobierno, o la dirección de la entidad quisiera moverlos por algunas circunstancias, no tuviéramos el problema que tienen entidades públicas… que las personas que son de carrera y que no se pueden mover del cargo. Eso termina siendo un lastre para la entidad porque una persona que se cuestiona, una persona analiza, y le pierde la confianza en una agencia de inteligencia, tiene que irse; pero si fuera un funcionario de carrera no lo podemos sacar fácilmente. Entonces lo que se quiso fue que los funcionarios fueran de libre nombramiento y remoción. Eso iba a facilitar la administración de personal en general.

Entrevistador — ¿Usted considera que, entonces, todos los cargos de la DNI deberían ser de libre nombramiento y remoción?

Entrevistado — Sí, por experiencia yo creo que sí, por los 7 años que estuve allá en la entidad creo que no nos equivocamos en esa decisión, haciendo la salvedad que no es que todos los años sacábamos gente. En los 7 años que yo estuve salieron muy pocas personas, pero que, verdaderamente eran personas que no tenían el rendimiento y el compromiso que esperábamos de ellos, o sea, nos habíamos equivocado en el ingreso de ellos, pero podíamos tomar una acción para reemplazarlos. Entonces yo creo que fue una buena idea en ese sentido.

Entrevistador — ¿Usted ha sentido que su estabilidad laboral se hubiese visto comprometido por ese modelo?

Entrevistado — En absoluto. Porque las personas que trabajan y se comprometen no tiene por qué verse asustadas y en el tiempo que nosotros estuvimos y lo que hablamos con el señor presidente de la República fue que nosotros sugeríamos que la Dirección Nacional de Inteligencia no fuera a ser una entidad politizada, sino que fuera una entidad eminentemente técnica. Que la gente que llegara allá fueran las personas que tuvieran las competencias, que fueran las personas idóneas para trabajar en la entidad, y no por cuotas políticas, ni favores políticos, ni amigos, ni nada de esa cuestión; sino la gente que verdaderamente funcionaba. Entonces en el tiempo que estuvimos: sin problema. Yo me sentí muy cómodo siendo un funcionario de libre nombramiento y remoción.

Entrevistador — Por esa misma línea, general, ¿ha observado casos en los que la politización haya influido en la selección o desvinculación de funcionarios? ¿o movilidad tras cambio de presidente?

Entrevistado — Mientras que yo estuve nunca. Quizá algunas veces… No, porque yo estuve en los dos periodos de Santos o sea no hubo cambio de gobierno, pero sí de pronto en los 7 años que estuvimos allá, de pronto alguna persona llamaba, pero no con mala intención, sino mire… "me puede ayudar con mi hijo, con un amigo" y uno claro que sí señor: lo miramos, estudiamos hoja de vida, si reúne el perfil, pasa, pasa por las pruebas que se le

hacen para el ingreso, y si las pasa entra, y sí hay la vacante obviamente. Pero que hubiéramos tenido una imposición del presidente de la República nunca. El presidente fue muy celoso con eso y dio ejemplo, o sea, si alguien se iba a atrever a sugerir a alguien, con qué cara si el mismo presidente de pronto decía "mire, ahí hay una persona como interesante" y no pasaba, pues bueno "señor presidente: no pasó" y bueno si no pasó, no pasó.

Entrevistador — ¿Ese modelo de contratación en la DNI ha influido o ha incentivado su desempeño profesional o motivación?

Entrevistado — Yo creo que sí, para mí para mí fue una motivación grande poder ver una entidad consolidada. Nosotros empezamos de ceros, éramos cuatro o cinco personas, y cuando salgo yo, poder entregar una entidad de casi 600 funcionarios, con cubrimiento nacional, con alcance internacional; con unos logros significativos, con un posicionamiento en la comunidad de inteligencia nacional, internacional, significativo, entonces para mí… Fue un motivo de orgullo grande.

Entrevistador — ¿Y cómo se incentiva la motivación y el compromiso del personal de la DNI?

Entrevistado — La gente empieza a motivarse cuando ve que las cosas funcionan bien y que son serias, cuando uno dice esto funciona así y eso funciona; la gente se motiva. Cuando uno planea las operaciones y le da los apoyos a la gente, le da la información, los entrena, los organiza, la gente se motiva. No hay cosa que más desmotive a una persona; que vayan a improvisar en una operación, que no planeen bien la operación, o que no tengan el entrenamiento adecuado. Nosotros creamos una cultura de inteligencia, creamos unas normas y unos protocolos estrictos para cualquier actividad: si va a hacer una operación deben ir tantas personas, se debe planear de esta manera, y se deben entregar los suficientes recursos para poder cumplir con la actividad. Si uno le cumple con esas cosas a todo su equipo de trabajo, todos saben que van a correr riesgos, pero van contentos, van motivados. Porque quiere decir que hay coherencia entre lo que está escrito, lo que dicen las directivas, y lo que yo hago abajo en las operaciones. Entonces creo que esa es la principal motivación.

Entrevistador — General, ¿tenía conocimientos de alguna política de retención de talento en la DNI? ¿cómo ha funcionado?

Entrevistado — No, la verdad no había una política perfectamente definida en ese sentido. Pero nosotros sí hacíamos un esfuerzo grande por tratar de mantener a la gente que llegaba a la entidad. Por una razón: porque ya nosotros empezamos a recibir los jóvenes como usted, que son diferentes a nosotros, que nosotros siempre buscábamos una estabilidad "yo llegué aquí adentro y aquí me quedo hasta que me presione ¿no?" ya ustedes son diferentes ¿no? "yo voy acá tres años y aprendo, y me voy a estudiar, y me voy a no sé dónde" Entonces sí tuvimos muchos casos de jóvenes que se iban. Tengo amigos muy buenos, amigos que fueron de la DNI, y que están fuera del país haciendo sus estudios todavía, participando en investigaciones y tratamos… o sea, "listo, vaya y vuelve hermano" Tratamos, pero no había una política debidamente establecida. No la había, pero sí hacíamos esfuerzo, hablábamos con las direcciones, las subdirecciones, para tratar de que la gente se quedara, porque queríamos eso, lo que le comentaba al principio. Que lleguen arriba, pero que empiecen desde chiquitos y lleguen grandes.

Entrevistador — ¿Nunca consideró que ese modelo, el modelo de contratación de libre nombramiento remoción facilitaba o dificultaba la atracción y retención del talento de la entidad?

Entrevistado — Yo creo yo creo que llamaba la atención porque por un lado eran muy buenos salarios y por otro lado la cuestión era algo muy serio. Entonces yo pensaría que sí, yo pensaría que sí.

Entrevistador — ¿Se realizaban evaluaciones al desempeño los funcionarios?

Entrevistado — Sí, claro, todo el todo el tiempo. Bueno todo el tiempo no, pero anualmente había que rendir evaluaciones; como se hace en el Estado, o sea, digamos que eso es lo normal.

Entrevistador — Bueno, ya pasamos a la última parte sobre la profesionalización. ¿La inteligencia es una profesión u oficio? ¿Considera usted que la inteligencia es una profesión o un oficio y cómo lo perciben sus colegas? ¿Cómo cree que lo percibe la sociedad?

Entrevistado — Qué interesante esa pregunta. Y me gusta mucho la pregunta porque la inteligencia, en un principio, puede ser vista como: un servicio, como un arma en el ejército. Pero uno puede ver la inteligencia desde diferentes perspectivas. Una perspectiva interesante es considerarla como una ciencia. Esto es un poquito atrevido, ¿no?, porque la llevamos al nivel de ciencia, es un poco atrevido porque la llevo al nivel de científica, pero a mí me parece que, si nosotros nos atrevemos a entenderla como una ciencia, estamos en la biblioteca de la Escuela de Inteligencia. Usted se puede dar cuenta de que aquí el ambiente es un ambiente de conocimiento, de academia, de investigación, de búsqueda de información y de perfeccionamiento de la actividad de inteligencia. Entonces podemos verla como una ciencia.

Entrevistado — También la podemos ver dentro del Ejército Nacional como un arma. Un arma, un arma, un arma es como una especialidad. Usted se especializa, usted es ingeniero civil, aquí usted es del arma de inteligencia o del arma de caballería. Entonces también la puede ver uno desde esa manera.

Entrevistado — Pero también la puede ver uno como en la Dirección Nacional de Inteligencia, como un ejercicio profesional. O sea, yo hago parte de una entidad cuando están en la DNI, que produce inteligencia estratégica y contrainteligencia de Estado. Básicamente eso. Entonces también es una profesión.

Entrevistado — Y también la puedo ver como una fuente de empleo. O sea, a mí me apasiona la inteligencia. Yo puedo trabajar, trabajo haciendo lo que me encanta y lo que me apasiona, pero de paso recibo un salario. Y entonces es doble motivación. Entonces también puede ser vista de esa manera.

Entrevistado — Pero para concluir, yo creo que la inteligencia es una ciencia que ha estado asociada a la toma de decisiones de los Estados. Si un alto funcionario ha tenido una muy buena asesoría en materia de inteligencia, probablemente haya tomado buenas decisiones.

Entrevistador — ¿Cree que las actividades de inteligencia en el país se tratan como una actividad profesional?

Entrevistado — Yo pensaría que sí. Yo pensaría que esto ha sido un proceso, un proceso de muchos años. O sea, la inteligencia llega a Colombia de manos del Ejército por allá a principios de los 60. Se va profesionalizando, pero yo creo que a principios de los 90, en el gobierno del presidente Gaviria, da un salto estratégico muy interesante, porque el presidente entiende la importancia de la inteligencia y la va a apoyar. Va a dar más y mejores recursos. Y eso, ese es el fruto de un fortalecimiento grande de tener estas instalaciones y demás. Gracias a ese fortalecimiento que empieza desde el momento del presidente Gaviria, entonces la inteligencia se va perfeccionando, va adquiriendo un mejor nivel y se va posicionando al punto que la inteligencia necesariamente va a ser considerada como una fuente de información respetable y valiosa para las decisiones que toman los altos decisores del Estado y los comandantes de las fuerzas en los diferentes niveles.

Entrevistador — General, en su opinión, ¿cómo el modelo de contratación, que sigue siendo el mismo de libre nombramiento y remoción, impacta la profesionalización de los funcionarios de la DNI?

Entrevistado — Yo creo que la impacta positivamente, siempre y cuando la entidad no se vaya a politizar. Cuando la entidad se politiza, si la gente todo el día vive asustada, dice: " en cualquier momento el director que esté de turno me va a sacar, proponer a su amigo o a su familiar o lo que sea". Si la entidad no se politiza, si la entidad respeta los protocolos que se dejaron desde el principio, no tienen por qué preocuparse si trabajan bien. Preocúpese si se vuelven malos trabajadores y no ejercen adecuadamente su profesión. Ahí sí se pueden preocupar, pero de lo contrario no tienen por qué preocuparse. Por el contrario, un jefe ve que tiene un buen funcionario, un buen profesional, va a estar feliz de tenerlo y va a pelear porque no se le mueva.

