

## Capítulo tercero

### Campos de actuación de la inteligencia

José Manuel Díaz-Caneja Greciano

#### Resumen

Durante siglos, la inteligencia o información elaborada ha sido uno de los pilares fundamentales en los procesos de toma de decisiones por parte de los responsables políticos en todos los ámbitos, principalmente a la hora de proporcionar una seguridad lo más eficaz posible, a la sociedad de la que eran responsables.

La inteligencia puede ser considerada, en términos generales, como el complejo proceso de comprender el significado de la información disponible, para su empleo en un proceso de toma de decisiones o de planeamiento.

La identificación de amenazas globales y el alcanzar una comprensión de su impacto, requiere algo más que simplemente compartir información. Es necesaria una mayor colaboración en la fusión de información y en la producción de inteligencia.

#### Palabras clave

Inteligencia, toma de decisiones, análisis, alertas.

**Abstract**

During centuries, intelligence or information produced has been one of the cornerstones in a decision making process for policy makers at all levels, primarily in providing security as effective as possible, to the society which they were responsible.

Intelligence can be considered, in general terms, as the complex process of understanding the meaning of the information available to be used in a decision making process or planning.

The identification of global threats and the achievement of an understanding of their impact require more than simply sharing information. Greater collaboration in the fusion of information and production of intelligence is necessary.

**Keywords**

Intelligence, decision making, analysis, warning.

## Escenario geopolítico

Desde la antigüedad se ha resaltado el poder que supone disponer de información por adelantado del enemigo o competidor que permita prever sus posibles actuaciones, como aspecto esencial para obtener la victoria en el campo de batalla, o más importante aún evitar el enfrentamiento.

Durante siglos, la inteligencia o información elaborada ha sido uno de los pilares fundamentales en los procesos de toma de decisiones por parte de los responsables políticos en todos los ámbitos, principalmente a la hora de proporcionar una seguridad, lo más eficaz posible, a la sociedad de la que eran responsables.

La percepción del concepto de seguridad en Europa durante el siglo XX ha sufrido modificaciones, como consecuencia de los acontecimientos que se han producido en el ámbito internacional, donde el papel de la inteligencia cobra cada vez más importancia a la hora de detectar y prevenir amenazas.

El escenario actual, en el cual los Estados tienen que proporcionar seguridad ante una gran variedad de enemigos difusos, y para los cuales las fronteras nacionales no son un obstáculo, es complejo, debido a la cada vez mayor número de población que vive en grandes ciudades, al movimiento de la gente, el invisible trasiego de información de un punto a otro del planeta, y la constante interacción de sistemas adaptativos complejos (CAS)<sup>1</sup> así como la manera en que interactúan y colisionan entre ellos<sup>2</sup>.

El mundo globalizado actual se puede entender mejor como compuesto por sistemas adaptativos complejos (CAS), donde cada uno de ellos es una red<sup>3</sup> de muchos agentes (los cuales pueden representar células, especies, individuos, empresas, naciones, etc.) funcionando en paralelo, constantemente actuando y reaccionando a lo que otros agentes están haciendo. El control de un CAS tiende a ser altamente disperso y descentralizado. Si tiene que haber, o queremos definir, una conducta coherente en el sistema, esta surge de la competición y la cooperación entre los agentes que forman parte del sistema. El comportamiento general del sistema es el resultado de un gran número de decisiones realizadas a cada momento por muchos agentes individuales<sup>4</sup>.

Esta situación provoca que los Estados con sus propios recursos, y excesivamente burocratizados, se vean impotentes para hacer frente a unas amenazas que están estructuradas en redes interconectadas. Pero es que además, este escenario, que es de pesadilla para los gobiernos, es visto por sus

<sup>1</sup> En inglés, Complex Adaptive Systems (CAS).

<sup>2</sup> HALL, W. M., & Citrenbaum, G. (2010). *Intelligence Analysis: How to Think in Complex Environments*. Santa Barbara: Praeger Security International, pp. 10-16.

<sup>3</sup> Cada vez está más difundido el empleo del término inglés *network*.

<sup>4</sup> WALDROP, M. M. (1992). *Complexity: The Emergencing Science at the Edge of Order and Chaos*. New York: Simon & Schuster.

contrarios como un santuario en el cual, y desde el cual, pueden operar con facilidad, debido a que el entorno actual, con sus grandes ciudades, el volumen enorme de transacciones comerciales, las dinámicas de la población y la disparidad étnica, permiten, por ejemplo, que con bastante facilidad un pequeño grupo terrorista pase desapercibido dentro de las actividades que tienen lugar en una ciudad un día cualquiera.

