

## EL CONOCIMIENTO AL SERVICIO DE LA SEGURIDAD EN LA GUARDIA CIVIL

**José María Blanco Navarro**  
**Jefe del Centro de Análisis y Prospectiva**  
**Unidad de Coordinación de la Guardia Civil**

*No dudando de la innata virtud de vigilancia que hay en el hombre, depositar la confianza en la certera seguridad de quien presta ese servicio, es un derecho al que con gusto debemos acogernos.*

*Sir Arthur Conan Doyle.*

### **1.- CONOCIMIENTO Y SEGURIDAD EN EL SIGLO XXI**

*Quien pretenda una felicidad y sabiduría constantes, deberá acomodarse a frecuentes cambios.*

*Confucio*

#### **1.1. Un mundo en cambio permanente.**

Es habitual señalar que el 11 de septiembre de 2001 el mundo cambió. Pero también cambió con la caída del muro de Berlín años antes. Y está cambiando ahora mismo. Cambia cada día, aunque son acontecimientos de especial trascendencia los puntos temporales que utilizamos como referencia.

Sí que hay coincidencia en que a partir de dicha fecha la percepción de la seguridad varió y que produjo grandes terremotos organizativos, diseño de nuevas estrategias y un incremento en los recursos destinados a proporcionar seguridad a los ciudadanos. Las sensaciones que vivimos en esa fecha fueron amplificadas todavía más con los atentados del 11 de marzo de 2004 en Madrid, al comprobar en nuestra propia carne que la amenaza existente era mucho más cercana, que no estaba en Nueva York, en Arabia, o en Afganistán.

En los ciudadanos, partiendo de la base de la subjetividad de la sensación de seguridad, lo que se produjo es un sentimiento de MIEDO. Podemos entender el miedo como un antónimo de seguridad. Toda pérdida o duda sobre la seguridad genera miedo. Puede ser a una escalada nuclear, a una posible pandemia, o a la crisis económica, por ejemplo. El ciudadano contempla la seguridad como un medio para poder vivir otros principios y valores: la libertad, el derecho a la vida, la justicia, etc. La seguridad configura las condiciones para que el ciudadano pueda ejercer sus derechos y libertades<sup>1</sup>.

¿Cómo es posible que coincidan una sociedad segura con una civilización del miedo? En las sociedades tradicionales había grandes miedos pero eran prácticamente previsibles. En la actualidad las fuentes de miedo son desconocidas en parte, inciertas, y difíciles de controlar y gestionar<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> VELASCO FERNÁNDEZ, FERNANDO. "Producción de conocimiento y seguridad. Más allá de lo académico". Cuadernos de Estrategia 147. Instituto Español de Estudios Estratégicos; Madrid. 2010

<sup>2</sup> INNERARITY, DANIEL. "EL miedo global". El País 19/09/2010.  
[http://www.elpais.com/articulo/opinion/miedo/global/elpepiopi/20100919elpepiopi\\_4/Tes](http://www.elpais.com/articulo/opinion/miedo/global/elpepiopi/20100919elpepiopi_4/Tes)

El mundo actual se caracteriza por su complejidad, su incertidumbre y su cambio vertiginoso, con multitud de variables. Nuestra misión es tratar de despejarlas.

## **1.2. Nuevo concepto de seguridad.**

La Directiva de Defensa Nacional de 2008<sup>3</sup>, a la espera de la próxima publicación de la Estrategia Española de Seguridad, ofrece un catálogo bastante completo de los riesgos y amenazas que pueden dañar nuestra seguridad. Señala que a los tradicionales riesgos y amenazas a la seguridad, que podían ser combatidas básicamente con medios militares, se han unido otros con consecuencias difíciles de predecir.

Concretamente señala como principales amenazas el terrorismo, el crimen organizado, la proliferación de armas de destrucción masiva, los estados fallidos, los conflictos regionales, la escasez de recursos y la gestión energética, el cambio climático, las pandemias y graves catástrofes, y las originadas en el ciberespacio.

Estas amenazas no difieren demasiado de los marcos de las estrategias de otros países, como Estados Unidos<sup>4</sup>, y de las principales organizaciones internacionales, como la Unión Europea<sup>5</sup>.

Ello ha terminado por modificar el concepto de seguridad y la manera de abordar las cuestiones relacionadas con la seguridad. La separación entre lo nacional y lo internacional ya no es tal. Y tampoco se puede seguir pensando en una protección de los intereses nacionales únicamente desde la Defensa. La mayoría de estrategias de seguridad nacional configuran sistemas de prevención y protección basados en la aplicación simultánea de varias herramientas: defensa, diplomacia, ayuda al desarrollo, policía y justicia, inteligencia, cooperación y coordinación tanto nacional como internacional, y protección civil.

En todo caso es un cambio que ya se venía advirtiendo. La ONU, en su Consejo de Seguridad de 31 de enero de 1992, advertía: “las fuentes no militares de inestabilidad en los ámbitos económico, social, humanitario y ecológico se han convertido en amenazas para la paz y la seguridad”.

## **1.3. Organizaciones que aprenden.**

Por lo tanto, la labor a desarrollar es tratar de estudiar cómo podemos anticiparnos a estas situaciones desconocidas, inciertas, que pueden amenazar nuestros sistemas de bienestar consolidados. Y es en el logro de este objetivo donde el conocimiento juega un papel fundamental.

Disponer de conocimiento no es sencillo, muchos fenómenos juegan en contra de la posibilidad de disponer del conocimiento preciso: exceso de información, poca fiabilidad

---

<sup>3</sup> MINISTERIO DE DEFENSA. Directiva de Defensa Nacional 01/2008.  
<http://www.mde.es/politica/seguridad-defensa/objetivos/>

<sup>4</sup> WHITEHOUSE. “National Security Strategy 2010”.  
[www.whitehouse.gov/sites/default/files/rss.../national\\_security\\_strategy.pdf](http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/rss.../national_security_strategy.pdf)

<sup>5</sup> SOLANA, Javier (2003). Una Europa segura en un mundo mejor - Estrategia europea de seguridad, Bruselas, 12 de diciembre de 2003;  
<http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cmsUpload/031208ESSIIES.pdf>

de muchas fuentes, globalización de los problemas, cambios a velocidad vertiginosas que imposibilitan el estudio de los fenómenos y sus causas.

Es fundamental, en el entorno planteado, considerar a las organizaciones como centros de conocimiento y aprendizaje.

Según Senge<sup>6</sup>, son organizaciones inteligentes aquellas que están preparadas para aprender, porque serán capaces de desarrollar las destrezas que se requieran. En otras palabras, la capacidad de generar ganancias en el futuro de cualquier organización está directa y proporcionalmente relacionada con su habilidad y capacidad para aprender cosas nuevas. Un aprendizaje que debe propiciar la creación de valor.

De este modo, las organizaciones que prosperarán en el futuro serán "organizaciones que aprenden", organizaciones que explotarán la experiencia colectiva, los talentos y las capacidades de cada persona para aprender a triunfar en conjunto.

El aprendizaje se convertirá en una forma de vida y en un proceso continuo, en lugar de ser una parte específica de la carrera de una persona.

La organización inteligente basa su actividad en cinco disciplinas centrales:

#### 1. Dominio personal.

Constituye la esencia de la organización inteligente. Es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad.

#### 2. Modelos mentales

Los "modelos mentales" son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. Los modelos mentales vigentes entran en conflicto con muchas percepciones acerca de mercados nuevos o de prácticas organizacionales anticuadas que no se llevan a la práctica. Nuestros "modelos mentales" no sólo determinan el modo de interpretar el mundo, sino también del modo de actuar. En el ámbito de la seguridad es evidente que los modelos han cambiado, pero es preciso incorporar prospectiva, evitando que se produzca el cambio de forma únicamente reactiva.

#### 3. Visión compartida

Toda organización tiene una misión. A su vez debe disponer de una visión, la manera en la que quiere cumplir con la misión. La misión y la visión de las organizaciones deben ser claramente formalizadas, difundidas y compartidas desde la Dirección hacia toda la estructura organizativa.

La visión permite al personal sentirse parte de un grupo, ayuda a generar compromisos, fomentar contratos psicológicos con la organización.

---

<sup>6</sup> SENGE, PETER. "La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje". Ediciones Granica, S.A. 2006

La visión compartida pretende conseguir un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Apela a los sentimientos de la gente, al orgullo de pertenencia, a la importancia de los fines perseguidos.

#### 4. Aprendizaje en equipo

Habitualmente se contempla el aprendizaje como un proceso individual. El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo: "si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender", se privilegia la dinámica de equipo y no de grupo.

El objetivo es lograr sinergias, donde la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes, y donde los equipos desarrollan aptitudes extraordinarias para la acción coordinada.

Para ello es fundamental propiciar el trabajo en red, como fórmula para poder enfrentarse a amenazas que tienen carácter asimétrico.

#### 5. El pensamiento sistémico.

Es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio, en vez de "instantáneas". Ofrece un lenguaje que comienza por la reestructuración de nuestro pensamiento. Constituye la piedra angular del modo en que una organización inteligente piensa acerca del mundo. Tiene mucha relación con la creatividad como un proceso mediante el cual se soluciona en forma original un problema preexistente.

Es fundamental para los analistas que prestan servicios en centros de estudios, documentación, análisis, prospectiva, o gestión del conocimiento.

### **1.4. Sociedad del conocimiento y seguridad.**

Las situaciones planteadas presentan un desafío a todos aquellos departamentos de las organizaciones que entre sus objetivos tienen la adquisición y difusión de conocimiento, no únicamente universidades, sino también centros de estudios y análisis, tanto públicos como privados.

Señalamos a continuación el papel de los principales actores en materia de conocimiento y seguridad:

#### **Papel de las Universidades.**

El papel de la Universidad en el mundo actual va mucho más allá de la mera formación de los ciudadanos para el desempeño de actividades profesionales. La universidad debe contribuir a entender el mundo en que vivimos, debe ser un vivero continuo de ideas y propuestas, debe ser una fuente constante de investigación, y en cierto modo debe modular mediante el conocimiento la acción de empresas y organismos públicos.

Incluso en ámbitos en que parecía complicado que se produjera la intervención de la comunidad universitaria, como los asuntos de Inteligencia, se está asistiendo una apertura y acercamiento que ha culminado en la creación de un Master Interuniversitario en Analista de Inteligencia<sup>7</sup>, de la Universidad Carlos III y la Universidad Rey Juan Carlos, que celebra actualmente su segunda edición. Y anteriormente se produjo la creación de la Cátedra Servicios de Inteligencia y Sistemas Democráticos (Universidad Rey Juan Carlos)<sup>8</sup> y del Instituto Juan Velázquez de Velasco de Investigación en Inteligencia para la Seguridad y la Defensa (Universidad Carlos III de Madrid)<sup>9</sup>. Fruto de la colaboración entre ambas instituciones nació la publicación “Inteligencia y seguridad: Revista de análisis y prospectiva”<sup>10</sup>, referencia nacional en materia de Inteligencia.

### **Papel de los Think Tanks.**

Son centros de pensamiento dedicados a la producción de ideas y recomendaciones sobre el mundo en que vivimos. Generalmente se dedican a cuestiones políticas, de relaciones internacionales, de seguridad, de economía. Algunas de sus principales funciones son

- Promover la adopción de políticas;
- Crear y fortalecer espacios de diálogo y debate.
- Auditar la actuación de los actores públicos
- Canalizar fondos a fines determinados

Los think tanks son una magnífica fuente de conocimiento en materia de seguridad. Para poder valorar el conocimiento aportado por los mismos siempre habrá que tener en cuenta aspectos tales como los fines del mismo, su ideología, la procedencia de su financiación, etc. Algo que, por otra parte, es un proceso común a realizar con cualquier fuente.