Entrevistador — ¿Qué medidas se podrían tomar para mejorar las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la DNI? en su opinión

Entrevistado — En mi opinión, yo creo que hay que seguir por los caminos de la formación académica de cada funcionario, porque ellos no pueden parar de estarse informando

académicamente; y lo segundo, es ir perfeccionando los cursos que tiene la Escuela Nacional de Inteligencia. Internamente se creó la Escuela, yo le cuento que los primeros cursos de inteligencia los contratamos con la escuela de inteligencia del ejército, o sea, nuestros primeros funcionarios los formamos con cursos de aquí de la Escuela. Pero ya después, creamos nuestra propia escuela. Y la intención es que esos cursos cada día sean mejores, y nuestros funcionarios se les permita ir a las universidades dentro o fuera del país, a seguir fortaleciendo sus conocimientos. Porque cualquier carrera que usted se imagine, es relacionada con inteligencia, o sea es afín. No tiene ningún problema si es un médico, si es un odontólogo, si es un abogado, si es un economista, es afín a la actividad de inteligencia; o sea, no hay nada que se quede por fuera. Al contrario, entre mejor formación académica tenga, seguramente puede ejercer de una mejor manera su profesión.

Entrevistador — ¿Conoce otros modelos de contratación que se implementan en entidades similares aquí o en otros países?

Entrevistado — Yo pensaría que sí, porque nosotros antes de implementar todos estos aspectos, como le comentaba, hicimos un ejercicio de analizar cómo funcionaban aquí: lo bueno y lo malo del ingreso de agentes de inteligencia, y del área de inteligencia; de militares y policías que pasaban al área de inteligencia, de cómo era eso. Pero también miramos otros países, miramos las grandes agencias: Israel, Inglaterra, Estados Unidos, Italia, Alemania, y muchos de ellos, digamos, pueden funcionar de esa manera, tomamos modelos, o sea, que pensaría que sí.

Entrevistador — ¿Qué medidas consideraría que son necesarias para asegurar que la selección de personal se basa en el mérito y la competencia más no en consideraciones políticas?

Entrevistado — Eso ya es una cuestión interna, o sea, lo único es que quien llegue allá de director con todo su equipo directivo tengan la absoluta decisión de continuar con los protocolos que se implementaron para el ingreso a la entidad y que no se lo salten. "Es que aquí vamos a hacer un saltico porque es que ella es muy buena, o él es muy bueno para esto" No. Ella y él, si no pasaron por las pruebas, no deben entrar. Si tienen esa seriedad, si tienen esa

capacidad de decir no, así sea a una persona muy cercana no va a haber problema en la actividad.

Entrevistador — ¿Cuál papel cree usted que debería tener la academia en la profesionalización de los funcionarios de inteligencia como analistas y recolectores?

Entrevistado — Eso complementa lo que le decía ahorita, que ellos necesitan seguir fortaleciendo sus profesiones de base: el abogado, el economista, etc. Tienen que seguir fortaleciendo sus conocimientos en su profesión, pero también en otras que los ayuden a que su visión sea más amplia; a que fortalezcan su capacidad de escribir, su capacidad de buscar información, su capacidad de investigar, su capacidad de expresar ideas. Entonces, digamos, hay que facilitar eso, hay que fortalecer los cursos y facilitarle a la gente que vaya a las universidades a fortalecer sus conocimientos.

Entrevistador — Ya para terminar, general, ¿cuáles instituciones deberían estar involucradas en el desarrollo de la profesionalización de la inteligencia en Colombia?

Entrevistado — Yo pensaría que todas las universidades, o sea para uno no cometer el pecado de decir qué tal la universidad viene a ser mejor que otra. Colombia tiene muy buenas universidades, yo pensaría que la Dirección Nacional de Inteligencia, como tratamos de hacer nosotros, debe establecer convenios con universidades, cualquiera que sea, y a través de esas universidades estar desarrollando programas para que los funcionarios de la entidad estén fortaleciéndose en sus conocimientos enfocados a lo que cada uno hace. Así, por ejemplo, si hay un grupo de funcionarios de la DNI que trabajan en el área administrativa, bueno hay que fortalecerlos en esa área, hay que ponerlos a que estudien más sobre sobre contratación, sobre administración, sobre gerenciamiento administrativo, y si son del área de análisis hay que fortalecerles su conocimiento, su análisis, su conocimiento político, social, económico, etc. Y así sucesivamente en cada una de las áreas, pero eso lo hace la Escuela de Inteligencia y se alcanza a través de un convenio con universidades. Pero ser abiertos a eso, no ser egoístas con eso, o sea, que uno diga de pronto "no voy a contar con este joven este próximo año porque se va a España a estudiar" se fue para España a estudiar,

pero sé que cuando vuelva ese señor o esa señora, su potencial académico y de conocimiento va a ser significativamente mejor para la entidad.

Entrevistador — Bueno general, muchísimas gracias por su tiempo.

Entrevistado — Con todo gusto.

Entrevista personal N°. 6

Información general entrevista personal N°. 6

Entrevistado: María Camila Romero

Fecha: 11 de marzo, 2024

Perfil: María Camila Romero Quiñonez, analista de inteligencia civil en la DNI desde 2016 hasta 2019. Experta en seguridad nacional y defensa, con experiencia en seguridad empresarial y financiera en España.

Transcripción natural entrevista personal N°. 6

Entrevistador — ¿Cuál es su nombre?

Entrevistado — María Camila Romero Quiñonez.

Entrevistador —¿Es civil o militar?

Entrevistado — Civil

Entrevistador — ¿En qué cargo se desempeña en la DNI o cuál es su relación con la institución?

Entrevistado — Estuve trabajando desde el 2016, desde marzo del 2016, hasta octubre de 2019 como analista de inteligencia junior I, en el área de producción.

Entrevistador —¿Qué la motivó a trabajar en la DNI?

Entrevistado — Mi, carrera. Estudié relaciones internacionales, luego hice un máster en seguridad y defensa nacional en la Escuela Superior de Guerra y trabajé con la Universidad Nacional de Colombia con temas de seguridad y con el profesor Carlos Alberto Patiño, y estuve siempre muy interesada por el área de la seguridad, por el mundo militar y obviamente el tema de la inteligencia. Todo esto me llevó a entrar a trabajar en la DNI.

Entrevistador — ¿Y cuáles son sus principales intereses profesionales?

Entrevistado — Mis intereses profesionales… Es que actualmente estoy viviendo en España. Obviamente mi vida dio un giro, porque aquí en España la seguridad, el concepto de seguridad es distinto a lo que nosotros vimos como latinoamericanos y colombianos específicamente. Entonces inicialmente, mi interés estaba vinculado con todo el tema de seguridad. yo estudié relaciones internacionales, pero me enfoqué, me fui especializando en el tema de seguridad nacional. Espérame un segundo que me perdí, ¿cómo era la pregunta?

Entrevistador — ¿cuáles son sus principales intereses profesionales?

Entrevistado — Vale, perdón, es que me enredé, entonces en ese momento era en ese sentido, como en la seguridad interna, los temas de inteligencia y demás. Luego, en ese momento también trabajo en temas de seguridad, pero más enfocado en el ámbito empresarial, ya no tanto el sector público. Porque mi interés, desde que entré a la universidad y hasta que estuve trabajando en la DNI era más el tema de seguridad y el tema de ser funcionario público o trabajar para el Estado colombiano. Ahora que estoy viviendo en España, me he desempeñado en el área de seguridad, pero más en el tema empresarial y financiero.

Entrevistador — Ahora pasaremos a la segunda parte de la entrevista, que es con respecto al vínculo con la DNI ¿antes de ingresar a la DNI cuál era su experiencia laboral y formación académica?

Entrevistado — Ya te contesté, pero bueno, te lo repito, estudié relaciones internacionales. Luego hice el máster en seguridad y defensa nacional, cuando estaba terminando el máster estuve trabajando como profesora auxiliar de una clase que daba el general José Manuel Bonet, en el Rosario: una clase de seguridad y defensa. Estuve asistiendo la clase con él y estaba trabajando con el profesor Carlos Alberto Patiño en el Instituto de Estudios Urbanos de la Universidad Nacional de Colombia en temas de criminalidad y de seguridad desde la parte académica. Y eso era lo que estaba haciendo.

Entrevistador — ¿Qué criterios se utilizan para los candidatos durante el proceso de selección?

Entrevistado — Se hace una prueba psicotécnica, como en cualquier proceso de selección; de habilidades, conocimientos, en tus áreas… de la seguridad, de la diplomacia o de la

inteligencia. Conocimientos básicos, se hace, se hacían, unas pruebas psicotécnicas de capacidad. Más como de habilidades personales. Pero también hay una parte que es todo el tema de la confiabilidad. Entonces ahí empieza, también. Paralelamente, no solamente hace un proceso como como lo haría cualquier entidad pública o empresarial, sino paralelamente, se hace también un proceso de confiabilidad. Entonces incluye, pues, unas pruebas enfocadas.

Entrevistador — ¿O sea, se hace una entrevista personal y unos un examen de conocimiento y por último confiabilidad?

Entrevistado — Son paralelos, son procesos paralelos, o sea, te van diciendo, por un lado, te van… El día que te citan a la primera impresión, que es una entrevista, con el que va a ser, o con el departamento que vas a trabajar; es más como de conocimientos generales, de intereses, más o menos está enfocado en lo de a qué se dedica la entidad. Al otro día, te empiezan a hacer un proceso, una evaluación más enfocada en la confiabilidad, y así van turnándose, un día de uno y un día de otro. Y dentro de la confiabilidad, que es como la más importante. Lo más importante sería el polígrafo, que es como una prueba, en la que se basan en, entiendo yo, determinar si una persona es confiable, y si se le puede dar un cargo esa magnitud.

Entrevistador — ¿Qué tipo de vínculo laboral tenía con la entidad: prestación de servicios, libre nombramiento y remoción, ¿carrera administrativa? ¿y usted considera que todos los cargos de la DNI deberían ser de libre nombramiento y remoción?

Entrevistado — El cargo que yo tenía era de libre nombramiento y remoción. Por la naturaleza de la entidad entiendo que sí, yo sí creo que deben ser de libre nombramiento y remoción dado que implica una confianza. Eso tiene un arma de doble filo, pero en principio se supone que debes tener confianza en las personas que trabajan ahí, y en ese sentido, creo que sí aplica esa figura de contrato libre de nombramiento y remoción. Sin embargo, pues en el otro lado de la de la moneda es que eso sería, digamos, lo ideal en un Estado en el que se contará con una política de Estado y que la inteligencia estuviera transversal a todos los gobiernos. Sin embargo, en Colombia no sucede; es una realidad, y esto va cambiando los intereses, las necesidades van cambiando de acuerdo con el gobierno de turno. Entonces el

peligro por el tema de un contrato de libre nombramiento y remoción es que cuando viene otro gobernante, con otro director, estos cargos son susceptibles de ser movidos a discreción de la nueva persona que llega y ahí genera un vacío e inseguridad; no solamente para la persona que trabaja, sino en sí para toda la inteligencia, aun siendo esto, como, un aspecto tan importante para un Estado.

Entrevistador — Entonces, en ese sentido ¿considera que todos los cargos de la DNI deberían ser de libre nombramiento y remoción?

Entrevistado — Bueno no, no todos. Deberían serlo los altos ejecutivos, deberían ser de libre nombramiento y remoción. Los analistas, que son los que realmente deben tener una continuidad de una amenaza que se está evaluando o por un interés Nacional, creo que deberían tener un poco más de estabilidad con respecto a un cambio de gobierno.

Entrevistador — ¿Ha sentido que su estabilidad laboral se ha visto comprometida por este modelo y ha observado casos en que la politización haya influido en la selección o desvinculación de funcionarios?

Entrevistado — Lo que pasa es que a mí me queda muy difícil contestarte esa pregunta dado que yo estuve los dos gobiernos de Juan Manuel Santos, o sea tuve cierta continuidad. Justo cuando yo pedí una licencia no remunerada para venir a hacer mis estudios acá en España, fue cuando cambiaron de gobierno con el presidente Iván Duque, entonces personalmente no lo percibí, porque no me tocó un cambio de gobierno. Y sí, no me tocó un cambio de gobierno, pero entiendo que, o sea en el caso hipotético, en el que yo hubiese estado con el cambio de Juan Manuel Santos al presidente Iván Duque y al presidente Gustavo Petro yo creo que sí hubiese sentido un poco de temor de que el cargo no es tan estable.

Entrevistador — ¿El modelo de contratación de la DNI ha influido o incentivado su desempeño profesional o motivación y cómo se incentiva la motivación y el compromiso del personal de la DNI?

Entrevistado — La primera, ¿es qué? perdón, la primera y después la segunda para no enredarme.

Entrevistador —La primera es si ¿el modelo de contratación en la DNI ha influido o incentivado su desempeño profesional o motivación? esa es la primera, y la segunda es ¿cómo se incentiva la motivación y el compromiso del personal de la DNI?

Entrevistado — Yo creo que el modelo de contratación no es tanto lo que influye, lo que influye más son los modelos de evaluación, o sea, no sé cómo decirlo, pero… No hay muchos cargos que permitan un ascenso; entonces, ya no es tanto el tema si es un contrato fijo o de libre nombramiento y remoción. Si tú entras como un junior I y quieres ascender a senior, son muy poquitas las oportunidades de ascenso, y encima no hay una carrera, o sea, no hay junior I, II, III, NI senior I, II, III, supervisor, no, no lo hay. Es de junior a senior, y de senior ya es casi que, al subdirector, entonces, claro, la gente no aspira a ascender.

Entrevistado — O sea, son buenos, hay que decirlo, son buenos salarios, pero te puedes estancar en el sentido de que no hay como un escalón, o sea, no hay un concurso para tú poder ascender. No hay posibilidad de ascender paulatinamente, no hay ni un concurso, pero tampoco hay como unas plazas, o como una forma para uno poder ascender ahí. Pasas de junior I a…, no me acuerdo bien cómo era, pero creo que era de técnico junior a junior, de junio a senior, y de senior ya no hay más posibilidad porque ya son directores. Entonces yo creo que, si existiera junior I, II, III, y senior I, II, III, o algo así, sí se podría hacer como una carrera. Y sumado a eso que, obviamente, se evalué de manera más sistematizada u organizada los méritos qué tienes que hacer para poder escalar, o qué debes cumplir, o… sí algo más formal. Porque esa es otra, al final lo que yo viví, que al final eso queda a criterio del director o del subdirector. Entonces si te perciben…. cómo te perciban, pero eso puede que no sea tan objetivo.

Entrevistador —En ese sentido, ¿conoces cómo se incentiva la motivación y compromiso del personal de la DNI?

Entrevistado — Actualmente, bueno te hablo desde lo que se hacía en el 2019, yo no sentía que había una motivación, o sea, todo el mundo iba a hacer lo que podía hacer y con todas las ganas de hacerlo, pero no. Era como caerle bien al jefe, más o menos, pero no hay como que estudiar, como que me van a hacer una prueba entonces yo tengo que estudiar para poder pasar, o como que conforme pasa el tiempo "ya llevo tres años siendo junior I,

entonces me van a ascender a tal" No. No hay algo organizado, es a criterio, o era criterio, de los jefes.

Entrevistador — En ese sentido, ¿tiene conocimientos de alguna política de retención de talento en la DNI? ¿cómo funciona? y ¿considera que este modelo facilita o dificulta la atracción y retención de talento en la entidad?

Entrevistado — Yo, siendo muy sincera, la única, o sea, la manera de incentivar la retención del personal, eran los salarios. Lo que te digo, hay que decir que los salarios de la DNI al ser un tema tan delicado sí eran superiores a los de otros cargos que podías conseguir en el sector público. Entonces, entiendo que la motivación de quedarse era más que nada porque comparado con lo que hay en el mercado, en el sector público, estábamos bien. Pero no es que haya una política interna para que tú te sientas motivado para seguir subiendo. Que fue personalmente mi caso, yo fui junior I y yo no tenía manera de saber cómo podía ser senior, lo que era de junior a senior no tenía nada organizado entonces era como… no sé, si le caigo bien, si cambian el gobierno, si entran otras personas nuevas y no tienen ni idea quién soy yo, pues empiezo de cero. Entonces de ahí para arriba ya no tenía muchas más posibilidades.

Entrevistador — ¿Cómo ha sido su trayectoria dentro de la institución y cómo se fomenta el desarrollo profesional y la capacitación continua para los funcionarios? ¿se realizan evaluaciones formales del desempeño?

Entrevistado — Sí es verdad que tú entras y te hacen una capacitación muy fuerte, exhaustiva, que se hace en la Escuela Nacional de Inteligencia, que es la escuela del de la DNI. Yo hice una capacitación, no me acuerdo, como de cuatro meses, que es una introducción muy a profundidad; que creo que es muy válida, y durante el proceso, o sea durante el tiempo en el que estuve vimos capacitaciones importantes de las que yo agradezco mucho y valoro. Dos de ellas las hice con el Centro Nacional de Inteligencia de España, pero, bueno, que además no era para todos, sino para quién el jefe escogiera que podía participar, pero no había ni evaluaciones, no había una carrera realmente. No hay una carrera, en la que yo estuve no había una carrera.

Entrevistador — Continuando con la última parte de la entrevista ahora vamos a hablar sobre profesionalización de la inteligencia, ¿considera usted que la inteligencia es una profesión o un oficio y cómo lo perciben sus colegas? ¡cómo cree que lo percibe la sociedad?

Entrevistado — Yo creo que es una profesión, yo creo que dentro del ámbito de la de la inteligencia, tanto militar como civil, se percibe de esa manera. Pero, fuera de este ámbito, a nivel nacional o incluso internacional, porque personas que estén ajenas al sector, no lo ven como una profesión. Lo ven como como una actividad, y, de hecho, hay mucho desconocimiento de lo que se realiza en la inteligencia, y se vincula con aspectos negativos más que positivos.

Entrevistador — ¿Qué entiende por profesionalización y cree que las actividades de inteligencia en el país se tratan como una actividad profesional?

Entrevistado — Profesionalización, yo entiendo que es que tienes que ser profesional, que tienes que estudiar, que tienes que cumplir con unos estándares. Que ahí, como detrás del quehacer hay una base "científica" por ponerlo de alguna manera, como que tiene un método, y que tiene por tanto una manera de evaluar si se cumplen esas formas de hacer. Y perdona, ¿cuál era la segunda parte?

Entrevistador — ¿Cree que las actividades de inteligencia en el país se tratan como una actividad profesional?

Entrevistado — Es que también es verdad que esto es muy nuevo. O sea, sí, sí, hemos hecho, o sea, existe el DAS y existe la inteligencia militar desde hace muchos años, o existió, perdón. Existió el DAS y la labor de la inteligencia en la esfera militar desde hace muchos años. Pero siento que ha estado muy vinculada con el conflicto armado, y también de una manera muy operativa, y muy táctica, muy, en función de lo que se requería para desmantelar una guerrilla. Esto de la inteligencia como profesión y la inteligencia estratégica sobre todo ha sido algo muy reciente que yo creo que empieza con el gobierno de Juan Manuel Santos, que es cuando se crea como tal la DNI. Entonces, creo que estamos como apenas empezando a verlo como una profesionalización. Sé que, luego de que yo me fui, se ha hecho un esfuerzo grande en hacerlo así, pero todavía falta mucho camino, sobre todo en términos burocráticos, o sea estructurales, de cómo está estructurada la institución.

Entrevistador — ¿Por qué?

Entrevistado — Por lo que te decía, porque no hay una carrera, no hay como manera de ver que avances, pero ya no solamente en términos personales como económicos o profesionales, sino como tal de la carrera o del quehacer de la inteligencia. Siento que hay un poquito de desorden, pero también entiendo que es producto de que es algo, también, muy nuevo. O sea, y también el hecho de salirnos de no solamente quedarnos en lo interno es algo muy nuevo para Colombia.

Entrevistador — En su opinión, ¿cómo el modelo de contratación actual impacta la profesionalización de los funcionarios de la DNI?

Entrevistado —¿Te refieres a lo del cargo?

Entrevistador — Sí, al tipo de contrato que es de libre nombramiento y remoción.

Entrevistado — Yo creo que no, no favorece mucho en el sentido de que, lo que te comentaba, están sujetos a que te cambien o te retiren del cargo de acuerdo con la confianza. Y si cada gobierno se cambia cada cuatro años, un gobierno y por justamente otro espectro político, pues, obviamente cada cuatro años, cada persona trae a su a sus directivos, a su gabinete, a su gente de confianza, y obviamente no van a tener confianza en ti si no te conocen. Entonces, creo que eso genera mucha inestabilidad, ya no solamente personal, sino como tal, en el hecho de que no se haga una labor continua que sea de Estado y no de gobierno.

Entrevistador — ¿Y en qué medida ese modelo de contratación actual en sentido desmotiva su interés en el desarrollo profesional a largo plazo?

Entrevistado — Es que desincentiva en ese sentido… en el que no hay algo organizado, si no hay unos parámetros establecidos, si tu cargo está sujeto simplemente a que tengan o no confianza, pues la gente no va a ni a aspirar, ni a entregarse ni a…, no sé, cómo dedicar su vida solamente a esta labor. Y si solamente hay una institución en Colombia, que maneja la inteligencia civil, la DNI, las oportunidades no son muchas tampoco para las para las personas. Entonces, creo que no incentiva mucho la verdad la profesionalización de la de la inteligencia.

Entrevistador — ¿Qué medidas se podrían tomar para mejorar las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la DNI?

Entrevistado — Primero, lo que te decía, yo creo que es importante crear cargos que permitan escalar en el tiempo, o sea, crear varios, lo que te decía junior I, II, III, o sea, que se sepa que hay una escala. Esos cargos pequeños o los cargos, sobre todo los de los analistas que están en terreno y los que están en oficina haciendo el análisis. Siento que deberían ser más de meritocracia que de libre nombramiento y remoción, porque al final ese conocimiento que tú adquieres día a día; es un valor muy importante, y perderlo porque no eres de confianza es perder algo muy valioso, no solamente para la entidad sino para el país. Porque al final, el analista es el que se vuelve experto en una amenaza, es el que mejor conoce, más que los directivos y ejecutores, las amenazas y la necesidad. Y también que se hagan, esos ascensos, de una manera organizada y con unos parámetros establecidos: de quién se lo merece y quién no. No sé si por medio de evaluaciones, de pruebas, o cualquier tipo de metodología que permita evaluar quién tiene el mérito para ascender y también en cuánto tiempo. Hay gente que pasa cinco años siendo técnico y resulta que es un experto y sabe mucho y tiene todo, pero como no sabe si uno asciende a niveles I, II, III. Y luego está la persona que en un año le cayó muy bien al jefe y la ascendieron. Entonces siento que debería organizarse un poco más, en tiempo y en parámetros de medición.

Entrevistador — ¿Conoce otros modelos de contratación que se implementen en entidades similares aquí o en otros países?