### **Papel de los medios de comunicación.**

La función de los medios de comunicación es informar, dar a conocer la realidad. Constituyen una fuente de información de primer orden para poder realizar un estudio de la sociedad en que vivimos. Sirven a este caso las mismas consideraciones realizadas sobre los think tanks. Pero con independencia de ello, reflejan datos e información básica en materia de seguridad, que además puede y debe ser contrastada con la información procedente de otras fuentes.

### **Papel de los ciudadanos.**

La democratización del conocimiento, que produce el acceso masivo a medios de comunicación e internet, ha generado que la ciudadanía sea cada vez más exigente, esté más informada, y disponga de mayores fundamentos a la hora de plantear sus demandas. Los centros de formación, Universidades, centros de análisis deben servir de cauce para

---

<sup>7</sup> [www.masteranalistadeinteligencia.com](http://www.masteranalistadeinteligencia.com)

<sup>8</sup> [www.serviciosdeinteligencia.es](http://www.serviciosdeinteligencia.es)

<sup>9</sup> [www.uc3m.es/institutodeinteligencia](http://www.uc3m.es/institutodeinteligencia)

<sup>10</sup> <http://www.plazayvaldes.es/libro/inteligencia-y-seguridad-revista-de-analisis-y-prospectiva-no-1/1224/>

la recepción de estas propuestas, su análisis y su traslado a las organizaciones competentes para su gestión.

### **Papel del Sector Privado.**

Su participación en cuestiones de seguridad debe ser creciente. La seguridad de infraestructuras críticas, la estabilidad de los sistemas financieros, la implantación de sistemas de responsabilidad social corporativa que compensen la imagen de voraz avaricia de las grandes corporaciones, especialmente en momentos de crisis, son aspectos que entran a formar parte de las estrategias de seguridad de los estados.

Especialmente hay que destacar el rol a desempeñar por el sector privado de seguridad, como complemento del sistema público de seguridad. Ante exigencias de seguridad crecientes, una mayor eficacia debe venir por la implicación de todos los actores involucrados. El sector privado de seguridad está demostrando alto grado de capacitación, participando cada vez más en operaciones complejas, incluso a nivel internacional, y con utilización de principios de Inteligencia, como señalaremos más adelante en este trabajo.

### **Papel de los centros oficiales de estudios, documentación o análisis de cuerpos de seguridad.**

Los centros de análisis y de formación de los cuerpos policiales deben tener en cuenta el valor del conocimiento, que no se limita a constituir fondos o ser transferido a alumnos, sino que debe estar orientado a la acción<sup>11</sup>, a la creación de valor, y a la toma de decisiones.

Una de las herramientas fundamentales a utilizar será el trabajo a través de redes de comunicación internas y externas, con interconexión constante y fluida con los demás actores del sistema de conocimiento en seguridad.

Adicionalmente deberán contribuir a la difusión de la cultura de seguridad, siendo un ejemplo a seguir en esta cuestión el Instituto Español de Estudios Estratégicos, del Ministerio de Defensa<sup>12</sup>.

Por ello, siguiendo a nuestro Antonio Machado, hay que enseñar a *“repensar lo pensado, a desaber lo sabido y a dudar de la propia duda, que es el único modo de empezar a creer en algo”*.

## **2.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.**

*Si tienes una manzana y yo tengo una manzana y las intercambiamos seguiremos teniendo una manzana cada uno. Pero si tienes una idea y yo tengo una idea e intercambiamos estas ideas, entonces cada uno de nosotros tendrá dos ideas.*

*George Bernard Shaw*

---

<sup>11</sup> DAVENPORT THOMAS H. Y PRUSAK, LAWRENCE. “Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben”, Buenos Aires, Pearson, 2001

<sup>12</sup> [www.ieee.es](http://www.ieee.es)

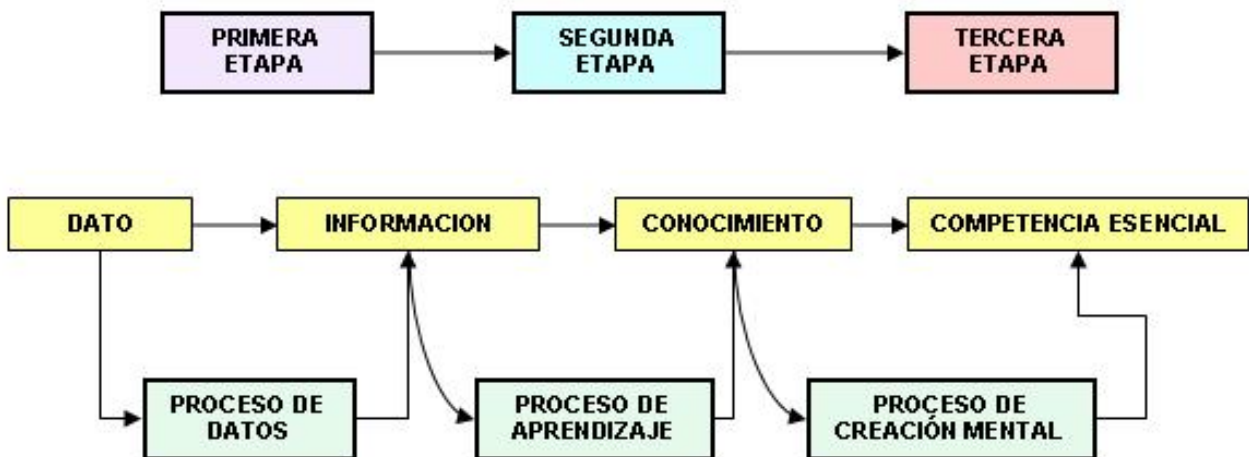
## 2.1. El conocimiento.

Es preciso comenzar este apartado con una aproximación conceptual. La materia prima con la que trabaja la gestión del conocimiento, la información, presenta distintas descripciones dependiendo de los autores.

Dado que no es objeto de este trabajo determinar la mejor definición de los conceptos, ofrecemos la definición apuntada por Davenport y Prusak<sup>13</sup>:

- Datos. Son hechos discretos y objetivos sobre acontecimientos.
- Información (o noticias). Mensajes, en forma de documento o comunicación audible o visible que tienden a cambiar la manera en que un receptor percibe algo y apunta a modificar su criterio y comportamiento.
- Conocimiento. Las noticias transformadas mediante comparación, obtención de consecuencias, conexiones o conversaciones, devienen en conocimientos. Conocimiento es, pues, comprensión total informada y confiable acerca de algo. Es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internacionalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. No es algo ordenado y simple, Puede considerarse como un proceso o un producto. Y, fundamentalmente, están muy próximos a la acción.

Podemos definir conocimiento, en definitiva, como un conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y de una experiencia relativos ambos a un individuo u organización concreta. Esto, además, denota una característica intrínseca al conocimiento, que es su capacidad para resolver problemas mediante la acción.



FUENTE: EDUARDO BUENO (2005, B), BUENO (1999), BUENO (1998)

<sup>13</sup> DAVENPORT THOMAS H. Y PRUSAK, LAWRENCE. "Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben", Buenos Aires, Pearson, 2001

Son múltiples las clasificaciones existentes sobre el conocimiento, en función de la dimensión que se adopte. Vamos a destacar las siguientes:

- En función del foco. El conocimiento puede ser interno o externo a la organización.
- En base a su accesibilidad. Pueden ser tácitos o explícitos.
  - o Son conocimientos tácitos aquellos cuyo acceso sólo es posible indirectamente y con dificultades a través de la observación. No están formalizados. Algunos casos de conocimientos tácitos son las experiencias, los valores, las habilidades, las suposiciones.
  - o Son conocimientos explícitos aquellos de fácil acceso y documentados en fuentes formales de conocimiento, y frecuentemente bien organizados. Algunos ejemplos de estos conocimientos son los procedimientos, los manuales, los libros, las bases de documentación, etc.

Para que los conocimientos puedan ser utilizados adecuadamente por la organización deben ser explicitados, formalizados. Sólo ellos pueden representarse electrónicamente, almacenarse, analizarse, compartirse y aplicarse.

## **2.2. La Gestión del Conocimiento.**

Se puede definir la Gestión del Conocimiento como un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

En todo caso, y a los efectos del presente artículo, optamos por la definición establecida en el Glosario de Inteligencia<sup>14</sup>:

Disciplina que se ocupa de la investigación, el desarrollo, la aplicación y la innovación de los procedimientos y los instrumentos necesarios para la creación y el uso compartido de conocimiento en las organizaciones, con objeto de aumentar la ventaja competitiva y su valor mercantil o social.

El fin de la Gestión del Conocimiento es la creación de un modo de producción de conocimiento útil en una organización para la toma de decisiones, la resolución de los procesos de negocio y el logro de sus objetivos, vinculado con su plan estratégico o proyecto de empresa y adecuado a sus valores corporativos. Para ello se ocupa de la planificación, el diseño, la implantación, el mantenimiento y la evaluación de un programa de identificación, adquisición, reunión, conservación, organización, integración, análisis, comunicación, uso, protección, valoración de los recursos de información de que dispone o puede obtener y del capital intelectual de sus miembros, con el apoyo de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

## **2.3. El proceso de Gestión del Conocimiento.**

Partiendo del marco de la Gestión del Conocimiento establecido por O'Dell y Grayson<sup>15</sup>, y que con pequeñas variantes ha sido desarrollado o ha inspirado a otros

---

<sup>14</sup> ESTEBAN NAVARRO, M.A. (Coor.) (2007). Glosario de inteligencia, Madrid: Ministerio de Defensa.



autores, destacaríamos su proceso cíclico. Cada ciclo influencia al siguiente, actuando como entrada.

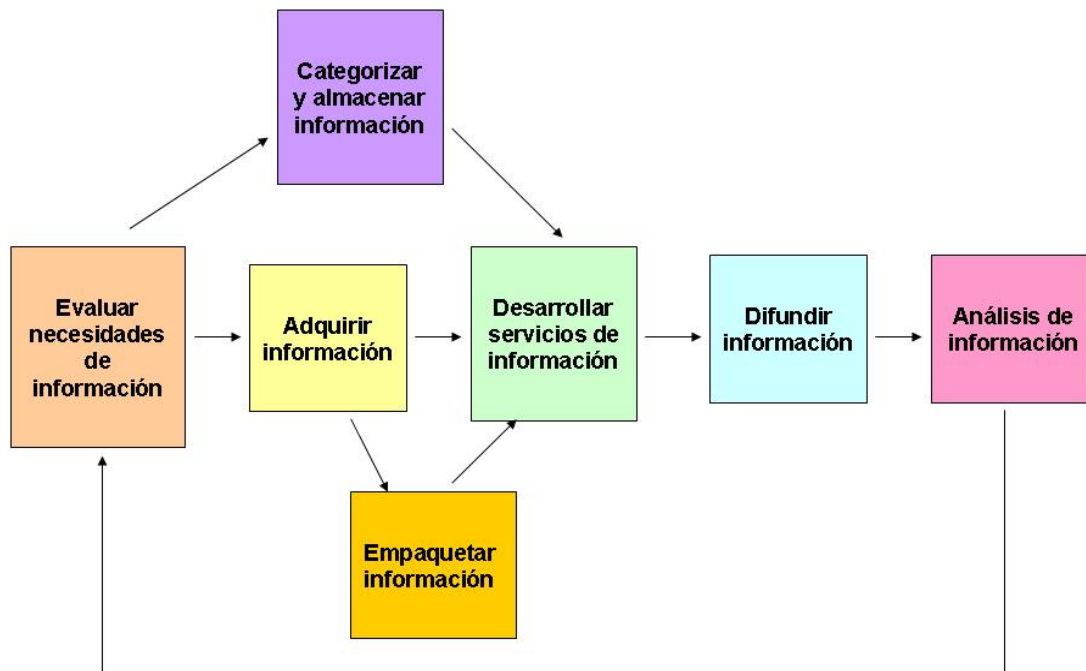
El proceso planteado por estos autores tenía las siguientes fases: crear conocimiento; identificar conocimientos; adquirir y coleccionar conocimientos; organizar, desarrollar y planificar conocimientos; diseminar y compartir los conocimientos; adaptar los conocimientos; aplicar y usar los conocimientos.