Entrevistado — La verdad no, no sé cómo funcionan las otras agencias de inteligencia, no sé cómo funciona aquí, por ejemplo, el CNI, no lo tengo muy claro. No tengo muy claro si son contratos de prestación de servicios, de contrato indefinido… supongo que es contrato indefinido porque acá eso de libre nombramiento y remoción no existe, creo que acá es contrato indefinido, pero no lo conozco a ciencia cierta. Pero tengo una alta certeza de que sí se hace por meritocracia porque nada más para entrar acá en España cualquier cargo público se necesita hacer una oposición, que al final es eso: unos estudios y una evaluación para para saber, para que el Estado sepa, quién es el más apto para el cargo. Para entrar al CNI sí que hay unas pruebas; ya no solamente de confiabilidad, que son las mismas que

pasan en cualquiera agencia de inteligencia, que son las mismas que pasé yo en Colombia y que supongo se hacen en otras agencias, sino que se hace una evaluación muy estricta de meritocracia para entrar a ser funcionario público y más un funcionario público de una agencia de inteligencia.

Entrevistador — En ese sentido ¿qué medidas considera que son necesarias para asegurar que la selección de personal se base en el mérito y la competencia y no en consideraciones políticas?

Entrevistado — Sería maravilloso que existieran oposiciones como como existen acá, o con otro nombre, pero básicamente que se abran concursos anuales a nivel nacional en donde se dé un pensum o un catálogo de lo que tú tienes que estudiar y a final de año se inscriben los que se crean capaces de hacerlo, y que presenten un examen de conocimientos; y que el que pase de primero, que pase ese filtro, sea el que mejor lo merezca y luego ya se empiecen a hacer todo el proceso de confiabilidad. Porque lo que te decía, a mí me lo hicieron paralelo, entonces de hecho yo creo que pesaba mucho más si yo era confiable o no […] siento que es un poquito desordenado aquí en Colombia. Debería ser mucho más estricto.

Entrevistador — ¿Hacerlo también tipo concursos, similar a lo que se hace con los concursos públicos que saca la Comisión Nacional de Servicio Civil?

Entrevistado —¡Eso! Sí.

Entrevistador — ¿Cuál papel cree usted que debería tener la academia en la profesionalización de los funcionarios de inteligencia como analistas, operadores etc.?

Entrevistado — Todo el papel posible, todo. O sea, sobre todo, porque esta carrera de la inteligencia es muy académica, porque tienes que entender, sobre todo en la inteligencia estratégica, que todo está mezclado, todas las amenazas… estamos interconectados, en un mundo interconectado. Entonces, la academia, te permite entender procesos, no solo aislados, sino como un conjunto, y tener claro que son los intereses nacionales de un Estado, por qué existe la inteligencia, qué es la seguridad, qué es la defensa; todos esos conceptos básicos que cualquier funcionario de la DNI, desde cualquier cargo que tenga, debe tenerlos muy interiorizados. Y, sobre todo, que esto va cambiando, entonces, no

quedarse con los conceptos de antaño de hace muchos años, sino que ir actualizándose es superimportante. De hecho, por eso existe la Escuela o sea la Escuela Nacional de Inteligencia, no sé cómo esté ahora, pero le queda mucho trabajo. Cuando yo estaba, sentía que faltaba mucho por trabajar, pero se estaba empezando a hacer un gran esfuerzo. No solamente lo tiene la DNI, lo tiene cualquier agencia inteligencia internacional: la CIA lo tiene, el CNI lo tiene, el MI6, todas agencias de inteligencia y la academia tienen que estar muy de la mano.

Entrevistador —Ya para finalizar ¿cuáles instituciones deberían estar involucradas en el desarrollo de la profesionalización de la inteligencia en Colombia? ya sean públicas o privadas.

Entrevistado — Yo creo que la academia debería estar muy involucrada en que las personas que evalúen las capacidades de los analistas para algún ascenso o para hacer una carrera tienen que ser evaluadas por académicos que conozcan y entiendan del tema y que comprendan lo que es la inteligencia, y lo que es una inteligencia de Estado y estratégica en Colombia.

Entrevistador —María Camila, muchísimas gracias por tu participación.

Entrevistado — Vale, a ti muchas gracias.

Entrevista personal N°. 7

Información general entrevista personal N°. 7

Entrevistado: Víctor Gaviria

Fecha: 6 de marzo, 2024

Perfil: politólogo especializado en gobierno y gestión pública territorial, actualmente cursando una maestría en seguridad y defensa. Contratista en la Comisión Legal de Inteligencia y Contra Inteligencia, asesorando en control político y análisis de documentos relacionados con inteligencia.

Transcripción natural entrevista personal N°. 7

Entrevistador — ¿Cuál es su nombre?

Entrevistado — Víctor Gaviria.

Entrevistador — ¿Cuál es su formación académica y/o profesional?

Soy politólogo, especialista en gobierno y gestión pública territorial. Actualmente curso el tercer semestre de la maestría en seguridad y defensa.

Entrevistador — ¿En relación con inteligencia, y la DNI, a qué entidad estuvo vinculado?

Entrevistado — He estado vinculado con la Comisión Legal de Inteligencia y Contra Inteligencia, donde actualmente soy contratista. Mi labor consiste en asesorar a los congresistas en el área de control político, especialmente en lo referente al debate de control político, la construcción de proposiciones, la solicitud de información, las actividades de inteligencia, la sugerencia de temas y el análisis de los documentos que por ley se entregan anualmente, como el informe de la UIAF, el informe de la contraloría de gastos reservados y los informes de las inspecciones. Mi labor principal era revisar estos documentos y producir otros en función de la información disponible para el control político.

Entrevistador —¿Desde cuándo está involucrado en esa área de control, sobre todo de inteligencia?

Entrevistado — Llevo algo más de un año involucrado en esta área de la comisión.

Entrevistador —¿Cuáles son sus principales áreas de interés profesional en relación con la inteligencia?

Entrevistado — Mis principales áreas de interés profesionales con relación a la inteligencia son: la labor inteligente en términos de la construcción de un estado democrático. Me parece que el fortalecimiento de una inteligencia no solo en términos técnicos, sino también desde una perspectiva estratégica garantizaría un Estado Democrático fuerte con decisiones juiciosas en términos de información. Intentando hacer la visión, lo más objetivo posible. Por eso el interés ha sido conocer: (1) todo lo de la inteligencia en cuanto al ejercicio de reconocimiento de la normatividad, porque mi ejercicio ha sido siempre desde el control político que desarrolla el Congreso de la República. Y (2) desde lo propositivo, de cómo esa labor de inteligencia puede ayudar en esa labor de una perspectiva estratégica, y de sacar de la oscuridad a la inteligencia y entenderla como una función del Estado.

Entrevistador —Vamos a seguir con la parte de profesionalización de la inteligencia. ¿Considera usted que la inteligencia es una profesión o un oficio?

Entrevistado — Considero que la inteligencia es un oficio que debe fortalecerse a partir de diversas profesiones, como la sociología, la política, el derecho o la psicología. Un profesional de estas áreas puede construir, analizar y entregar información a los decisores políticos en función de una tarea estratégica. En ese sentido, más que como tal una labor de profesión es una labor, articulada a diversas profesiones, por eso lo veo más como una labor de oficio, no como un oficio como tal.

Entrevistador — ¿Cómo cree que perciben sus colegas esta distinción y cómo cree que la percibe la sociedad en general?

Entrevistado — En cuanto a la percepción de la inteligencia en la sociedad, creo que hay un gran desconocimiento. La gente se asusta al oír hablar de inteligencia. La gente asocia la inteligencia con el espionaje, cuando en realidad es una función del Estado. En los debates de la Comisión Legal de Seguimiento a la entidad de inteligencia, nunca se ha hablado de algo tan importante como la profesionalización de la inteligencia. Ni siquiera se ha

presentado el debate. Si bien el gobierno actual ha presentado lineamientos para el fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios de inteligencia, aún hay un largo camino por recorrer en cuanto a la comprensión de la inteligencia como una disciplina profesional en la academia y en el ámbito estatal. En términos de la gente que conozco, no entienden de estos temas.

Entrevistador —¿Cree que esta área se trata como una disciplina profesional en las entidades estatales?

Entrevistado — No, poco. Hay un tema bien particular porque hay un área dentro de las labores de inteligencia; que son las bases de datos. En Colombia hay un contexto histórico importante, afectado, por ejemplo, con la transformación de la misionalidad del DAS. El DAS cumplió labores para el Estado, recopilando y analizando información para la toma de decisiones. Sin embargo, en el gobierno del presidente Álvaro Uribe, se transformó su misión, lo que casi la llevó a su desaparición.

Entrevistado — Este cambio de misionalidad del DAS es un claro ejemplo de la falta de comprensión del rol de la inteligencia en una sociedad democrática. El cambio de misionalidad del DAS, la construcción de grupos internos para producir información, no para el decisor, sino para la posición política, transformó como esa naturaleza que tenía inicialmente el Departamento Administrativo de Seguridad. Y hoy tenemos precisamente esa experiencia, y en el marco de esa experiencia también una serie de reflexiones que tenemos que dar como país.

Entrevistador —¿Está familiarizado con diferentes modelos de contratación utilizados en instituciones de inteligencia en Colombia o en otros países?

Entrevistado — No, esa parte no la he estudiado en otros países. En Colombia entiendo que la DNI utiliza contratistas y debe tener una planta muy chiquita.

Entrevistador —¿Qué sugerencias ofrecería para mejorar el modelo de contratación en el área de inteligencia y fortalecer así la profesionalización de sus funcionarios?

Entrevistado — Precisamente yo creo que lo que se requiere es ampliar la planta, digamos, una planta fuerte, consolidada, con manuales de funciones alrededor del mérito; va a permitir

el fortalecimiento de la entidad, y efectivamente la posibilidad, o más bien, la fortaleza de una entidad que impida ser afectados por coyunturas históricas y políticas como le pasó al DAS. Eso le da una fortaleza grande, entonces creo yo que una planta de personal fuerte nos va a permitir también pensar en tener las capacidades que se requieren de base, y ya para labores muy temporales, muy concretas, por ejemplo, de bueno "analíceme la última tendencia de x y z" pues se puede pensar en contratar por libre nombramiento y remoción. Pero lo primero es poder usted contar con una base de planta permanente, que sea suficiente ¿no? Que es el gran déficit que tienen las instituciones colombianas, en la cual la inteligencia, no es la excepción.

Entrevistador —¿Cuál cree que debería ser el papel de las entidades que ejerzan como mecanismo de control, como la Comisión o la Rama Judicial, en la profesionalización de los funcionarios de inteligencia?

Entrevistado — Creo yo, que precisamente debe ayudar un poco a ese ejercicio de reflexión, del que le hablaba anteriormente. El tener claro que le inteligencia está en función del país. O sea, no lo estoy poniendo en cuestionamiento, lo que estoy diciendo, es que el país debe tener claro hacia dónde va, los decisores políticos deben tener claro para en qué carajos sirve la inteligencia, ¿sí? Para reducir al máximo la posibilidad de tomar decisiones en términos subjetivos, y tener una visión estratégica de país. Creo que eso es central, entonces creo que ayudarían mucho esa reflexión. Pienso, por ejemplo, que la Contraloría ha hecho una labor importante en términos del seguimiento a los gastos reservados. Gastos reservados que son una herramienta central para las labores de inteligencia, pero también saben, y en esas lecturas que han venido haciendo, hasta dónde está restringida. La normatividad existente restringe la posibilidad de desarrollar eso. Y pues bueno, lo mínimo es que esos conocimientos, estoy poniendo un ejemplo en el caso de la Contraloría, pero también las inspecciones; permitan ayudar a construir las herramientas de estudio, los elementos a fortalecer… desde el manejo de cuentas hasta temas de transparencia, y otras herramientas que se puedan generar de esos debates que se requieren dar en el país.