Simplificando el proceso, podemos señalar las siguientes fases:

- a) Planificación. Se determinan las necesidades de conocimiento existentes, y cómo se pretende satisfacer dicha necesidad. Una de las técnicas para la consecución de dicho objetivo son los Mapas de Conocimiento.
- b) Adquisición de información. Incluye tanto los aspectos internos como externos. Para ello es preciso determinar las fuentes de conocimiento.
- c) Tratamiento. La información obtenida debe ser procesada, mediante diversos procedimientos: síntesis, clasificación, almacenamiento, análisis, agrupación, grabación en bases, etc.
- d) Difusión. El conocimiento debe servir a la acción de la organización. Por ello no debe quedar simplemente almacenado, sino que debe ser difundido a los órganos consumidores de conocimiento en la organización. Para ello es preciso conocer a los destinatarios y sus necesidades, algo que se debería haber realizado en la fase de planificación.
- e) Evaluación. Todo proceso debe ser evaluado, con objeto de analizar desviaciones y proponer medidas de mejora. Sin perjuicio de ello, las necesidades de conocimiento pueden variar en cada momento, motivo por el cual es clave mantener un proceso abierto y continuo de identificación de necesidades.

---

<sup>15</sup> GRAYSON, C.J; O'DELL, C. *"If only we knew what we know: the transfer of Intenational Knowledge and Best Practice"*. Free Press. New York, 1998.



## 2.4. Casos y aplicaciones de Gestión del Conocimiento.

Uno de los casos más significativos de la aplicación de la Gestión del Conocimiento en el ámbito policial es el Knowledge Management Centre, de Europol<sup>16</sup>.

El United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute (UNICRI) también dispone de un Knowledge Management System<sup>17</sup>.

En todo caso se trata de aplicaciones específicas para gestionar el conocimiento sobre distintos ámbitos o materias de seguridad.

En el presente trabajo lo que se pretende es llegar a proponer un sistema de gestión del conocimiento, lo más integrado posible, para toda la organización. Las referencias más parecidas están en la empresa privada.

## 3.- INTELIGENCIA DE FUENTES ABIERTAS.

*La inteligencia consiste no sólo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica.*

*Aristóteles*

<sup>16</sup> GOTTSCHALK, PETTER. "Stages of knowledge management systems in police investigations". ELSEVIER. Oslo. 2006.

<sup>17</sup> [http://www.unicri.it/news/0805-5\\_cbrn.php](http://www.unicri.it/news/0805-5_cbrn.php)

### 3.1. Inteligencia

Según la Real Academia Española<sup>18</sup>, se define inteligencia como:

1. f. Capacidad de entender o comprender.
2. f. Capacidad de resolver problemas.
3. f. Conocimiento, comprensión, acto de entender.
4. f. Sentido en que se puede tomar una sentencia, un dicho o una expresión.
5. f. Habilidad, destreza y experiencia.
6. f. Trato y correspondencia secreta de dos o más personas o naciones entre sí.
7. f. Sustancia puramente espiritual.

Según el Glosario de Inteligencia<sup>19</sup>, se define inteligencia como “el producto que resulta de la evaluación, la integración, el análisis y la interpretación de la información reunida por un servicio de inteligencia”.

La Inteligencia se divide según su fin en estratégica, táctica, operacional y estimativa o prospectiva. De acuerdo al tipo de necesidad de información que atiende, se distingue entre inteligencia básica, actual y crítica. Y según la fuente se habla de inteligencia humana (HUMINT), de fuentes abiertas (OSINT), o técnicas (...).

### 3.2. Inteligencia de Fuentes Abiertas (Open Source Intelligence - OSINT)

Es el tipo de inteligencia elaborado a partir de información que se obtiene de fuentes de información de carácter público<sup>20</sup>.

Por fuente abierta se entiende todo documento con cualquier tipo de contenido, fijado en cualquier clase de soporte (papel, fotográfico, magnético, óptico..) que se transmite por diversos medios (impreso, sonoro, audiovisual...) y al que se puede acceder en modo digital o no, puesto a disposición pública, con independencia de que esté comercializado, se difunda por canales restringidos o sea gratuito. También se suele considerar así el conocimiento suministrado por los expertos que forman la reserva de inteligencia.

Una posible clasificación de las fuentes abiertas, no exhaustiva, es la siguiente:

- Profesionales y académicas: tesis, artículos, conferencias, trabajos de expertos, documentos de think tanks.
- Medios de comunicación: periódicos, televisión, radio, otros medios menos formales.
- Publicaciones periódicas y revistas científicas.
- Legislación.
- Jurisprudencia.

---

<sup>18</sup> Real Academia Española. <http://rae.es/rae.html>

<sup>19</sup> ESTEBAN NAVARRO, M.A. (Coor.) (2007). Glosario de inteligencia, Madrid: Ministerio de Defensa.

<sup>20</sup> ESTEBAN NAVARRO, M.A. (Coor.) (2007). Glosario de inteligencia, Madrid: Ministerio de Defensa.

- Actas parlamentarias.
- Documentos oficiales: informes, balances, estadísticas, estrategias, comunicados, presupuestos, boletines oficiales, contratos, seguros.
- Imágenes, grabaciones sonoras, audiovisuales
- Bases de datos, repositorios digitales.
- Páginas web, blogs, foros.
- Guías de viajes, Google Earth y programas similares, planos, mapas.
- Bibliografías.

### 3.3. El Ciclo de Inteligencia

Es abundante la literatura existente sobre el ciclo de inteligencia, sobre sus fases, y sobre sus inconvenientes<sup>21</sup>.

En este trabajo adoptamos la definición elegida por el CNI<sup>22</sup>: el ciclo de inteligencia es la secuencia mediante la cual se obtiene información, se transforma en inteligencia y se pone a disposición de los usuarios. El Ciclo de Inteligencia consta de cuatro fases: Dirección, Obtención, Elaboración y Difusión.



<sup>21</sup> VIGNETTES, MARIO. "El ciclo de Inteligencia: Naturaleza y alternativas". Inteligencia y seguridad: Revista de análisis y prospectiva número 8, Instituto Juan Velázquez de Velasco de Investigación en Inteligencia para la Seguridad y la Defensa (Universidad Carlos III de Madrid); Cátedra Servicios de Inteligencia y Sistemas Democráticos (Universidad Rey Juan Carlos). 2010.

<sup>22</sup> Centro Nacional de Inteligencia (CNI). [www.cni.es](http://www.cni.es)

## **La Dirección.**

Durante la fase de dirección se determinan las necesidades de inteligencia, se prepara un plan para su obtención, se organizan los medios y se efectúa el mando, coordinación y control de todos ellos.

En esta fase cobran especial relevancia las denominadas funciones directivas, que son las siguientes: planificación, organización, motivación, mando, coordinación y control, manteniéndose las cuatro últimas durante el desarrollo de todo el ciclo.

## **La Obtención.**

En esta fase se realiza la explotación de las fuentes de información por los órganos de obtención y la entrega de esta información al correspondiente equipo de elaboración para la producción de inteligencia.

## **La Elaboración.**

La elaboración es la fase del Ciclo de Inteligencia en la que se produce la transformación de la información en inteligencia al someterla a un proceso apropiado, mediante la valoración de la pertinencia, oportunidad, fiabilidad y exactitud de las noticias e informaciones recibidas sobre cada una de las actividades seguidas, el análisis de las mismas, la integración con la inteligencia disponible y la interpretación del conjunto. Esta fase se divide en cuatro subfases: Valoración, análisis, integración, e interpretación.

## **La Difusión.**

Es la fase en la que se efectúa la distribución segura y oportuna de la inteligencia en la forma adecuada y por los medios apropiados a aquellos que la necesitan. La difusión es la fase final del Ciclo de Inteligencia.

### **3.4. Algunos casos y prácticas en Inteligencia de Fuentes Abiertas.**

Existen muchos casos documentados que señalan que un perfecto análisis de Inteligencia basado en Fuentes Abiertas, y también humanas, podría haber evitado el acaecimiento de muchos hechos indeseados. Aunque en todo caso también debemos añadir que llegar a esta conclusión es mucho más sencillo a posteriori, después de analizar, y juzgar la actuación de nuestros servicios policiales y de inteligencia, y fuera del contexto temporal, espacial y material en el que sucedieron los hechos. Uno de los casos clásicos comentados sobre el fallo en el mundo de las fuentes abiertas se produjo cuando el test nuclear de la India sorprendió a la inteligencia norteamericana en 1998. Hubiera bastado con que los analistas, que se basaban en inteligencia humana y fotografías vía satélite, hubieran leído y tomado en consideración las manifestaciones del partido nacionalista hindú Bharatiya que manifestó: "If we come to power, we'll test a nuclear weapon"<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> BEST, RICHARD A. Y CUMMING, ALFRED. "Open Source Intelligence (OSINT): Issues for Congress". Congressional Research Service. 2007

Hoy día se llega a considerar que el 85% de la información con la que trabaja el analista proviene de fuentes abiertas<sup>24</sup>. El problema más común deriva del exceso de información, la dificultad de cruzar datos que permitan extraer conclusiones o evaluar informaciones independientes que puedan señalar tendencias o cambios de patrones, y la necesidad de dedicar recursos específicos a su análisis, especialmente en cuanto a personas formadas en la materia y softwares complejos que apoyen esa función.

Debemos destacar que la Inteligencia de Fuentes Abiertas no es tan “abierto” como pudiera parecer. Hay que saber qué se quiere encontrar, dónde encontrarlo, cómo hacerlo, y cómo poder generar conocimiento o inteligencia proveniente de esas fuentes. Es un proceso arduo y complejo, que exige una formación especializada y un perfil determinado como analista.

Samuel V. Wilson, director de la Defense Intelligence Agency ha llegado a afirmar que el 90% de la inteligencia proviene de fuentes abiertas, “the real intelligence hero is Sherlock Holmes, not James Bond”<sup>25</sup>

Vamos a señalar, a los únicos efectos ilustrativos de lo expresado, varias experiencias y trabajos relacionados con las fuentes abiertas:

- La operación de vigilancia y custodia del barco Teneo<sup>26</sup>, durante la realización de labores de tendido de cable de fibra óptica a lo largo de la costa africana, particularmente en su paso por la costa de Somalia. Esta acción, diseñada y ejecutada por Eulen Seguridad, es un ejemplo de manual o libro de texto sobre el uso de fuentes abiertas en la inteligencia operativa. Estudiar los patrones de los ataques a los barcos, la climatología favorable a los mismos, los puntos de los ataques, etc., es de enorme utilidad para evitar rutas, para temporizar los trayectos, o para diseñar los elementos de seguridad disuasoria precisos. Pero también encontramos la otra cara de la moneda: los piratas también tienen acceso a fuentes abiertas de información.
- La utilización de fuentes abiertas por parte de los terroristas. Navarro Bonilla identifica las siguientes categorías de documentos utilizados<sup>27</sup>:
  - o Documentos oficiales: instrucciones, planes, órdenes, croquis, fotografías, manuales y tool kits.
  - o Documentos de identidad: carnet, pasaporte, fichas personales, listados de combatientes, listas de correos electrónicos y teléfonos de contacto.
  - o Propaganda: folletos, boletines internos, periódicos clandestinos.

---

<sup>24</sup> EL PAÍS. “El CNI sale del caparazón”. 13/06/2010

<sup>25</sup> O’HARREN, DONNA. “*Opportunity Knocking: Open Source Intelligence for the War on Terrorism*”. Thesis, Naval Postgraduate School, December 2006, pp. 9.