Entrevistador — Para finalizar, ¿qué instituciones considera que deberían estar involucradas en el desarrollo y profesionalización de la inteligencia?

Entrevistado — Yo creo que inicialmente, pues ya algo obvio, la comunidad de inteligencia en sus diferentes niveles. Ya han hecho unas labores frente a eso, pero yo creo que hay que incluir muchísimo a la academia, si usted va, a nivel internacional, en España, en Europa, en Estados Unidos; los principales catedráticos de los de los textos estudiamos nosotros en términos de inteligencia son académicos: son profesores de economía, y de profesiones de diferentes áreas, y que también son profesores en las academias militares. Pero generalmente su origen viene de la academia, lo que conocemos como la universidad. Y yo creo que es un juego muy entre la comunidad de inteligencia, las fuerzas, la academia, y pues ya lo hablábamos, los decisores políticos.

Entrevistador — Muchísimas gracias, Víctor por su tiempo.

Entrevista personal N°. 8

Información general entrevista personal N°. 8

Entrevistado: Anónimo

Fecha: 19 de marzo, 2024

Perfil: Anónimo, civil, agregado del Centro Nacional de Inteligencia en la embajada de México en Colombia. Con 33 años de servicio en el Centro, desde analista hasta coordinador general.

Transcripción natural entrevista personal N°. 8

Entrevistador — Muy buenos días ¿cuál es su nombre?

Entrevistado — Anónimo

Entrevistador — ¿Usted es civil o militar?

Entrevistado — Civil.

Entrevistador —¿En qué cargo se desempeña actualmente en el Centro Nacional de Inteligencia?

Entrevistado — Actualmente soy agregado del Centro Nacional de Inteligencia en la embajada de México aquí en Colombia

Entrevistador — ¿En qué año ingresó al CNI?

Entrevistado — El pasado 1 de marzo cumplí 33 años de servicio, de hecho, he hecho toda mi trayectoria en el Centro. He cumplido con todo un sistema de profesionalización: desde de analista hasta llegar a ser coordinador general.

Entrevistador — ¿Qué lo motiva a trabajar en el CNI?

Entrevistado — Pues más que motivar, yo cuando empecé, para ser sincero… de hecho el primer día me quería regresar a la tarde. En mi país es muy demandante, el tema de la seguridad nacional es muy demandante. Yo entré gracias a una amiga que trabajaba en asuntos

internacionales, yo tengo formación de relaciones internacionales, entré a trabajar porque ella salió de trabajar y me invitó y entré a trabajar. Entré al área internacional, posteriormente pasé al área nacional, y me encantó. La verdad es que… si, debo decirlo, 33 años se pasaron como agua. Es fascinante, es un tema, un trabajo, una actividad fascinante.

Entrevistador — En ese sentido, ¿cuáles son sus principales intereses profesionales? digamos con respecto al trabajo en general.

Entrevistado — Bueno, profesionalmente gracias a Dios, ya he tenido la fortuna de cruzar prácticamente todo el desarrollo profesional como te mencionaba hace un momento. Comencé siendo desde el analista, que es el más básico, con algunas subdivisiones, pasando ahí a una serie de cargos, hasta el último que es un coordinador general que coordina varias direcciones. Entonces profesionalmente yo puedo decir que después de 33 años, lo único que además me apetece es ser el director general del Centro Nacional de Inteligencia. Entonces, ahora, ¿qué es lo que realmente me ha apasionado por hacer, ¿cuál ha sido mi búsqueda? El tema de la inteligencia me ha permitido, y te da, muchísima satisfacción, colaborar con tu país en términos… no solamente de la definición de amenazas y riesgos a la población, al gobierno, al traductor. Si no, también, el tema de la definición de políticas públicas que verdaderamente tengan un efecto favorable, positivo, de beneficio hacia la población; y eso es lo que más a mí me ha causado, me ha provocado, esa pasión y ese gusto. Yo he tenido la oportunidad de estar en el campo en mi país y poder ayudar, poder hacer, trabajar.

Entrevistador — Prácticamente se podría decir, que estuvo desde el inicio por vocación o pasión.

Entrevistado — Claro. Esto es de vocación, más allá de que obviamente todos los que estamos en el gobierno, y como gobierno somos un servicio público, que yo creo que mucha gente no entiende no se define así: como un servidor o la función públicos. Quiero decir, pero va más allá de como pensamos que es el que pone un sello en alguna oficina, o en algún trámite, o algo. Esto es una oportunidad de poder hacer y trabajar en beneficio de la nación.

Entrevistador — Continuando con la entrevista, pasaremos a la segunda parte. ¿Antes de ingresar al Centro de Inteligencia Nacional mexicano cuál era su experiencia profesional y formación académica?

Entrevistado — Yo estudié relaciones internacionales en la Universidad Autónoma de México, y antes de ingresar yo estuve trabajando en dos áreas: una era de carácter económico, que era un perfil de carrera que me daba para el comercio exterior que era la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana, que me permitió ver el tema del comercio exterior, que es muy fascinante, es un mundo muy dinámico. Y después pude trabajar en la Presidencia de la República en lo que se llamaba secretario técnico de Benito; que me dio la oportunidad de tener un bagaje de la política pública mexicana y el interés, en realmente, poder participar en tanta definición de política que se hace por la política pública.

Entrevistador — ¿Qué criterios utilizan para evaluar a los candidatos durante el proceso de selección y cómo describiría el proceso de selección en el CNI?

Entrevistado — Hay una primera solicitud que se tiene que evaluar, tiene que pasar varios filtros: el primero, es un filtro, obviamente de exámenes psicológicos, psicométricos de los lados. Después, hay un examen también socioeconómico, que te hacen un estudio de una relación de situación. Hay un examen también de evaluación de conocimientos. Y la otra, que es una parte muy importante, es la parte técnica, que es el polígrafo, ese es obligado. Y debo decirte que en México el Centro de Inteligencia es el que tiene la mejor capacidad, tanto en personal profesional, como en equipos, para hacer el examen; obviamente bajo la autorización de la persona con quien empezamos. El que diga "señor no quiero que me hagan esto" pues no se le hace, y no sigue más en el proceso.

Entrevistador — Claro, por la confianza. ¿Qué tipo de vínculo laboral tiene con la institución, de carrera, de libre nombramiento y remoción, qué vínculo laboral tiene?

Entrevistado — Así es, bueno nosotros le llamamos, en México se llama puestos de confianza ¿sí? quiere decir eso precisamente que en cualquier momento te pueden solicitar la renuncia, o te puede solicitar el cambio, y para ascensos puede ser de dos maneras: en ciertos niveles es por concurso y en otras…

Entrevistador — ¿Otras modalidades de contratación a parte de la de confianza?

Entrevistado — No, la contratación es únicamente por exámenes y graduación, nada más eso, y pues claro que pases por los requisitos técnicos, académicos, y profesionales.

Entrevistador — Pero una vez que ya estás adentro, ¿puedes hacer, por decirlo así, carrera para avanzar a grados más altos?

Entrevistado — Claro, no formalmente, pero hay un sistema que es el Servicio Civil de Carrera, es decir, hay niveles como en el ejército o las instituciones; que para el siguiente grado tienes que haber pasado una clase, pero aquí son clases si fuiste analista no puedes llegar y pasar a ser director subdirector, coordinador, etc. Debes tener un estado de confianza, y hay una temporalidad que tiene que ver con la experiencia y el conocimiento. Después pasas de analista A, a B, y luego pasas a un nivel que es oficial de caso, y si no, no más a analista especializado, y después a subjefe, luego a jefe, luego a subdirector.

Entrevistador — ¿Aparte de la temporalidad te hacen exámenes de conocimiento?

Entrevistado — Hay unos casos que se han podido asignar porque, supongamos que tú ya hiciste carrera y llegaste a un nivel en el que en tu siguiente nivel no hay competencia y no hay ese tema especializado -lo que nosotros tenemos es que hay muchos temas y son muchas especializaciones en las diversas áreas: técnicas, análisis, investigación, administrativa inclusive, no es fácil. Si se abre una plaza administrativa para un director, y no tienes el idioma inglés… y se trata de muchos puestos porque aquí del idioma inglés, a veces ni siquiera hay eso, entonces se da por resignación y se asigna la plaza de esa persona que tiene que cubrir, sobre todo los años de servicio y experiencia, entonces tiene media hora de entrada y usted se especializa en eso, ¿no?

Entrevistador — Interesante, ¿ha sentido que su estabilidad laboral se ha visto comprometida por el modelo de vinculación laboral?

Entrevistado — No, al contrario, al contrario. Yo creo que todos en el Centro, lo que más conocimos, y en mi experiencia de 33 años, la gran mayoría, el 95 % de la gente en el Centro tenemos 30 o 35 (años) llegamos a cumplir, los jóvenes tienen 10 o 15 años. Hay una gran estabilidad laboral. Ahora los jóvenes son los que se desesperan.

Entrevistador — ¿Ha observado casos en los que la politización de pronto haya influido en la selección o desvinculación de funcionarios o tal vez movilidad de personal tras los cambios de gobierno?

Entrevistado — No. Bueno, en los últimos años sí, pero no ha sido siempre. Anteriormente en nuestra ciudad los cambios de gobierno no afectaban absolutamente nada sobre todo porque esto es a base de gente con experiencia, entonces no es fácil que alguien venga de afuera hablando en términos de inteligencia y diga ¿qué es esto? el tema de la inteligencia ha ido creciendo. Incluso en México hay carreras que desarrollan la inteligencia, entonces eso ya te amplia más el panorama, y bueno. Lo que pasa es que también con el tema político, siempre que hemos habido un grupo de gente de inteligencia llegaban, pero nos tocaban, la gran mayoría. Algunos puestos clave. Pero la gran mayoría entonces no la pueden tocar, porque es la gente que saca el trabajo, la gente que conoce el tema.

Entrevistador — Pero ¿en el Centro también los forman?

Entrevistado — Tenemos una escuela para la seguridad nacional y donde se forman los cuadros tanto para el trabajo de gabinete como el trabajo operativo.

Entrevistador —¿El modelo de contratación en el Centro nacional de Inteligencia ha influido o incentivado su desempeño profesional o motivación?

Entrevistado — Pues no, porque al final de cuentas el modelo está ahí. La gente entra de nuevo ingreso y sigue su proceso. Tú llegas caminando acá y aquí no hay absolutamente nada, más que el director general. También los que somos puestos de carrera nos dicen que eso no tiene que acontecer, pero el modelo como tal, realmente no funciona.

Entrevistador —¿Sabes cómo se incentiva la motivación y el compromiso con la entidad?

Entrevistado — Hay muchísimas maneras, probablemente el tema salarial es un tema importante. Somos una entidad que tenemos una clasificación diferente al respecto a las entidades administrativamente respectivamente, entonces el tema salarial es muy bueno, yo te puedo decir que un analista gana más que otro en un nivel superior de mando en otra entidad ¿no? Para una analista entonces esa es una gran motivación. La otra es que hay capacitación permanente; se fomenta mucho la capacitación y los requisitos para los puestos, ya que es

un tema especializado, y se reconoce mucho la especialización que cada uno tiene. Por ejemplo, nosotros, justamente trabajamos con la sectorial y dices tú eres experto en cultos, en religiones y tú querrás saber que religiones que tengo aquí, o sea, te pago para que se te queden dictando el tema de la guerra civil aquí en Colombia, tú vas a decir yo sé quién es, y lo sabes, y sabes su historia, y sabes quién es, y entonces sabes todo…. Entonces eso es una persona que se especializa, y se va a hacer y lo mismo con la guerrilla, la economía, países, etc. Y lo mismo, se va haciendo una especialidad y la gente va subiendo, y se tiene cursos y los mandan al extranjero. Entonces la gente sí se motiva y todo esto que te estoy diciendo es lo que yo viví en mi época.

Entrevistador —¿Hay una política de retención de talento como tal?

Entrevistado — Como que política de retención como tal, no. Pero, no es porque no te quieran tener a la fuerza, sino que uno se queda porque quiere. Dentro todos tenemos muchísimos años y sobre todo estabilidad, tenemos mucha estabilidad en la comunidad de inteligencia, del Centro Nacional de Inteligencia. Mucha gente, que por las razones que tú quieras, ha dicho "yo me voy, voy a salir, me dieron una oportunidad, me dieron…" les ofrecieron un lugar muy bonito se fueron, pero duraron 3 años o 2 años en la cosa esa y nunca volvieron a tener una estabilidad, en cambio todos los que permanecimos llegamos al nivel de más estabilidad, y con una fuerza de buen reconocimiento de gobierno.

Entrevistador — Entonces ¿considera que este modelo facilita o dificulta la atracción y retención de talento?

Entrevistado — Facilita la retención, pero más que retención crítica y severa, es permanencia voluntaria, porque en ningún momento hay de que te digan "te tienes que quedar porque se te capacitó la maestría, se te apoyó en aquello, etc." nunca hay absolutamente nada, ni firma, nada. Uno está porque no quiere, porque le apasiona, porque aparte, hay algo que es muy importante y yo creo que te lo puedo decir muy claro hay organización institucional, tenemos Mística. Entonces, amas a la institución, es tu casa; yo te puedo decir mi casa nací y crecí, ahí me desarrollé, entonces es como cuando hablas de tu familia, hablas de tu casa, de tus padres.

Entrevistador — En ese sentido ¿cómo se fomenta ese desarrollo profesional y la capacitación por los funcionarios dentro del CNI?

Entrevistado — Tenemos una Escuela que se encarga de crear un sistema de profesionalización, de hecho, hay una coordinación de profesionalización, que se encarga por ese sentido de ver todo eso. De preparar a la gente para todo el ámbito operativo, técnico, para abarcar todo. Entonces si hay una permanente capacitación, hay una permanente actualización sobre la profesionalización y pues eso va a hacer que la gente esté contenta y al mismo tiempo estemos motivados. Pues porque hay puestos en los que te piden que tengas cierto nivel.

Entrevistador — ¿Se realizan evaluaciones de desempeño?

Entrevistado — Claro se tiene que hacer la evaluación de desempeño, entonces esas son periódicas: tanto ascendente como descendente. Se hacen las evaluaciones de ascendente y hacemos revisiones periódicas de esos exámenes de conocimientos, de psicométricos, psicológicos, y polígrafos, y pasamos cada dos años a verificación.

Entrevistador — Muy interesante, pasáremos ahora a la tercera parte sobre profesionalización de la inteligencia, ¿considera usted que la inteligencia es una profesión o un oficio? ¿cómo lo perciben sus colegas o cómo cree que lo percibe la sociedad?

Entrevistado — Yo tengo, a mí me enseñaron, yo tengo un director que decía que la inteligencia no es una chamba, la inteligencia no es una chamba, o sea, que quiere decir, a lo mejor no es una palabra que se usa aquí, pero si se usa quiere decir "la chamba" es porque entro a trabajar aquí porque no encontré otro trabajo…

Entrevistador —Acá le decimos "camello"

Entrevistado — "No encontré otro, pero aquí me da un buen ingreso y todo, y no me gusta, pero pues aquí estoy", la gente que entra así: no. Porque por mejor paga que quieran no, porque aquí implica mucho compromiso y el nivel de exigencia y profesionalización es… estás hablando y haciendo un trabajo que tiene que ver con vidas, tiene que ver con responsabilidades con la sociedad, con trabajar directamente decisiones que son fundamentales, entonces no puede haber gente que vaya a pasar así el botón nada más.

Entonces, no es un tema mágico, yo te diría que es una forma de vida. Porque la inteligencia la hacemos todos los días, uno lo hace estés dentro de la oficina, fuera de la oficina, en un cuarto, en la calle, en tu casa, en tu sala, entonces no es una chamba. Es un tema muy, muy, muy profesional; como un médico, como un abogado… y yo te diría que más todavía, con mayor impacto, porque esto tiene un impacto macro. A lo mejor un abogado, pues si tiene motivación porque está en juego que su cliente salga libre, que no lo demanden, un médico que no se le muera la persona; pero la inteligencia pues tiene mucho más que las otras, es macro, porque abarca muchas variables.

Entrevistador — Entonces, ¿considera que sus colegas también lo perciben así?

Entrevistado — En serio es una mística, esa mística abarca a toda la comunidad del Centro. Sabemos para qué estamos y lo que podemos hacer, y lo que hemos hecho, que hemos hecho cosas muy importantes.

Entrevistador — ¿Y cómo cree que lo percibe la sociedad mexicana?

Entrevistado — La sociedad mexicana… Mira, los órganos de inteligencia tenemos un gran problema: somos más conocidos por nuestros errores que por nuestros aciertos. La sociedad mexicana, para comenzar, no tiene claro qué es la inteligencia, se queda en la percepción, en la conceptualización de que es espionaje y ¿por qué? porque es lo que se ha manejado, igual aquí, en muchos lados en el mundo. Que no es tampoco tan lejano a la realidad; una cosa es ser un órgano de inteligencia del Estado, otro que un gobierno aproveche el órgano de inteligencia del Estado. Y evidentemente hay muchos servicios que se utilizan para cuestiones políticas, pero eso es una cuestión de gobierno, no es una cuestión de Estado. Entonces la sociedad no tiene claro la cantidad de amenazas y riesgos que se diluyen con este trabajo de inteligencia.

Entrevistado — No hay una percepción o un conocimiento claro de lo que es. Y la otra regla es esa: uno como órgano de inteligencia debe sentirse no verse. Si la gente sabe de ti, estás mal. Debe sentirse y verse, eso lo vemos en el día a día en las acciones que nosotros hacemos en México… las amenazas, los riesgos. A largo plazo se evitan muchas cosas y eso es en cualquier parte del mundo, aun cuando como país no tenemos las mismas

capacidades como Estados Unidos y las grandes potencias, hay muchas cosas que se nos interesan, y donde lo importante es sentirse y no verse.

Entrevistador — ¿Que entiende por profesionalización? ¿cuál es su opinión sobre el término profesionalización en cualquier tipo de profesión? ¿qué entiende?

Entrevistado — Bueno, efectivamente como su nombre lo dice, se llama profesional a todo el que cumple con los requisitos para atender la tarea conforme a las necesidades reales de la problemática del trabajo… que seas capaz. Que tengas una capacidad académica, técnica, experiencia, conocimiento. Ahora, la profesionalización no siempre te garantiza un resultado optimo ¿sí? porque la experiencia me enseña de lo que yo aún no he visto. Por ejemplo, los chicos que vienen aquí a hacer las pasantías son muy profesionales, pero la realidad es otra y entonces no traen esa visión, por eso yo al que tengo le digo "porque tal y tal" porque de eso, de la vida como es.

Entrevistado — Desde que me escribes como si estuvieras haciendo una biografía, o estuvieras haciendo un documento para el maestro de historia, o algo, desde ahí tienes que cambiarlo. Entonces también es importante ir trabajando en esa parte, entonces cuando dicen "es que hay que ser profesional" Sí, hay que serlo, eso es una parte, la otra es que tengas la capacidad para asimilar esa profesionalización a lo que hay realmente. Porque si no, te vas a quedar en el sueño te vas a quedar y no vas a poder, por eso hay muchísima gente que ni siquiera tiene un título, pero sabe solucionar en todos los ámbitos, mejor que tú, que tienes maestría y doctorado. Se quedan estudiando la maestría y el doctorado y ya cuando terminan la maestría y el doctorado ya en su realidad ya es otra, ya le pasa a la historia, ya no es la misma. Es muy importante ese componente práctico, la parte académica es muy importante; es necesaria, pero si vas a llegar a la solución con la teoría te va a comer. Entonces, sí, es muy importante la profesionalización, ya que es como que la puerta y que las armas aplicadas es la profesión son otras.

Entrevistador — ¿Cree que las actividades de inteligencia en el país se tratan como una profesión, ¿cómo una actividad profesional?

Entrevistado —¿En qué país?

Entrevistador — En el tuyo.

Entrevistado — Si claro, y dicho por mucha gente que "es una gran escuela" porque llegamos con una cara así de sorpresa y cuando llegas a ver la información, cuando tienes que pensar en qué realmente es, y lo que tienes que plasmar para un documento que va para el presidente o para el ministro del interior, y qué tienes que saber, o que de repente te digan "tienes que ir a hablar con el presidente y exponer esto" y que tu exposición sea clara. Entonces, hay mucho nivel de responsabilidad y eso te va haciendo mucha formación y mucha escuela.

Entrevistador — Según su opinión, ¿cómo afecta el modelo de contratación a la profesionalización de los servicios de inteligencia?

Entrevistado — Esa es la puerta de entrada. El esquema de contratación, es el filtro más importante que tiene una entidad por dos razones: (1) evitar la infiltración, porque estás hablando de inteligencia, para evitar la infiltración ya sea de opositores, si estás hablando de inteligencia extranjera, de grupos extranjeros, en nuestro caso de la delincuencia organizada, pero la otra también (2), y esa es muy importante para los profesionales psicólogos que tienen las contrataciones bajo su responsabilidad, que identifiquen bien cuál es la persona, si es capaz, si va a ser capaz de servir a los intereses de la institución y del país, y esto va desde el tiempo que te implica estar allá adentro, desde la misma concepción que tiene de lo que es el trabajo en inteligencia - que está pensando, te hablan hasta de compromiso, te hablan de confianza, te hacen una pregunta… en quien tú confías, el compromiso pues, tú confías en tus papás, y te empiezan a hacer una serie de cosas, y hay gente que dice "no" te dicen confías en tu novia, "no", pues cosa cosas así; que de repente, hasta eso que parece simple, pero que es un tema de que tan dispuesto estás a decir más allá. Y esto, pues, porque hay una regla: no hablamos nada con nuestra familia, muchos no saben ni siquiera bien en qué trabajamos; saben que trabajamos en un gobierno, en una secretaría, en un ministerio, pero no saben ni bien en qué parte o qué es lo que hace uno. No puedes decir, porque en los exámenes te preguntan, en el de poligrafía, le preguntan… "¿ya le dijeron? ¿tú ya le dijiste a tu novia? ¿por qué le dijiste a tu novia?" Entonces hay un filtro muy importante para saber si vas a funcionar porque eso es fundamental; a quién le abre la puerta y a quién no se le abre la puerta.

Entrevistador —¿Cree que el libre nombramiento y remoción se podría basar en consideraciones políticas o personales antes que académicas o profesionales?