<sup>26</sup> IBAÑEZ GÓMEZ, FERNANDO. “De qué informamos a los piratas somalíes: Identificación, valoración y análisis de la inteligencia de fuentes abiertas del adversario”. CESEDEN. Boletín de Información 314. Madrid. 2010.

<sup>27</sup> NAVARRO BONILLA, DIEGO. “Inteligencia generada por grupos terroristas: aprovechamiento de fuentes y recursos de información”. Cuadernos de Estrategia 127. Instituto Español de Estudios Estratégicos; Madrid.

- o Documentación personal: correspondencia, cartas de despedida, anotaciones, diarios, memorias, fotografías personales.
- o Información cartográfica: mapas, planos.
- o Formación: revistas especializadas, manuales de entrenamiento.

Los agujeros de seguridad existentes, basados en exceso de confianza o falta de previsión, y que tienen carácter de fuentes abiertas, son innumerables. Pero también se puede otorgar el carácter de fuente abierta, de forma intencionada, a datos o informaciones con objeto de orientar la función del adversario. El “juego” que plantea esta situación es digno de estudio. En lo que respecta a Al Qaeda es destacable la utilización de internet para su labor de propaganda y difusión, realizada a través de foros, blogs, con enlaces a gestores de contenidos de documentos o de vídeos de carácter gratuito o semigratuito muy conocidos. E incluso publicaciones que prácticamente son anunciadas y publicadas como la llamada Inspire, creada en 2010, en idioma inglés, dirigida a la comunidad yihadista en Occidente.

La importancia de las fuentes abiertas en materia de seguridad ha llevado a la creación de organismos especializados en la materia:

- El Open Source Center, creado en 2005 en Estados Unidos<sup>28</sup>.
- En Europa la iniciativa de el Eurosint belga<sup>29</sup>.
- En Australia el National Open Source Intelligence Centre (NOSIC)<sup>30</sup>.
- No únicamente son los gobiernos los preocupados por el desarrollo de la Inteligencia de Fuentes Abiertas. Los líderes yihadistas también han propuesto la creación de centros de conocimiento dedicados a obtener y tratar información sobre el enemigo. Existe una propuesta de Mustafá Setmarián<sup>31</sup>, que establece, entre otros, los siguientes objetivos:
  - o Obtención de la información precisa para la planificación de operaciones.
  - o Observación, seguimiento y monitorización de las actividades contrarias a la expansión islamista en todo el mundo, especialmente en América.
  - o Control de la propaganda.
  - o Estudio de organismos racistas, masónicos y árabes sospechosos de moderación o connivencia con judíos y cristianos.

---

<sup>28</sup> <https://www.opensource.gov/>

<sup>29</sup> [www.eurosint.eu](http://www.eurosint.eu)

<sup>30</sup> [www.nosic.com.au](http://www.nosic.com.au)

<sup>31</sup> NAVARRO BONILLA, DIEGO. “Inteligencia generada por grupos terroristas: aprovechamiento de fuentes y recursos de información”. Cuadernos de Estrategia 127. Instituto Español de Estudios Estratégicos; Madrid.

### **3.5. Diferencias entre Gestión del Conocimiento e Inteligencia de Fuentes Abiertas.**

1.- La Gestión del Conocimiento abarca un mayor rango de conocimiento que la inteligencia de fuentes abiertas. La Gestión del Conocimiento pretende obtener y explotar todo el conocimiento explícito y tácito, la Inteligencia está más dirigida al conocimiento preciso para un fin.

2.- La gestión del conocimiento tiene una dimensión más interna en la organización que la Inteligencia. La Inteligencia mira más hacia el exterior.

3.- La Gestión del Conocimiento es menos intensiva en la fase de análisis que la Inteligencia.

4.- La Gestión del Conocimiento, al tener una dimensión más interna, está más relacionada con la cultura de la organización.

5.- La Gestión del Conocimiento tiene más destinatarios. En Inteligencia los destinatarios son más limitados, pudiendo además el producto final tener algún tipo de clasificación. En la Gestión del Conocimiento los consumidores son internos.

6.- La Gestión del Conocimiento mira hacia el pasado. La Inteligencia mira hacia el futuro, busca anticipar el futuro, tiene carácter preventivo y prospectivo, intentando identificar oportunidades y amenazas.

Por tanto, aunque consideremos que el ciclo o proceso de gestión del conocimiento y de Inteligencia son similares, los intereses, fines y destinatarios varían.

Según el ya citado Glosario de Inteligencia<sup>32</sup> “la producción de Inteligencia por un servicio de inteligencia se considera, en la actualidad, un proceso típico de gestión del conocimiento. Por tanto, los servicios de inteligencia lograrán sus fines de un modo más eficaz y eficiente si se benefician de los avances en los métodos, las técnicas y los instrumentos propios de la Gestión del Conocimiento. No existe un modelo único de programa de gestión del conocimiento, sino que la decisión y el desarrollo del programa más adecuado a las necesidades de una organización exigen tener en cuenta los caracteres peculiares de ésta”.

## **4.- EL CONOCIMIENTO EN LA GUARDIA CIVIL**

*Sólo es útil el conocimiento que nos hace mejores*

*Sócrates*

La Guardia Civil es una de las instituciones más valoradas por los ciudadanos. Después de más de 160 años de historia, tras múltiples periodos de enorme convulsión política y social a lo largo de los mismos, la Guardia Civil ha demostrado su capacidad para adaptarse a las nuevas realidades sociales y delictivas, mediante una decidida apuesta por la especialización y la modernización. Todo ello permaneciendo fiel a sus valores y principios fundacionales, que lejos de suponer un anclaje en el pasado, abren las puertas al futuro. En este sentido, la proverbial cercanía de la organización al

---

<sup>32</sup> ESTEBAN NAVARRO, M.A. (Coor.) (2007). Glosario de inteligencia, Madrid: Ministerio de Defensa.



ciudadano, a través de sus mujeres y hombre, ha posibilitado disponer de ese conocimiento preciso sobre sus temores, necesidades, y expectativas.

Abundando en dicha idea, y a título de ejemplo sobre la gestión del cambio en la organización, cabe señalar que actualmente existen más de una veintena de grupos de trabajo en la Guardia Civil, compuestos por oficiales altamente capacitados y con una importante visión estratégica, y que persiguen, a través de diferentes propuestas y acciones, mejorar la Institución con el objetivo final de servir mejor al ciudadano, y que afecta a todas las áreas (Dirección Adjunta Operativa, Subdirección General de Personal, Subdirección General de Apoyo, y Unidad de Coordinación). Desconozco si en algún momento histórico anterior ha existido una época tan prolija en la producción de ideas y gestión de propuestas, pero sí me atrevo a valorar que ha crecido de forma vertiginosa a lo largo de los últimos diez años.

En base a todo lo señalado se considera que la gestión del conocimiento en la Guardia Civil, gestión planificada y estructurada, puede actuar de palanca para propiciar el cambio, e incluso servir de vivero de ideas y propuestas que recojan las necesidades de todos los actores del sistema: sociedad, ciudadano, Universidades, miembros del Cuerpo, etc.

Se pretende en el presente trabajo proponer un posible modelo inicial para la gestión del conocimiento en la Guardia Civil desde dos pilares o líneas de investigación fundamentales: la Gestión del Conocimiento, y la Inteligencia de Fuentes Abiertas. En todo caso no debemos olvidar que el conocimiento debe ser pluridisciplinar y no podemos obviar otras técnicas como la gestión documental, la prospectiva, el análisis estadístico, etc.

Compartiendo plenamente el concepto de Inteligencia como un proceso típico de Gestión del Conocimiento, señalado del Glosario de Inteligencia, se planteará en el siguiente apartado un modelo global para la Guardia Civil, que atienda tanto a conocimiento interno como externo, a aspectos del producto (que es la seguridad) y de los procesos (sistemas de gestión), que incorpore el análisis, y que mire tanto hacia el pasado como hacia el futuro, pero siempre con la finalidad de crear valor y difundir el conocimiento a los destinatarios a los que pueda servir, facilitando en todo caso la toma de decisiones.

Conocer qué hacen otras organizaciones, otros cuerpos policiales, qué demanda el ciudadano, que opinan los expertos de Universidades y Think Tanks, qué publicaciones tienen un prestigio reconocido que haga relevante su conocimiento, cómo funciona la información a través de la web, qué hace el sector privado que pueda ser extrapolable a la función pública, se constituyen, en la sociedad actual, como una exigencia. El cambio no es una opción, es una obligación.

Es difícil que una información que provenga de fuentes abiertas, por sí misma, sea capaz de configurar una acción operativa, pero no es descartable. Ya se han señalado algunos ejemplos anteriormente.

Pero la información de fuentes abiertas, una vez integrada, puesta en un contexto y en relación con otras informaciones, y debidamente analizada puede ofrecer pautas de actuación importantes para la organización:

- Un análisis de jurisprudencia puede orientar un cambio en la normativa.

- Unas buenas prácticas desarrolladas en otro cuerpo policial puede llevar a cambiar nuestros procesos.
- Unas tendencias en determinados tipos delictivos, o cambios en patrones establecidos, pueden llevar a reforzar ese área.

En todo caso, los beneficios genéricos de disponer de un Sistema de Gestión del Conocimiento en la Guardia Civil serían los siguientes:

- La disponibilidad ágil de documentación contribuye a la toma de decisiones.
- La documentación apoya la labor a realizar en grupos de trabajo sobre materias concretas.
- La disponibilidad de documentación ahorra tiempo. La existencia de una unidad especializada en la búsqueda de documentación, dedicada a ello específicamente, puede colaborar a que miembros de grupos, proyectos, tengan un dossier documental sobre la materia a tratar.
- Ahorra costes.
- Las organizaciones no aprovechan todos los recursos de conocimiento que generan. O se pierde, o queda como patrimonio particular de los miembros de la organización. Con un sistema de gestión se evitaría esa pérdida, que además facilitaría el proceso formativo y de integración de nuevo personal.
- La gestión del cambio adecuada (más en tiempos turbulentos como los actuales, de muchos cambios, de nuevos riesgos y amenazas), precisa de una información y documentación disponible, pertinente, ágil y organizada.
- La gestión de la documentación crea valor añadido. A título de ejemplo, a la hora de enfrentar un nuevo proyecto, no es lo mismo comenzar de cero que partir de estudios similares ya existentes.
- Todos los autores del Management actual consideran que la ventaja competitiva de las organizaciones depende de que posean un conocimiento intensivo. De dicho conocimiento parte la innovación continua.
- Las tendencias del “mercado” de Seguridad crean una información y una gestión del conocimiento que resultan críticas para que las organizaciones las comprendan y puedan competir de una manera efectiva.
- No gestionar el conocimiento hace perder oportunidades de aprendizaje continuo. Gestionar el conocimiento implica avanzar en el proceso de “organizaciones que aprenden”.

## **5.- UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA GUARDIA CIVIL**

*Todos somos muy ignorantes. Lo que ocurre es que no todos ignoramos las mismas cosas.*

*Einstein*

A continuación se propone la implantación de un Sistema de Gestión del Conocimiento en la Guardia Civil.

### **5.1.- Cuestiones previas**

Como punto de partida para comenzar con un proyecto como el presente se han tenido en cuenta las siguientes cuestiones:

### **5.1.1. Análisis inicial**

Existe abundante, excesivo a veces, conocimiento en la Guardia Civil. Y también es enorme la producción externa a la Institución, en materia de seguridad. Todo este conocimiento no es aprovechado con eficacia. Además el conocimiento existente está muy fraccionado, como recurso propio de cada unidad, y no es difundido.

En una primera aproximación a la cuestión se han detectado las siguientes necesidades en materia de conocimiento:

- a) Necesidad de elaborar un Sistema de Gestión del Conocimiento en la Guardia Civil, que determine las principales líneas a seguir en materia de publicaciones, bibliotecas, explotación y generación del conocimiento, estudios e investigación, etc.
- b) Necesidad de implantar una Red de Conocimiento, que ponga en relación a las unidades de la Guardia Civil relacionadas con el mismo.
- c) Necesidad de disponer de un servicio de documentación ágil y especializado, a disposición de todos los miembros de la Institución.
- d) Necesidad de una base documental accesible con carácter general.
- e) Necesidad de disponer de un catálogo de fuentes de conocimiento y expertos en materia de seguridad.
- f) Necesidad de disponer y difundir compendios de normativa, jurisprudencia y temas de interés sobre seguridad.
- g) Necesidad de conocer por los usuarios (miembros de la Institución) los fondos documentales existentes, qué bibliotecas hay, dónde están situadas, qué libros y publicaciones están disponibles, etc.
- h) Necesidad de conocer y difundir las acciones formativas de interés para el Cuerpo tanto internas como externas (Institutos, Centros Universitarios), y las conclusiones extraídas de dichos foros (congresos, jornadas, seminarios).
- i) Necesidad de conocer los protocolos de gestión llevados a cabo en otras Instituciones, trabajos en materia de calidad, buenas prácticas de gestión interna, etc. (benchmarking).
- j) Necesidad de potenciar las capacidades de estudio e investigación de miembros del Cuerpo.

### **5.1.2. Apoyo de la dirección.**

Se considera que existe un apoyo explícito a la implantación de un Sistema de Gestión del Conocimiento en la Guardia Civil. Algunos hechos lo avalan:

- La incorporación de un proyecto en esta línea al Sistema de Gestión Estratégica de la Guardia Civil
- Los esfuerzos realizados para la potenciación del Centro de Análisis y Prospectiva, mediante la incorporación de personal en el último año y medio, y su formación.

### **5.1.3. Definición del conocimiento necesario. Alcance.**

Una de las primeras tareas consiste en definir qué conocimiento se considera preciso. En la introducción ya se ha señalado la existencia de dos tipologías de documentación:

- Documentación en materia de seguridad.
- Documentación sobre cuestiones de gestión que puedan contribuir a la mejora y logro de objetivos institucionales: liderazgo, calidad, medioambiente, motivación, gestión del cambio, gestión del conocimiento, gestión del talento, responsabilidad social corporativa, creatividad e innovación, comunicación, etc.

Un Mapa del Conocimiento permitiría a todos los miembros de una organización conocer los conocimientos especializados existentes en la misma, representando de esta manera las diferentes áreas de actuación, y ofreciendo una relación de taxonomías utilizadas por el colectivo.

En muchas organizaciones, de manera incorrecta, se ha asociado Mapa del Conocimiento a la estructura organizativa (organigrama). Es incorrecta dado que a través de la estructura se trataría de agrupar en un conjunto visiones que son parciales, incompletas y sesgadas, y que no consideran aspectos tales como la visión, la estrategia, y la cultura de la organización.

Toda la información necesaria para elaborar un Mapa del Conocimiento ya existe en la Guardia Civil, pero de manera fragmentada y no documentada. Un Mapa logra integrar los “minimapas” existentes.

En definitiva, un Mapa del Conocimiento es un sistema abierto interactivo para el diálogo, que se define, y está organizado y construido sobre los conocimientos intuitivos, estructurados y procedimentales usados para explorar y resolver problemas. El “mapeado” de los conocimientos es una técnica activa para hacer representable y transferible a otros los conocimientos contextuales.

El Mapa del Conocimiento de la Guardia Civil pretende ser el inventario de conocimientos precisos para el desempeño profesional, tanto en materias de carácter general relacionadas con la seguridad como otra serie de áreas precisas para la gestión.

En este sentido el Mapa del Conocimiento se convierte en la base del Sistema de Gestión del Conocimiento. Su utilidad concreta se puede desglosar de la siguiente manera:

- Hacen visible el conocimiento existente en una organización.
- Ayudan a los miembros de la organización a entender el marco general de actuación.
- Globaliza los parámetros y componentes de un servicio global, que en el caso de la Guardia Civil es el servicio al ciudadano, garantizando la seguridad, y el libre ejercicio de derechos.
- Permiten definir áreas de conocimiento.
- Facilitan valorar en cada área el volumen de conocimiento existente, tanto en términos cualitativos como cuantitativos.
- En base a la estructura presentada se adquieren conocimientos, se clasifican y se difunden.
- Se configura como la estructura a seguir en el Fondo Documental de la Guardia Civil.
- En base a esta estructura se planteará el Catálogo de Fuentes del Conocimiento
- Igualmente, este Mapa será el punto de partida para la elaboración del Catálogo de Expertos en Seguridad.

#### Características del Mapa del Conocimiento de la Guardia Civil:

- Abierto. Se puede y debe actualizar continuamente.
- Flexible. Debe adaptarse a la realidad de cada momento.
- Permanente. Es la referencia del Sistema de Gestión del Conocimiento en la Guardia Civil.
- Multinivel. Permite su desglose en todos los niveles que se considere.
- Global. Incorpora tanto conocimientos relativos a seguridad como todos aquellos relativos a una adecuada gestión de los recursos y medios disponibles para garantizar esa seguridad al ciudadano.

#### 5.1.4. Actores del Sistema.

Todo Sistema implica la necesidad de determinar las partes del mismo. Destacamos:

- Miembros de la Guardia Civil. Es preciso que los componentes de la Guardia Civil dispongan de un punto de referencia donde dirigirse para completar y actualizar sus conocimientos, o para facilitar su búsqueda documental o de fuentes. El conocimiento no es únicamente la formación inicial de las Academias y de los cursos de perfeccionamiento y actualización. Debe ser un proceso continuo. Si se suele comentar la necesidad de difundir la cultura de seguridad en la sociedad, con mayor motivo debe ser una preocupación lograr ese objetivo en el seno de la organización.
- Sociedad. La sociedad evoluciona a una velocidad vertiginosa. Es preciso conocer sus necesidades y adaptarnos al cambio, estableciendo programas de actuación. Esas peticiones llegan bien de manera directa, bien a través de los medios de comunicación. Bien porque crean alarma social, bien porque los grupos representativos lo demandan: dirección de polígonos comerciales, colectivos como los joyeros, asociaciones de padres de alumnos, comercios, etc. Estas demandas sociales se transforman en programas de actuación, como los desarrollados en las proximidades a centros educativos, en las zonas de ocio, los programas orientados a la seguridad de nuestros mayores, la atención a los turistas como víctimas de delitos, la actuación frente a bandas asaltantes de camiones, o especialistas en atracos a joyerías.
- Universidad. La Universidad se ha ofrecido al mundo de la seguridad, incluso en ámbitos en los que pudiera parecer imposible. Ya se ha apuntado anteriormente el concepto de Comunidad Ampliada de Inteligencia, promovida por el CNI, y contemplada en la Ley 11/2002<sup>33</sup>, y que ha dado lugar a una ingente labor de formación y generación de conocimiento. Pero también en campos como el terrorismo, la geopolítica, el crimen organizado, la seguridad pública, la labor de investigación y difusión de conocimiento de la Universidad es fundamental.
- Profesores de las Academias de la Guardia Civil. Algunos internos y otros externos, es interesante extraer su conocimiento para aprovechamiento más allá de la ya clave labor de formación. Los profesores, perfectos conocedores de las materias que imparten, son fuentes de actualización al estar al día de las novedades que se producen en su materia. Pero esa función suya debe ser fomentada por la organización, estableciendo canales de comunicación entre

---

<sup>33</sup> Ley 11/2002, de 6 de mayo, reguladora del Centro Nacional de Inteligencia.

ellos, entre los centros de conocimiento internos de la Guardia Civil, y finalmente con las unidades operativas. Para ello son de gran valor los sistemas groupware.

- Centros de conocimiento de la Guardia Civil. Especialmente las Academias y el Centro de Análisis y Prospectiva. Existe una necesidad de implantar sistemas de colaboración y de trabajo en Red.
- Analistas. Pueden existir en los centros de conocimiento, en las Academias, en los servicios de inteligencia, en las secretarías generales técnicas, y en otras unidades operativas. Se debe asegurar un flujo permanente de información de interés para la toma de decisiones.
- Cualquier otra fuente del saber. Centros de pensamiento, fundaciones, centros de formación, analistas y expertos.

#### **5.1.5. El Mapa Estratégico de la Guardia Civil.**

Toda acción dirigida a la Gestión del Conocimiento en una organización debe estar alineada con la estrategia de la misma.

La incorporación del proyecto al Sistema de Gestión Estratégica garantiza que los objetivos perseguidos estén alineados con la misión, visión, valores y objetivos de la organización.

#### **5.1.6. Características del proyecto.**

- Es global. Afecta a toda la organización. Cada miembro de la misma puede ser a la vez usuario del sistema o proveedor del mismo.
- Es abierto. Es ampliable con nuevas acciones de gestión del conocimiento. Su implantación debe ser gradual.
- Es flexible. Dado que puede ser adaptado en cualquier momento.
- Es continuo. Carácter de permanencia.
- Es simple. El proyecto presentado se trata de una primera aproximación a la gestión del conocimiento.
- Está alineado con la estrategia institucional.
- Se fundamenta en la Gestión del Conocimiento y la Inteligencia de Fuentes Abiertas.

#### **5.1.7.- Creación del equipo de conocimiento**

Dado el carácter global del proyecto, permanente y abierto, una posible estructura de gestión sería la siguiente:

##### **a. Comisión de Gestión del Conocimiento.**

Debe existir una Comisión de Gestión del Conocimiento como órgano de gobierno del proyecto de Gestión del Conocimiento, para dar el impulso necesario al mismo y dotarlo de un carácter global y permanente.

Bajo la dirección de un Director de Gestión del Conocimiento, la Comisión estará integrada por un representante de la Dirección Adjunta Operativa, de la Subdirección

General de Personal, de la Subdirección General de Apoyo y de la Unidad de Coordinación, nombrándose un vocal suplente por cada uno de ellos.

Funciones de la Comisión de Gestión del Conocimiento.

- Desarrollar la política de la Institución en materia de Gestión del Conocimiento
- Asegurar que la Gestión del Conocimiento, a través de las acciones emprendidas, esté alineada con las estrategias y objetivos corporativos.
- Crear una Red de conocimiento, que mantenga en contacto abierto y directo a los centros de conocimiento que se identifiquen.
- Elaborar la Guía de Gestión del Conocimiento de la Guardia Civil.
- Elaborar y actualizar el Mapa del Conocimiento de la Guardia Civil.
- Promover la creación de bibliotecas digitales, y los criterios generales de aplicación.
- Aprobar el Catálogo de Fuentes en materia de seguridad.
- Aprobar el Catálogo de Expertos.
- Diseñar la política de gestión de bibliotecas y publicaciones de la Guardia Civil, y especialmente velar por el cumplimiento de las instrucciones de la Comisión de Coordinación de Bibliotecas del Ministerio del Interior.
- Proponer las medidas normativas, organizativas o tecnológicas que considere adecuadas para la mejora de la infraestructura necesaria para el funcionamiento del Sistema de Gestión del Conocimiento.
- Controlar el cumplimiento de los objetivos.
- Elaborar un Plan de Buenas Prácticas, tendente a identificar trabajos de calidad en el entorno que puedan ser implantados en la organización, así como detectar aquellas buenas prácticas internas que deban ser impulsadas y/o destacadas.
- Impulsar acciones informativas y formativas sobre Gestión del Conocimiento en la Guardia Civil.
- Participar en las acciones de representación externa de la Gestión del Conocimiento de la Guardia Civil.
- Ser informado de cualquier circunstancia cuantitativa o cualitativa que afecte a la gestión del conocimiento.