Entrevistado — Sí, pero eso es un factor que si llega a pasar no es la generalidad. Te hablo del caso de nosotros, del Centro Nacional de Inteligencia. Como órgano de inteligencia es muy difícil por la profesionalización que hay, y no me refiero al grado académico sino al desarrollo y al crecimiento que va teniendo la persona dentro de ese sistema. Por ejemplo, hasta la misma persona que lo ponen en un lugar que no sabe, aunque tengo un nivel que pueda llegar a saberlo, él mismo dice "no", sabe que se lo van a comer ¿no? Eso es un sentido común, no lo aceptan. Entonces si llega a pasar, pero ya a ciertos niveles donde sabemos que ya la gente sabe y no lo aceptan, pero me refiero a que, aunque son más de confianza, estos son más políticos y que saben que se van a ir.

Entrevistador — En ese sentido, ¿qué medidas considera necesarias para que la selección de personal de inteligenciase base en el mérito y la competencia?

Entrevistado — Bueno, algo que funciona en nuestro caso es tener un seguimiento periódico de los avances de cada uno y que tengas tu portafolio de lo que tienes. Porque tú estás invirtiendo en esa persona, no solamente en el día a día en el trabajo, sino en la actividad que están haciendo, en las capacidades que te está dando. Entonces en este espacio un objetivo inmediato, que cumpla, y no es porque no tenga factores cuestionables, algunos tienen, por ejemplo, que cometiste este error, que debes hacer esto o aquello, o porque él ha demostrado cierta capacidad para X o Y. Pero hay un portafolio de todos, en el área de profesionalización que se encarga de ver "este es el mejor candidato, aquí lo tienes" puede estar en oficinas centrales, en algún estado o departamento; puede, incluso, que ni siquiera sea el nivel que le corresponda ser. Es un nivel es 29 y tiene que pasar a nivel 32, entonces el 30, pero si tiene las capacidades y rebasa todas las capacidades de este 30, por acuerdo colegial o debajo de acuerdo de la superioridad -hay un comité de profesionalización- se merece del todo, está intachable, que pase adelante.

Entrevistado — Tienes que reconocer el error y la capacidad emocional; es otra clase que hay en mi oficina, en mi centro: el recurso más valioso que tiene en su centro es el factor humano. Y más allá de pensar de que "ay chavo" eso lo puede decir cualquier empresa y se lo dicen

a los del D1, acá es por lo que realmente puedo cambiar, a lo mejor hay un cajero que lo puedes cambiar, a lo mejor le cargas y subes las cosas y la puedes cambiar, y entra hasta quién está cuidando los coches a cargarle y le pagan igual pues a ver, le entra, pero ahí no, acá no acá no es así.

Entrevistador — ¿Qué sugerencias daría para mejorar el modelo de contratación en el área de inteligencia y fortalecer aún más la profesionalización de funcionarios?

Entrevistado — Yo creo que hay que abrirse, hay que ir a áreas académicas. Lo que hacen en Estados Unidos: cazar talentos. Ir a lanzar la bola en función de las necesidades del centro, y te vas a encontrar jóvenes con mucho, y descubres mucho, y eso te va a ayudar.

Entrevistador — Ya para finalizar, la última pregunta, ¿qué instituciones considera que deberían estar involucradas en el desarrollo y profesionalización de la inteligencia? ¿ya sean instituciones públicas o privadas para en el desarrollo y fortalecimiento de la profesionalización de la inteligencia?

Entrevistado — Es que la inteligencia debe ser integral, la inteligencia está pensada solamente en términos de seguridad, pero muchas veces, se coció con el concepto, inclusive de la segunda guerra mundial, con el concepto de defensa. Cuando en realidad, hoy es de prevención de amenazas y riesgos y eso te abarca todo: instituciones de salud, instituciones académicas, es muy importante la visión de la inteligencia en instituciones empresariales, o empresas, instituciones sindicales, o sea, abarcar lo más que se pueda para fortalecer y crear una agenda de riesgos y de conocimientos integral ¿por qué? porque por más especialistas que seamos, nosotros tenemos las herramientas para asegurar la inteligencia. Pero si tenemos que hablar de riesgos de seguridad alimentaria, no tenemos la especialización en la seguridad alimentaria, si tenemos que hablar de riesgos fitosanitarios o sanitarios tampoco, si hablamos hoy en día de pandemias y endemias tenemos que recurrir a los que tienen. Y lo tienen, pero no lo saben hacer o utilizar. Entonces, tienes que desarrollar un concepto de inteligencia multidisciplinar y multidimensional, y esa es la manera de fortalecerlo. Estados Unidos tiene médicos que son especialistas, ingenieros, políticos, trabajadores, obreros, tienen todo eso.

Entrevistador — Señor ministro, muchísimas gracias por su tiempo y por su entrevista.

Entrevistado — Con mucho gusto.

Entrevista personal N°. 9

Información general entrevista personal N°. 9

Entrevistado: Rubén Arcos

Fecha:25 de marzo, 2024

Perfil: Rubén Arcos, doctor en políticas europeas y comunicación. Profesor en la Universidad Rey Juan Carlos y el Colegio de Europa en Bruselas. Investigador en inteligencia desde hace 20 años, con enfoque en análisis de inteligencia, operaciones encubiertas, desinformación y seguridad internacional.

Transcripción natural entrevista personal N°. 9

Entrevistador — ¿Cuál es su nombre?

Entrevistado - — Mi nombre es Rubén Arcos.

Entrevistador —¿Cuál es su formación académica o profesional?

Entrevistado — Mi formación es, tengo dos licenciaturas. Una en comunicación y otra en humanidades, en humanidades en concreto en la rama de filosofía. Y luego tengo formación de posgrado en estudios europeos, y soy doctor por la Universidad Rey Juan Carlos. Y mi doctorado versa sobre temáticas o relacionadas con políticas europeas, política de información, política de comunicación y política cultural.

Entrevistador — ¿Ccuál es su afiliación académica o laboral?

Entrevistado — Actualmente mi principal eempleador es, la Universidad Rey Juan Carlos. Soy, allí se llama profesor contratado o doctor. Es una posición de profesor laboral permanente, es decir, no es el estatus funcionarial que sigue teniendo otras figuras en la academia en el contexto español, mientras soy profesor de la facultad de ciencias de la comunicación de la universidad rey juan Carlos, también soy profesor visitante del departamento de relaciones internacionales y diplomacia de la Unión Europea del Colegio de Europa de brujas. Y soy también colaborador del Instituto Gutiérrez Mellado tanto de su programa de doctorado de seguridad internacional, como el curso de especialización en inteligencia y pues imparto también en otros programas de posgrado, pues básicamente esta es mi afiliación.

Entrevistador — ¿Desde cuándo está involucrado en la investigación sobre inteligencia?

Entrevistado — Pues hace cerca de 20 años… empecé mientras estaba haciendo mi tesis doctoral pues empecé con una beca de investigación cuando se firma en el año 2005 un convenio marco entre el centro nacional de inteligencia y la universidad rey juan Carlos y entonces ahí pues, en primer lugar, cómo a través de esa beca de investigación, de ese proyecto un contrato de investigación que recibe el nombre de Cátedra de Servicios de Inteligencia y Sistemas Democráticos. Y entonces a partir de ahí, voy ya como investigador, secretario de esa catedra y posteriormente pues, bueno, en fin, debo decir que ya hace 19 años en concreto.

Entrevistador — ¿Y cuáles son sus principales áreas de interés académico en relación con los asuntos de inteligencia?

Entrevistado — Bueno pues, por un lado, el análisis de inteligencia o el análisis de la producción de inteligencia, las operaciones encubiertas y todo lo que son actividades hostiles que persiguen producir algún tipo de influencia en el exterior, la desinformación, la seguridad internacional y las amenazas hibridas.

Entrevistador — Ahora pasaremos con la segunda parte de la entrevista acerca de la profesionalización y la modalidad de contratación. ¿Considera usted que la inteligencia es una profesión o un oficio? Y ¿cómo perciben sus colegas esta distinción? Y ¿cómo cree que la percibe la sociedad en general?

Entrevistado — Pues podemos decir que la inteligencia se puede considerar un oficio, pero que puede llegar a ser una profesión y que en algunos países están más en esa línea de la profesionalización. Para que haya una profesionalización necesitas mantener un cuerpo general, adquirir un cuerpo general de conocimiento, también un cuerpo de conocimiento especializado y asimismo debes tener un código ético que de alguna forma plantea los principios que debe orientar la actividad de inteligencia. Es decir, cuerpo general, cuerpo especifico de conocimiento de inteligencia y un código ético. Esos tres elementos me parecen muy importantes, entonces en principio digamos que se ha ido evolucionando hacia la profesionalización lo cual no quiere decir que vivamos en un rango, pues que podamos decir que todos los servicios se encuentran en ese estadio. Creo que hace falta introducir algunas premisas para que eso suceda como estas que he comentado y creo que la formación continua tiene un papel muy importante, no puede ser solamente decir: oigan

con esto vine, entré aquí y he aprendido el resto de las habilidades en la organización y no seguir formándose. La formación continua debe tener un papel importante.

Entrevistador — ¿Cómo cree que la perciben sus colegas esta distinción?

Entrevistado — Pues, en el contexto nacional, en el caso de España, yo creo que la comunidad de inteligencia en concreto el servicio de inteligencia español, el Centro Nacional de Inteligencia está muy bien valorado y luego tenemos que preguntarnos si está muy bien valorado bien porque se conoce o porque no se conoce. Es decir, qué indicadores utiliza la ciudadanía para valorar o no valorar. Normalmente pues esto tiene que ver muchas veces con la información que se recibe por parte de los medios de comunicación porque la información que procede directamente del ámbito de los servicios de inteligencia es escasa, debido a la ley de secretos oficiales que es una ley sobre la que se han planteado reformas pero que actualmente sigue vigente y que inhibe en la posibilidad de acceso a cualquier, o sea todas las actividades del Centro Nacional de Inteligencia tienen la calificación de secreto, entonces esto obviamente es un obstáculo. A través de los medios comunicación pues se conocen más datos, más cuestiones y la cuestión es que es difícil verificar, bueno pues si esta fuente ha hecho bien su trabajo pues en principio reportará de forma correcta pero también tenemos ejemplos en los que la difusión teorías de la conspiración han tocado también al propio servicio de inteligencia español y al final pues la percepción que tiene la ciudadanía es dispar. No solo la percepción sino pues debo decir que el interés, pues diría que puede incrementarse o seguir inexistente en la medida que en la que hay ataques en suelo español o actividades que de alguna forma la ciudadanía puede percibir más cerca, pero eso no conduce necesariamente a un mejor conocimiento. En los últimos años sí que se han desarrollado políticas de apertura y bueno creo que eso ha servido para generar más conocimiento pero creo que si hiciéramos un test de verdad o una muestra representativa de la sociedad española de lo que hace su servicio de inteligencia, tengo mis dudas de que realmente conocieran en respuesta espontanea qué es lo que hace o no un servicio de inteligencia, creo que al final siguen vendiendo mucho las imágenes de los medios de comunicación, la industria del entretenimiento, las referencias de otros servicios internacionales, esto es un poco ambiguo situación. 8:58

Entrevistador — ¿Cuál es su comprensión sobre la profesionalización en el ámbito de la inteligencia, cree que esta área de estudio se trata de una disciplina profesional desde la academia, en las entidades estatales?