#### **b. Director de Gestión del Conocimiento (Knowledge manager).**

Ejercido por el Jefe del Centro de Análisis y Prospectiva será el encargado de movilizar todos los esfuerzos para llevar a cabo lo que establezca la Comisión de Gestión del Conocimiento. Desempeña un papel activo en la formación de los profesionales y en la utilización y aprovechamiento de todas las fuentes de información tanto globales como locales, y tanto externas como internas que la organización pone a disposición de sus profesionales.

Las funciones del Director de Conocimiento serán las siguientes:

- Dirigir las reuniones de la Comisión, y elevar a la misma las cuestiones que considere que por su contenido deban serlo.
- Obtener, organizar y catalogar el conocimiento.
- Compartir la información y la documentación, y motivar al personal para su uso.
- Facilitar los contactos con proveedores de contenidos internos y externos a la organización.

- Planificar y gestionar la infraestructura de material y de personal dedicado a la gestión del conocimiento.
- Evaluar los resultados.
- Conocer las tendencias del mercado.
- Actuar como punto de contacto, con la finalidad de alimentar el sistema de gestión del conocimiento de la organización.
- Publicitar los beneficios de la gestión del conocimiento.
- Organizar posibles acciones informativas y formativas en gestión del conocimiento.
- Participación en foros de Gestión del Conocimiento.
- Representar a la Guardia Civil en la Comisión de bibliotecas del Ministerio del Interior.

### **c.- Especialistas de información.**

Rol totalmente operativo del sistema. Serían especialistas los componentes del Centro de Análisis y Prospectiva. Sus funciones son.

- Recopilar, filtrar y distribuir el conocimiento.
- Primer punto de contacto cuando alguien desea acceder al conocimiento.
- Servicio de información y documentación
- Resolución de cuestiones puntuales de manera inmediata (knowledge on line)
- Difusión selectiva de información y conocimiento
- Selección y análisis de fuentes de conocimiento

### **5.2.- Definición de objetivos del presente proyecto.**

Para la Guardia Civil, los objetivos se concretan en la satisfacción de las necesidades que se han determinado en el análisis previo:

- a) Creación de un Sistema de Gestión del Conocimiento, que actúe bajo la dirección de una Comisión, que plantee, valide y coordine procesos de gestión del conocimiento en la Guardia Civil.
- b) Creación de una Red del Conocimiento interna.
- c) Creación de un Centro de Gestión del Conocimiento,
- d) Creación de un fondo documental accesible a través de Intranet, previa elaboración de un mapa del conocimiento.
- e) Elaboración de un catálogo de fuentes de conocimiento y un catálogo de expertos en materia de seguridad.
- f) Edición de boletines informativos en diferentes materias.
- g) Gestión documental centralizada de las diferentes bibliotecas existentes en el Cuerpo, y de las publicaciones internas y externas existentes.
- h) Establecimiento de contacto con organizaciones ajenas relacionadas con la seguridad, con objeto de recopilar información sobre seminarios, jornadas y congresos relativos a la materia; elaboración de boletines sobre acciones formativas desarrolladas en materia de seguridad y de conclusiones de las mismas.
- i) Elaboración de un plan de benchmarking, fomentando las relaciones con otros centros de estudios y documentación.
- j) Fomento de las capacidades de investigación de los miembros de la Guardia Civil



### 5.3.- Procedimiento

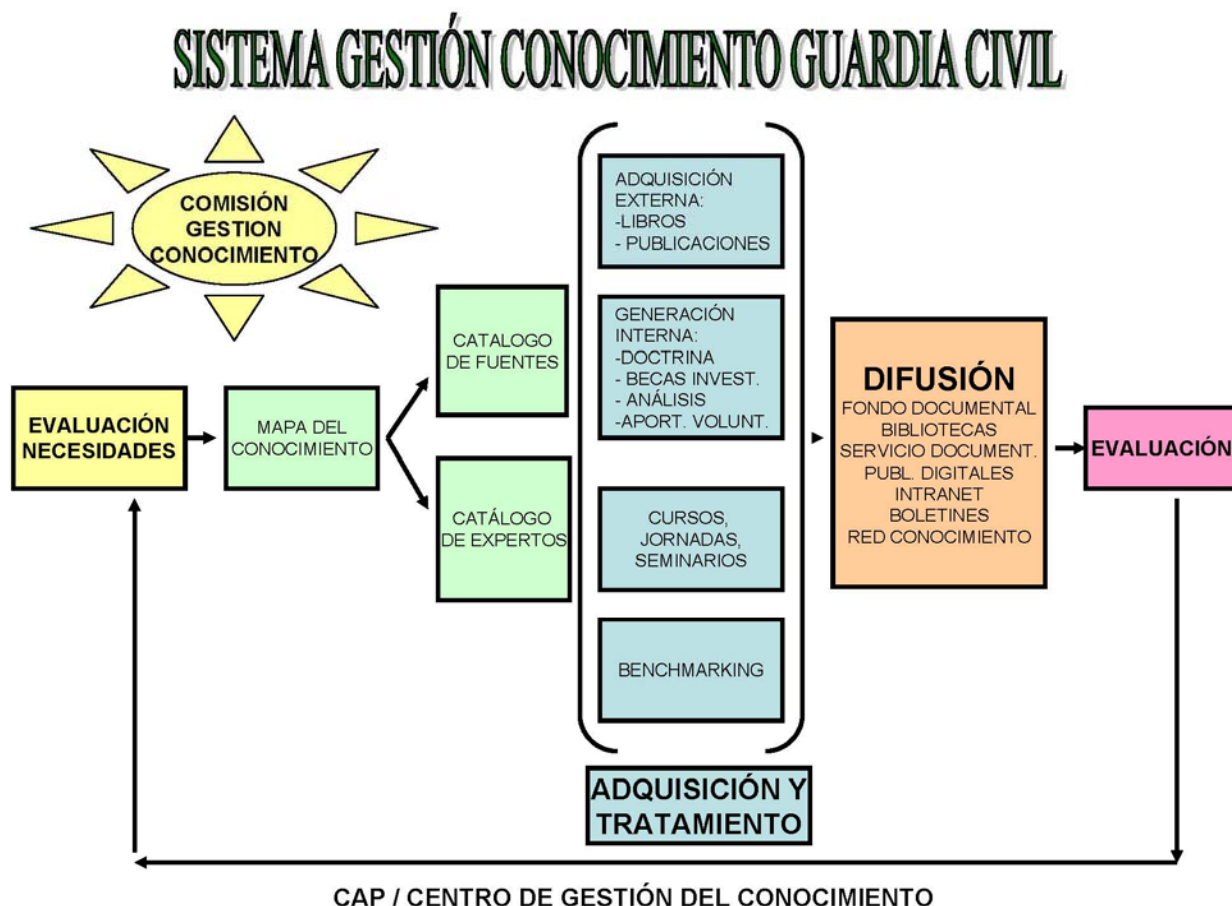
Todos los elementos del sistema señalados a continuación responden de manera coincidente, y en el mismo orden, con las necesidades detectadas, y los objetivos establecidos, posibilitando la existencia de diez ejes básicos o líneas de acción.

#### 5.3.1. Diseño de un Sistema de Gestión del Conocimiento en la Guardia Civil.

En primer lugar se considera prioritaria la creación, con carácter permanente, de una Comisión de Gestión del Conocimiento, con las funciones señaladas en el apartado anterior.

Pudiera ser aconsejable, o incluso preciso, la adopción de medidas organizativas que impulsen e institucionalicen el proyecto. En este sentido se considera prioritario la elaboración de un Manual de Gestión del Conocimiento, o incluso una Orden General o Circular con los siguientes objetivos:

- Constituir la Comisión de Gestión del Conocimiento, que determine su composición y funciones sus funciones.
- Definir los objetivos de la gestión del conocimiento en la Guardia Civil.
- Definir los elementos del Sistema: Mapa, Catálogos, Servicio Documentación, Bibliotecas...
- Definir la Red del Conocimiento y la Red de Bibliotecas.
- Establecer los objetivos del sistema bibliotecario de la Guardia Civil y sus líneas principales de gestión. Impulso a la Biblioteca digital.



En el presente gráfico se percibe como se integran los ciclos de Gestión del Conocimiento y de Inteligencia. No es perfecto, porque la representación exacta no existe. Las fases no son ni sucesivas ni están tan fácilmente delimitadas. Algunos de los elementos del sistema forman parte de varias fases. Por ejemplo, la Red de Conocimiento sirve tanto para la obtención de información, para su análisis y para su difusión. Incluso se ha unificado las fases de obtención y tratamiento o análisis, dado que aunque conceptualmente está clara su diferencia, en la práctica no lo es tanto, dado que en muchas ocasiones la fase de adquisición ya está determinada por el objetivo a analizar.

### **5.3.2. Creación de una Red del Conocimiento.**

Atendiendo a las necesidades evaluadas en el diagnóstico inicial, se propone la creación de una red de conocimiento, representativa de todas las unidades de la Guardia Civil, en la que participen los centros que se consideren como centros gestores de conocimiento: Centro de Análisis y Prospectiva, Academia de Oficiales, Escuela de Especialización, Estudios y Planes, Servicio de Estudios Históricos, Academia de Suboficiales y Guardias, Escuela de Tráfico, etc. Su función es poner en contacto continuo y flexible a los centros que se distinguen por la generación de conocimiento, tanto interno como externo.

Lo expuesto se plasmaría en la implantación de un proceso rutinario de compartición de conocimiento, además de ser vehículo de generación de conocimiento para su difusión a través del Fondo Documental de Intranet.

Una Red de Conocimiento es, por tanto, un grupo de unidades o personas compartiendo una práctica o interés común, y cuyo propósito es intercambiar experiencias y conocimiento, ayudarse mutuamente en el aprendizaje, actuar como una red común de apoyo y en ocasiones como un Centro de Excelencia “informal”, multidisciplinar, y con cierto grado de autonomía. La pertenencia se realiza por selección, sin perjuicio de estar abierta a nuevos centros de conocimiento.

### **Composición de la Red de Conocimiento.**

Previamente es preciso delimitar qué entendemos por Conocimiento y por Centro de Conocimiento.

Vamos a entender, a efectos de este documento, que conocimiento es un conjunto de saber en un campo determinado, resultado de la asimilación de información y de la experiencia.

Vamos a considerar como Centro de Conocimiento aquellas unidades de la Guardia Civil que tengan como uno de sus funciones principales legalmente establecidas la captación y/o generación de conocimiento en materias ligadas a la seguridad pública, así como la difusión del mismo.

Si tomáramos el concepto de Centro de Conocimiento en sentido muy amplio llegaríamos a la conclusión de que toda unidad lo es, dado que precisa de unos conocimientos, experiencia, información y procesos para la producción de resultados. Por lo tanto, para poder ser considerado un Centro de Conocimiento, una unidad debe cumplir dos requisitos de manera conjunta:

- a) Que entre sus funciones principales conste la generación o captación de conocimiento.

b) Que entre sus funciones principales conste la difusión de conocimiento.

Unidades que cumplirían las condiciones serían centros de documentación, de estudios, de análisis, de prospectiva, docentes, etc.

La Red de Conocimiento sería aquella alianza realizada entre los Centros de Conocimiento, cuyo objeto es compartir información y documentación tendente a su difusión, principalmente de fuentes abiertas (Open Source Intelligence).

En todo caso esto no sería impedimento para que analistas de otras unidades de la Guardia Civil, destinados en Secretarías Técnicas, en Estado Mayor, y en otras unidades operativas (como consumidores primarios de información, pero no difusores), dispusieran acceso directo a la plataforma, con objeto de explotar directamente los recursos existentes.

### **Objetivos de la Red de Conocimiento.**

- Ahorrar tiempo y costes en la búsqueda de información y documentación.
- Compartir experiencias de utilidad para otras unidades de la Institución.
- Incrementar la eficiencia mediante la reutilización del conocimiento generado u obtenido
- Incrementar el aprendizaje de todos los miembros de la organización.
- Incrementar la calidad de las soluciones generadas en el desarrollo de la labor habitual de la organización.
- Propiciar la generación de conocimiento y su difusión.
- Intercambio de conocimiento y documentación entre centros y profesores.

### **Funciones de la Red de Conocimiento.**

- Compartir conocimientos entre sus miembros.
- Proponer acciones en materia de gestión del conocimiento.
- Prestarse auxilio documental.
- Generar y aportar contenidos para el fondo documental de Intranet.
- Fomentar la búsqueda, discusión, y actualización del conocimiento.
- Co-desarrollar nuevo conocimiento.
- Gestionar foros de conocimiento.
- Contribuir a la creación de valor, mediante la gestión del conocimiento, exportable a la actividad operativa o de gestión de la Guardia Civil.

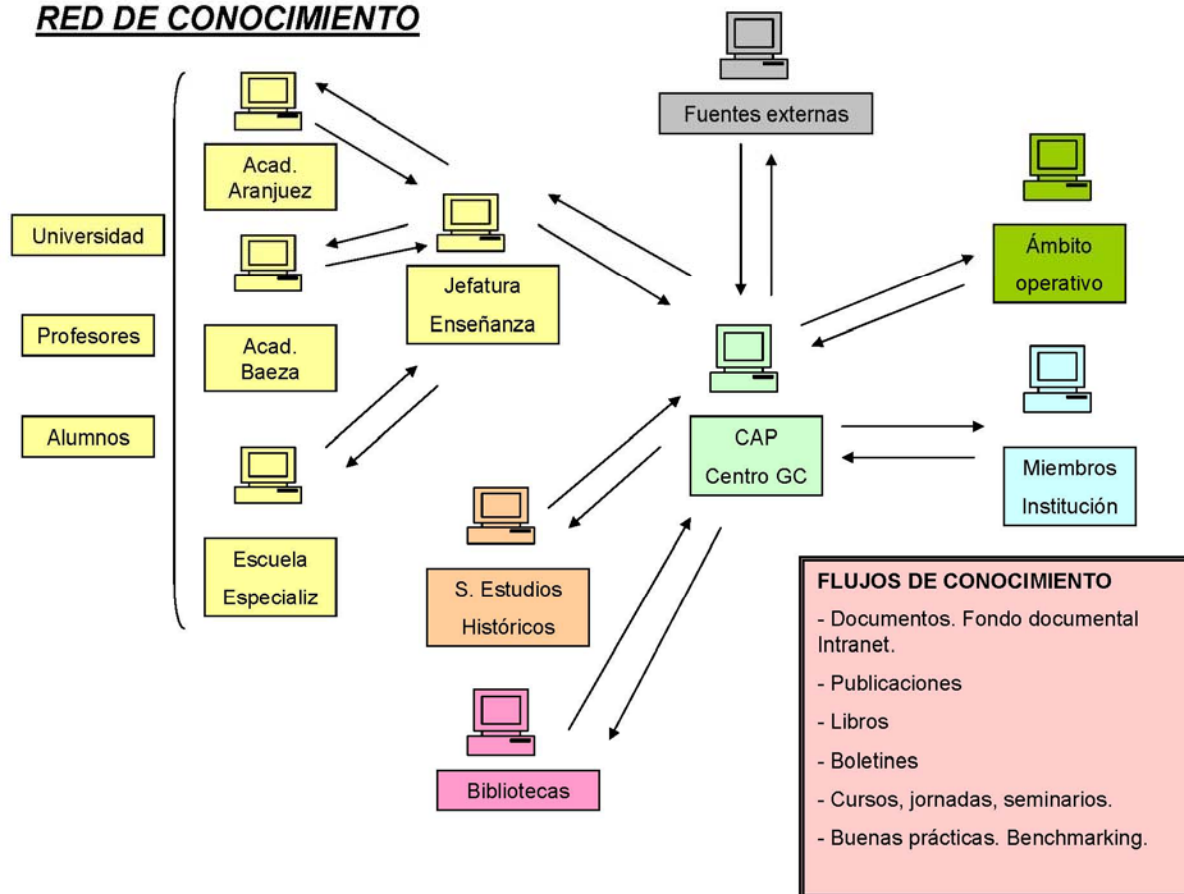
### **Funcionamiento de la Red de Conocimiento.**

Sería coordinada por el Director de Gestión del Conocimiento y por un representante de la Jefatura de Enseñanza.

Los protocolos de funcionamiento de la Red deben ser muy abiertos, dado que un exceso de controles y procedimientos actuaría de freno a la hora de que los usuarios pudieran participar en el sistema. Además, en todo caso, se trata de información y documentación basada en fuentes abiertas, por lo que en principio no existiría la posibilidad de gestionar información o documentación indebida.

En todo caso, el sistema sería controlado, y supervisado, con el objeto de moderar, ordenar, orientar, eliminar comentarios o contenidos indebidos, etc.

### **RED DE CONOCIMIENTO**



### **5.3.3. Desarrollo del Centro de Análisis y Prospectiva (CAP) como Centro de Gestión del Conocimiento.**

El Centro de Análisis y Prospectiva, dado su carácter transversal debido a su pertenencia a la Unidad de Coordinación de la Guardia Civil, se configura como el responsable de la Gestión del Conocimiento en la Guardia Civil. Evita la creación de nuevas estructuras organizativas, e incluso no sería preciso ni siquiera realizar un cambio de denominación.

Esta redefinición del mismo, iniciada hace dos años, le convierte en el centro de referencia para la recepción de peticiones de documentación e informes por parte de otras unidades de la Guardia Civil. Igualmente acomete la función de difundir la cultura de seguridad en la organización.

Todo ello implica la necesidad de disponer de personal especializado, con formación técnica y un perfil determinado.

### **5.3.4. Creación de un Fondo Documental.**

El objetivo es disponer de una base con documentos o referencias documentales en materia de seguridad, y de sistemas de gestión. Sus características básicas serían:

- 1.- Accesibilidad.- Es un requisito clave en gestión del conocimiento. Tras unas primeras fases de búsqueda de conocimiento, clasificación y posible análisis del mismo, el proceso termina poniendo a disposición del "cliente" el resultado de las fases anteriores.
- 2.- Relevancia.- Se incorporan documentos que por su materia, calidad, oportunidad, puedan ofrecer un plus de conocimiento a los miembros de la Institución.
- 3.- Actualizable, vivo y permanente, así como en continuo crecimiento en contenidos.
- 4.- De acceso completo a documentos en la medida de lo posible. Generalmente se trataría de documentos en formato pdf o msoffice. En otros casos sería únicamente referencial, indicando en qué biblioteca o unidad está disponible determinado recurso (libro, informe, etc.).
- 5.- Temática. Se trata de una base de documentación en materia de seguridad, y de gestión en la Guardia Civil, temas establecidos en el Mapa del Conocimiento.
- 6.- Multidocumental, en el sentido de incorporar documentos de diferentes tipos: informes, tesis, monografías, boletines, estadísticas, comparecencias en el Congreso, jurisprudencia, discursos, libros, artículos, barómetros, etc.
- 7.- Con un sistema avanzado de búsqueda.

### **5.3.5. Catálogo de fuentes de conocimiento y Catálogo de expertos.**

Una de las primeras fases en todo proceso de Gestión del Conocimiento, después de conocer qué conocimiento precisamos a través del diseño del Mapa del Conocimiento, es la búsqueda y adquisición de información. La producción documental es desbordante, creciente, etc. Pero tan importante como poseer el conocimiento es saber quién lo tiene.

Para ello se propone la elaboración de un Catálogo Genérico de Fuentes del Conocimiento en materia de Seguridad, que estaría disponible en Intranet. Determinará fuentes globales, pero también por áreas específicas (criminología, delincuencia organizada, terrorismo, derechos humanos, etc.). Las áreas temáticas de interés vienen señaladas en el Mapa del Conocimiento.

Además, sería conveniente disponer de un catálogo de expertos en materia de seguridad (útil por ejemplo a la hora de organizar seminarios, jornadas, etc.). Dicho catálogo tendrá en principio carácter externo, expertos seleccionados ajenos al Cuerpo de la Guardia Civil. Más complicado, aunque no debería descartarse de inicio, resulta plantear la elaboración de un catálogo interno de expertos, dado que podría llegar a generar conflictos competenciales entre la unidad concreta que tiene asignada una materia y el posible experto.

En definitiva, se trata de responder a dos cuestiones: ¿Dónde se encuentra el conocimiento?, ¿Cómo podemos obtenerlo?

La Inteligencia de Fuentes Abiertas es clave en esta línea de acción.

### **5.3.6. Elaboración y difusión de compendios de normativa, jurisprudencia, y temas de interés sobre seguridad.**

Actualmente se difunden desde el Centro de Análisis y Prospectiva boletines periódicos referidos a:

- Normativa y actualidad nacional
- Unión Europea.
- Publicaciones de interés
- Jurisprudencia
- Actividad parlamentaria
- Monografías, que básicamente son análisis documentales con el objetivo de difundir cultura de seguridad.

Los próximos objetivos tenderían a la elaboración de mayor documentación sobre aspectos internacionales de seguridad, la gestión de listas de distribución para la difusión de conocimiento a los miembros del Cuerpo y unidades interesadas en cada materia, la incorporación de criterios de análisis para la elaboración de estudios e informes, la potenciación de la función de elaboración de informes a demanda, así como la implantación de sistemas de colaboración en red.

Es importante señalar que la elaboración de análisis o inteligencia basada en fuentes abiertas puede dar lugar a la consideración del producto como una fuente no abierta, según el resultado creado.<sup>34</sup>

### **5.3.7. Catálogo general de bibliotecas y publicaciones.**

Una de las cuestiones que destacaron en el análisis inicial realizado sobre la situación del conocimiento en la Guardia Civil fue la inexistencia de una política general de gestión de bibliotecas y publicaciones. Se desconocen de manera abierta y pública para los miembros de la organización los fondos existentes, las publicaciones profesionales disponibles, qué unidades son depositarias de las mismas, con qué criterios se adquieren, etc.

Todo ello ha llevado a plantear como una de las líneas de acción del Plan de Gestión del Conocimiento en la Guardia Civil la necesidad de gestionar estos ámbitos.

#### Bibliotecas

En cuanto a bibliotecas se detectan las siguientes necesidades:

- Nombrar a la Comisión de Gestión del Conocimiento de la Guardia Civil como máximo órgano competente en la política de gestión de bibliotecas de la Guardia Civil, y encargado de velar por el cumplimiento de lo que se determine en la Comisión de Coordinación de Bibliotecas del Ministerio del Interior.

---

<sup>34</sup> LAHNEMAN, WILLIAM J. "The need for a New Intelligence Paradigm". *Internacional Journal of Intelligence and Counterintelligence*. Volume 23, number 2. Routledge. 2010.

- Definir claramente la misión, visión y objetivos del sistema bibliotecario de la Guardia Civil. En este sentido se considera que se debe dar prioridad en todo caso a la adquisición de fondos relacionados con la actividad profesional.
- Establecer un procedimiento de gestión, apostando desde aquí por la centralización de las adquisiciones y el establecimiento de criterios de priorización de las peticiones de adquisiciones.
- Gestionar las “minibibliotecas” existentes en muchos departamentos. El Ministerio del Interior las gestiona a través de la figura del préstamo permanente. Libros que con carácter permanente están asignados a una oficina pero pueden estar “adsritos” a una biblioteca y adecuadamente catalogados, e incluso ser prestados, si se considera, con carácter temporal a otros usuarios.
- Creación de una Red de Bibliotecas (similar a la Red de Conocimiento), algo que se ha convertido no sólo en necesidad, sino en una exigencia del Ministerio de Cultura.