Entrevistado — Yo creo que al igual que se le exige a cualquier profesional de cualquier ámbito, no sé, como la abogacía, la ingeniería civil, la medicina, la propia facultad para ejercer por ejemplo algo como es el periodismo, que antes era concebido más como una ocupación que se aprendía in situ, y ahora pues hay facultades. Aquí hay mucho debate sobre si sirve o no para algo. Pero creo que está claro que el hecho de tener una formación inicial en alguna de las ramas por ejemplo de las ciencias sociales o de ingenierías todo eso es importante de cara a tener digamos un mínimo en cuanto a capacidades en competencias de entrada a la hora de formar parte de un servicio de inteligencia. En el caso de España el modelo funciona con un proceso de selección que donde finalmente el oficial de inteligencia pasa a ser un funcionario, se convierte en un funcionario de la administración y en ese organismo de la administración. Entonces la formación por parte de las escuelas de inteligencia, en el caso de España, la escuela del centro nacional de inteligencia, pues creo que es muy importante para dotar de las competencias específicas.

Entrevistado — Ahora bien por ejemplo con la aparición del programa de posgrado sobre inteligencia en la universidad, creo que ese conocimiento a nivel de entrada en la organización en donde no se te cuenta cómo funciona la organización con el detalle por dentro, sino son más principios genéricos, metodologías analíticas que se conocen y que pueden formar parte del pool de competencias que tú puedes llevar cuando aplicas a una posición de ese tipo y un proceso de selección de ese tipo en contexto español. Creo que todo eso no es negativo, creo que puede ser muy positivo, aunque luego tengas que a lo mejor que, aprender procesos internos, pues son diferentes a lo que has aprendido en el mundo universitario.

Entrevistado — Luego creo que también digamos que determinadas competencias genéricas están bien pero que al final un analista pues debe también especializarse a medida en la que realiza su trabajo. Entonces hay tanto el trabajo in situ como la formación especializada, a lo mejor a través de cursos cortos. Pues todo esto es importante también, es decir, creo que para poder hablar de profesión la parte de formación es muy importante y también la parte que tiene que ver con, digamos, en que la profesión tiene una serie de principios que rigen

esa actividad, esos principios éticos donde necesitas adquirir porque si haces algo mal no es solo un error, no es solamente un error particular, las malas prácticas también dañan a tu profesión o la reputación de tu profesión. Si tu comportamiento no es el adecuado estás dañando un bien colectivo, creo que por eso a partir de la profesionalización frente a la educación.

Entrevistador — Según su criterio ¿cómo afecta el modelo de contratación de un servicio de inteligencia a la profesionalización de los funcionarios de inteligencia? Y ¿en qué medida cree que un modelo de contratación de confianza afecta el desarrollo profesional?

Entrevistado — Vamos a ver, en cualquier proceso de selección para trabajar en la administración pues uno normalmente hace es oposición, unos exámenes y las mejores calificaciones pues en principio son las que, oye pues hay tantas plazas y cuando haces la oposición y los que han recibido mejor calificación entrarían a formar parte. Quiero reseñar un filtro que es relevante y que obliga a preparar al candidato cuando está en competencia con otro, creo que todo esto lo que hace es añadir objetividad al proceso de selección basado en indicadores fiables, reales en evidencia, puede ser por curricular, por una serie de exámenes donde tiene mejores calificaciones o unas pruebas de selección. Todo eso añade objetividad y hace que los procesos de selección sean probablemente más eficaces para el puesto en cuestión.

Entrevistado — Ahora bien, una cosa es formarse y hacer y ganar una oposición y otra cosa es adaptarse al entorno, al trabajo. Entonces creo que ese tipo de habilidades blandas también se pueden intuir, se pueden anticipar qué candidatos tienen esas habilidades blandas que pueden servir al propósito de la organización pero que igual son más difíciles de ver, antes de entrar a trabajar al candidato en el contexto. Pero creo que el sistema objetivo creo que nos favorece la eficacia de la organización, es decir, vamos a conseguir un candidato apto en todas estas competencias y que eso es bueno. El modelo en donde no existe ese proceso, digamos, está en riesgo de la arbitrariedad creo y un riesgo de…

Entrevistador — ¿Podría haber un riesgo de politización quizás?

Entrevistado — Si, desde mi punto de vista sí, es decir, quien es más afín ideológicamente o no es desde otra perspectiva al tomador de decisiones, a lo mejor tiene más posibilidades, o sea cuando no hay un entorno de competencia que sea completamente transparente, es decir, oye aquí se están presentando estos candidatos, los candidatos traen estas credenciales, han

obtenido las pruebas. Todo lo que no sea eso creo que añade un factor de discrecionalidad que puede ser un riesgo. Es decir, quien me dice que esta persona es digamos quien dice ser, no tiene otro tipo de intenciones y sobre todo cuando el patrocinador quien introduce a esa persona en el ámbito profesional deja de estar ahí, porque también se producen rotaciones, qué sucede con eso tipo de perfil. O sea, si me parece importante el elemento de objetividad, transparencia y de asimilación en la cultura organizativa más allá de los principios o los valores de la organización, más allá de otro tipo de filiaciones. Entonces creo que añadir ese elemento es importante de cara a la profesionalización.

Entrevistador — en ese sentido ¿está familiarizado con diferentes modelos de contratación utilizados en las instituciones de inteligencia?

Entrevistado — Bueno, sobre todo estoy más familiarizado con el caso nacional, es decir, no todas las capacidades que tienen los servicios de inteligencia se basan en la contratación funcionarial. También sabemos que los Servicios de inteligencia colaboran con empresas que pueden externalizar servicios, y al final eso, digamos, también forma parte, si quieres, del conjunto de capacidades, aunque no sean capacidades permanentes o que deban ser utilizadas, digamos, a través de proveedores externos. Y luego también sabemos que, obviamente, las fuentes, en lo que respecta a las fuentes de información, las fuentes humanas, pues ahí son como activos, pero no forman parte de la estructura de inteligencia. Entonces, haciendo esa diferenciación entre cuál es el personal propio, los recursos humanos propios que se tienen, y luego, cuáles son esas otras fuentes características del proceso de inteligencia y que suelen ser externas, creo que al final todo esto hay que entenderlo de forma diferente, pero no olvidarlo. Un servicio de inteligencia tampoco puede pretender incorporar en su plantilla a todos los expertos y los mejores, porque para eso hace falta que el salario que se ofrezca sea competitivo, y que el programa de carrera también sea atractivo para el posible candidato. Entonces, necesariamente a veces van a tener que descansar en habilidades externas bajo otras fórmulas, bajo el método de confianza y con los procedimientos de seguridad adecuados. Es decir, ¿hasta qué punto es preciso hacer crecer en términos de recursos humanos a la organización o no? Pues se pueden encontrar fórmulas, creo que ahí está el asunto también. Ser una organización adaptativa, no solamente estar pensando en las competencias de ahora, sino que cuando se recluta se esté también pensando en retos, amenazas emergentes o competencias que,

aunque cambia mucho el entorno tecnológico, pero necesitamos contar con especialistas aquí, allá y tal.

Entrevistador —¿Por esa misma línea, qué sugerencias ofrecería para mejorar el modelo de contratación en el área de inteligencia y así fortalecer la profesionalización de sus funcionarios?

Entrevistado — Bueno, yo creo que el caso que puedo conocer más, comparando a partir del ciclo, comparando un poco con otras organizaciones del entorno de España, a lo mejor, pienso yo que la información que aparece en su sitio web podría mejorarse, es decir, ser algo más transparente en el tema del perfil. Obviamente sin hablar de nombres, pero hablar de un perfil más claro. Una cuestión que siempre está latente es la gente, es decir, que se buscan esos procesos de contratación. A lo mejor sin ánimo de sesgar el perfil, pero por la propia dinámica de la organización puede responder a valores, modelos mentales y ciertos sesgos que al final favorecen un tipo de empleado que también sea similar. Entonces, eso creo que puede tener algunas ventajas, pero creo que tiene también inconvenientes.

Entrevistado — Y, por ejemplo, en los últimos años, se destaca y se subraya mucho la cuestión de la diversidad, la diversidad y la inclusión en el ámbito de la inteligencia, desde mi punto de vista, porque creo que no solamente desde la perspectiva de justicia social es importante tenerlo en cuenta, sino que creo que también una fuerza de trabajo más diversa, aunque a lo mejor tiene algunos retos incorporar una fuerza de trabajo diversa, puede proporcionar fortalezas. Si echamos un vistazo a servicios de Inteligencia mundialmente conocidos, por ejemplo, el servicio secreto británico, pues se incluyen apartados relacionados con este tipo de cuestiones, o en otras organizaciones, creo que este tipo de cuestiones que inciden en la mayor transparencia en cuanto a diversidad. Perfiles con experiencias vitales diferentes, por ejemplo, desde la perspectiva socioeconómica o desde la perspectiva de género, creo que se añade riqueza desde la perspectiva de capacidades, creo que por ahí se puede mejorar.

Entrevistado — Pero me parece muy importante la cuestión de los planes de planes de formación internos cuando hablamos de profesionalización, es decir, cuáles son las competencias en cada uno de los niveles que se deben tener y contar con marcos de competencias, eso me parece muy importante a la hora de avanzar. ¿Qué competencias? ¿Cómo se adquieren, cómo se actualizan?

Entrevistador — Y ya para ir finalizando, ¿qué instituciones considera que deberían estar involucradas en el desarrollo y profesionalización de la inteligencia?

Entrevistado — Bueno, en primer lugar, los propios servicios de inteligencia creo que tienen que tomar el liderazgo, creo que en la mayoría de los casos sucede así. Creo que sería también relevante incorporar conocimiento desde el mundo académico y del mundo también de empresarial, es decir, por ejemplo, directores de recursos humanos, que vienen a través de algún tipo de foro o similar, es un poco repensar, repensar el proceso.

Entrevistado — Y bueno, primero evaluar, ¿esto cómo está funcionando? Todo hacerlo basado en evidencias, ¿esto cómo funciona? Está funcionando bien o no… ¿Contamos con las competencias que requerimos para hacer frente a los retos del mundo de hoy, también del futuro? ¿Sí o no? Y partiendo de evidencias, replantear en base a los resultados, de la información obtenida y de la evaluación preliminar e ir introduciendo modificaciones. Pero para eso uno debe tener claro qué es lo que le quiere pedir a su servicio de inteligencia…. ¿Qué quieres que haga? ¿Quieres hacer inteligencia actual? Bueno, sí solo haces inteligencia actual, tal vez con esto te base. Pero si quieres hacer inteligencia de tipo predictivo, quieres hacer *forecasting* o quieres hacer análisis estimativo, probablemente requieras de una serie de competencias que se apoyan de otros ciertos conocimientos, que son muy necesarios, por ejemplo, pensando en estadística, en probabilidad, lo que digamos son cuestiones más que atañen a la especialidad, que se llama la ciencia de la decisión, la ciencia de datos.

Entrevistado — Pero que creo que esto si lo encontráramos en los funcionarios de los servicios de inteligencia que ya cuentan con cierta edad, me sorprendería mucho. Es decir, creo que para el tipo de retos que tenemos delante se necesitan competencias que no se adquieren, esas las puedes adquirir en la universidad o en programas de formación cuando ya el empleado es incorporado al servicio, pero deben tener cierto nivel de actualización, de refresco.

Entrevistador — Bueno, profesor Rubén Arcos, muchas gracias por su participación en esta entrevista.