### Publicaciones

En un estudio previo ya realizado se solicitó a todas las unidades la remisión de listados de todas las publicaciones recibidas. La principal conclusión es que salvo alguna excepción, como Policía Judicial y Centro de Análisis y Prospectiva, no hay gran volumen de publicaciones especializadas, y es complicado llevar a cabo una política de sustitución de publicaciones en papel por publicaciones digitales, debido a los importantes costes por licencia.

En éste área el objetivo sería maximizar los recursos disponibles, seleccionando publicaciones de máximo interés, explotar la gran cantidad de publicaciones gratuitas en materia de seguridad existentes en la web, y fomentar y propiciar el intercambio bibliotecario con otros centros.

#### **5.3.8. Jornadas, congresos y seminarios**

Es aconsejable establecer un sistema estructurado de seguimiento de las jornadas, seminarios, cursos, que se celebran relacionados con materia de seguridad, especialmente externos a la Guardia Civil. Permite reconocer expertos, nutrir la base de documentación de material, conocer nuevas prácticas. Se trataría de conocer qué se está haciendo en el “mundo exterior” en esta materia, a nivel nacional, local, internacional.

En segundo lugar sería preciso elaborar una base con toda la información extraída de estas acciones formativas.

Para la consecución de este objetivo sería preciso que un representante del Sistema de Gestión del Conocimiento, o de la Red de Conocimiento acudiera a este tipo de actos.

Finalmente, se propone potenciar la celebración de jornadas propias, con expertos del ámbito universitario y de la seguridad, especialmente relacionadas con el conocimiento y la inteligencia.

#### **5.3.9. Benchmarking**

Es el análisis comparativo de los procedimientos empleados en un determinado ámbito realizado de forma dinámica con el objetivo de mejorar la situación de partida. De

una manera más clara consiste en analizar lo que otras organizaciones están haciendo y valorar su aplicación en nuestra propia organización.

Se plantea como objetivo desarrollar un Plan de Benchmarking en el que es esencial la colaboración de la Dirección Adjunta Operativa y de las Subdirecciones y la Unidad de Coordinación. Es una cuestión muy ligada a Gestión de la Calidad, y al propio Sistema de Gestión Estratégica.

Las dos acciones iniciales serían:

- La elaboración de un procedimiento o manual de benchmarking.
- Elaboración de una base mediante una recopilación documental de proyectos, galardonados con premios a la calidad, buenas prácticas, excelencia, etc.

### **5.3.10. Fomento de las capacidades de investigación en temas de seguridad.**

Las actividades de estudio e investigación en la Guardia Civil, están bastante limitadas a las acciones y proyectos que desarrolla el IUISI, a través de su catálogo de publicaciones y las becas a trabajos de investigación ofrecidas.

Por otra parte también la revista "Cuadernos" es una fórmula adecuada para propiciar la generación de conocimiento.

El resto de acciones que se pudieran catalogar como de investigación o estudio están ligadas a la elaboración de trabajos académicos por parte de los alumnos de las Academias de la Guardia Civil.

Se considera que es preciso potenciar las capacidades para el estudio y la investigación de miembros de la Guardia Civil, de manera incentivada, de forma económica o mediante la publicación o difusión de los trabajos (o ambas).

### **5.4.- Evaluación.**

Todo sistema debe ser evaluado. Es la única forma de garantizar que se cumplen los objetivos, y en caso contrario adoptar las medidas oportunas. Para ello se determinarán una serie de indicadores, entre los cuales se puede incluir:

- Número de peticiones de información
- Número de documentos recibidos.
- Número de documentos incorporados al Fondo Documental.
- Número de boletines y estudios monográficos realizados.
- Número de informes solicitados y elaborados.
- Tiempo medio de respuesta a peticiones de documentación, y a solicitudes de informes.
- Incremento en el préstamo de libros de bibliotecas.
- Número de consultas realizadas en la base documental.
- Número de accesos a la intranet.
- Etc.



## 6.- BIBLIOGRAFÍA

ARCOS, RUBÉN Y ANTÓN, JOAN. *“Reservas de Inteligencia: hacia una Comunidad ampliada de Inteligencia”*. Inteligencia y seguridad: Revista de análisis y prospectiva número 8, Instituto Juan Velázquez de Velasco de Investigación en Inteligencia para la Seguridad y la Defensa (Universidad Carlos III de Madrid); Cátedra Servicios de Inteligencia y Sistemas Democráticos (Universidad Rey Juan Carlos). 2010.

BEST, RICHARD A. Y CUMMING, ALFRED. *“Open Source Intelligence (OSINT): Issues for Congress”*. Congressional Research Service. 2007

CNI. El ciclo de Inteligencia. Centro Nacional de Inteligencia. <http://www.cni.es>

CALVO, JOSÉ LUIS. *“El terrorismo como estrategia asimétrica”*. En Javier Jordán (coord.), *“Los orígenes del terror: indagando en las causas del terrorismo”*, Madrid, Biblioteca Nueva, 2004, pp. 37-61

CLARKE, RICHARD A. *“Contra todos los enemigos”*. Madrid, Taurus, 2004.

DAVENPORT THOMAS H. Y PRUSAK, LAWRENCE. *“Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben”*, Buenos Aires, Pearson, 2001.

DÍAZ MATEY, GUSTAVO. *“The Development of Intelligence Studies in Spain”*. *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*. Volume 23, number 4. Routledge. 2010

ESTEBAN NAVARRO, MIGUEL ÁNGEL y NAVARRO BONILLA, DIEGO. *“Gestión del Conocimiento y Servicios de Inteligencia: la dimensión estratégica de la información”*. En *El Profesional de la Información*, julio-agosto 2003, vol. 12: nº 4, pp. 269-281.

ESTEBAN NAVARRO, M.A. (Coor.) (2007). *“Glosario de inteligencia”*, Madrid: Ministerio de Defensa.

ESTEBAN NAVARRO, M.A. (2006). *“Reflexiones sobre las fuentes de información abiertas para la producción de Inteligencia Estratégica en los Servicios de Inteligencia para la Seguridad”*. En: Diego Navarro Bonilla y Miguel Ángel Esteban Navarro(coords.). *Terrorismo global. Gestión de información y servicios de inteligencia*. Madrid: Instituto Juan Velázquez de Velasco de Investigación en Inteligencia para la Seguridad y la Defensa (Universidad Carlos III de Madrid); Cátedra Servicios de Inteligencia y Sistemas Democráticos (Universidad Rey Juan Carlos).

GOTTSCHALK, PETER. *“Stages of knowledge management systems in police investigations”*. ELSEVIER. Oslo. 2006.

HAMMOND, THOMAS H. *“Intelligence Organizations and the Organization of Intelligence”*. *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*. Volume 23, number 4. Routledge. 2010

GRAYSON, C.J; O'DELL, C. *“If only we knew what we know: the transfer of International Knowledge and Best Practice”*. Free Press. New York, 1998.

IBAÑEZ GÓMEZ, FERNANDO. *“De qué informamos a los piratas somalíes: Identificación, valoración y análisis de la inteligencia de fuentes abiertas del adversario”*. CESEDEN. Boletín de Información 314. Madrid. 2010.

IRUJO, JOSÉ MARÍA. *“El manual del buen yihadista”*, El País, 9/11/2008.

JORDÁN ENAMORADO, JAVIER. *“Profetas del miedo: aproximación al terrorismo islamista”*. Pamplona, Eunsa, 2004.

LAHNEMAN, WILLIAM J. *“The need for a New Intelligence Paradigm”*. International Journal of Intelligence and Counterintelligence. Volume 23, number 2. Routledge. 2010

MARTÍN DE SANTOS, INÉS Y MARTÍN VEGA, ARTURO. *“Las fuentes abiertas de información. Un sistema de competencia perfecta”*. Inteligencia y seguridad: Revista de análisis y prospectiva número 8, Instituto Juan Velázquez de Velasco de Investigación en Inteligencia para la Seguridad y la Defensa (Universidad Carlos III de Madrid); Cátedra Servicios de Inteligencia y Sistemas Democráticos (Universidad Rey Juan Carlos). 2010.

MARTÍNEZ CODÓ, E. *“La última herramienta de la CIA: el OSC”*. Escrito en Buenos Aires el 7 de abril del 2006. Accesible en:

<http://www.intelpage.info/docs/opensource-cia.doc>

MINISTERIO DE DEFENSA. Directiva de Defensa Nacional 01/2008.

<http://www.mde.es/politica/seguridad-defensa/objetivos/>

NAVARRO BONILLA, DIEGO (2002). *“La naturaleza del informe como tipología documental: documento gris, documento jurídico y documento de archivo”*. Anales de Documentación, 5, pp. 287-302. También en línea:

<http://eprints.rclis.org/archive/00002842/01/ad0516.pdf>.

NAVARRO BONILLA, DIEGO. *“Introducción”*, en Estudios sobre inteligencia: fundamentos para la seguridad internacional, Madrid, Instituto Español de Estudios Estratégicos; Centro Nacional de Inteligencia, 2004; (Cuadernos de Estrategia;127).

NAVARRO BONILLA, DIEGO. *“Inteligencia generada por grupos terroristas: aprovechamiento de fuentes y recursos de información”*. Cuadernos de Estrategia 127. Instituto Español de Estudios Estratégicos; Madrid.

NAVARRO BONILLA, DIEGO. *“Fuentes abiertas de información e Inteligencia estratégica”*, en Diego Navarro y Miguel Ángel Esteban (coords.), Gestión del conocimiento y servicios de inteligencia. Madrid, BOE; Universidad Carlos III de Madrid; Instituto Español de Estudios Estratégicos, 2004, pp. 55-74.

NATO. *“Open Source Intelligence Handbook”*. 2001.

[www.oss.net/.../NATO%20OSINT%20Handbook%20v1.2%20-%20Ja%202002.pdf](http://www.oss.net/.../NATO%20OSINT%20Handbook%20v1.2%20-%20Ja%202002.pdf)

NATO. *“Open Source Intelligence Reader”*. 2002.

[www.oss.net/.../NATO%20OSINT%20Reader%20FINAL%2011OCT02.pdf](http://www.oss.net/.../NATO%20OSINT%20Reader%20FINAL%2011OCT02.pdf)

SOLANA, Javier (2003). *“Una Europa segura en un mundo mejor - Estrategia europea de seguridad”*, Bruselas, 12 de diciembre de 2003;

<http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cmsUpload/031208ESSIIES.pdf>.

SENGE, PETER. *“La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”*. Ediciones Granica, S.A. 2006

STEELE, ROBERT DAVID. *“Making the Most of Open Private Sector Knowledge”*, <http://www.time.com/time/covers/1101020311/viewpoint.html>

VELASCO, FERNANDO; NAVARRO, DIEGO; ARCOS, RUBÉN (EDS.). *“La Inteligencia como disciplina científica”*. Ministerio de Defensa. Plaza y Valdés. 2010

VELASCO FERNÁNDEZ, FERNANDO. *“Producción de conocimiento y seguridad. Más allá de lo académico”*. Cuadernos de Estrategia 147. Instituto Español de Estudios Estratégicos; Madrid. 2010

VV.AA. *“Gestión del Conocimiento”*. Paraninfo. 2008.

VIGNETTES, MARIO. *“El ciclo de Inteligencia: Naturaleza y alternativas”*. Inteligencia y seguridad: Revista de análisis y prospectiva número 8, Instituto Juan Velázquez de Velasco de Investigación en Inteligencia para la Seguridad y la Defensa (Universidad Carlos III de Madrid); Cátedra Servicios de Inteligencia y Sistemas Democráticos (Universidad Rey Juan Carlos). 2010.

WHITEHOUSE. *“National Security Strategy 2010”*.  
[www.whitehouse.gov/sites/default/files/rss.../national\\_security\\_strategy.pdf](http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/rss.../national_security_strategy.pdf)