Esta necesidad que tienen los gobiernos de proporcionar seguridad a su población en un sentido más amplio, ha traído como consecuencia la potenciación de sus servicios de inteligencia, ya no solamente para que tengan las capacidades suficientes para actuar dentro de sus fronteras, sino que sean capaces de colaborar, intercambiar información y llevar a cabo operaciones conjuntas con los servicios homónimos de otros Estados.

### ¿Qué es inteligencia?

La película de George Lucas, *La Guerra de las Galaxias*, describe el paso final de una operación de inteligencia. La heroína, la princesa Leia, obtiene los planos de la última máquina de guerra del malvado Imperio Galáctico, la Estrella de la Muerte, del robot R2-D2, el cual está actuando como un buzón móvil<sup>5</sup>. Leia entrega los planos a las fuerzas rebeldes, cuyos analistas de inteligencia informan al mando rebelde sobre los planos, señalan los puntos débiles de la Estrella de la Muerte, y presentan un brillante análisis de las defensas enemigas. Los pilotos rebeldes lanzan torpedos de protones al punto débil y el objetivo es destruido.

La escena anterior resume con mucha precisión cómo es visto normalmente el ciclo de inteligencia. Los agentes que obtienen la información y ejecutan la operación se llevan la gloria. Los analistas de inteligencia, trabajando detrás del telón, analizan los problemas importantes para resolverlos y hacer que todo funcione.

Aunque el foco popular está en la obtención de la información y en la ejecución de operaciones en base a ella, el éxito en operaciones como la de Bin Laden en el 2011, no puede hacernos olvidar que la mayoría de los grandes fallos en inteligencia, como puede ser el caso de las armas de destrucción masiva de Irak, son debidos a un inadecuado o inexistente análisis.

La información estaba normalmente allí, al menos cuando se hace un análisis *post mortem*<sup>6</sup> se encuentra, pero desafortunadamente habría que haber examinado y descartado una gran cantidad de material irrelevante.

---

<sup>5</sup> Un buzón móvil es un escondite temporal para material que está en tránsito entre dos agentes clandestinos de inteligencia, que no se pueden arriesgar a un encuentro cara a cara. Una lata próxima a un banco en un parque es un ejemplo típico.

<sup>6</sup> Un análisis *post mortem* es aquel que se lleva a cabo posteriormente a que se haya producido un hecho, para intentar detectar en que se falló. Un ejemplo muy conocido es el

Cuando hablamos de inteligencia, muchas veces también lo hacemos de información, pero ambos términos no son sinónimos. Según figura en la página web del Centro Nacional de Inteligencia (CNI), el término información debe diferenciarse del de inteligencia, ya que información equivale a la noticia de un hecho en su sentido más amplio<sup>7</sup>.

Mientras el concepto información debe de entenderse como el elemento de partida para la elaboración de inteligencia, esta se considerada que es el resultado de valorar, analizar, integrar e interpretar la información<sup>8</sup>.

Pero la inteligencia está en relación con la reducción de la incertidumbre en el conflicto. Debido a que el conflicto puede consistir en cualquier acción competitiva u opuesta, como resultado de la divergencia de ideas o intereses de dos o más actores, el conflicto no tiene por qué ser físico.

Si existe la negociación o la competición, entonces dos o más grupos están en conflicto. Pueden existir diferentes niveles de conflicto, desde la competición amistosa hasta la guerra. Reducir la incertidumbre requiere que la inteligencia obtenga información que el oponente en el conflicto prefiere ocultar.

Sin embargo, en muchas ocasiones la información necesaria es inaccesible, ya que otros países, grupos políticos o competidores son conscientes de que ciertos tipos de información podrían tener un gran valor para aquellos que podrían ser adversarios actuales o potenciales en un futuro próximo<sup>9</sup>. Como consecuencia, las organizaciones, y no necesariamente solo las estatales, toman grandes medidas para denegar, limitar, o incluso falsificar ciertos tipos de información y datos.

Así, unido a los problemas metodológicos de obtener y utilizar la información obtenida por lo medios de obtención, los responsables de planificación se encuentran con el gran problema de obtener información que otros desean denegar a los extraños. Son estos actos para denegar cierto tipo de información a otros, lo que ha provocado el nacimiento y crecimiento de las organizaciones de inteligencia. Sin la inaccesibilidad para ciertos tipos de información, las organizaciones de inteligencia hoy en día serían innecesarias, ya que gracias a los avances tecnológicos, gran parte de la información necesaria para el planeamiento puede estar disponible o bien en otras agencias gubernamentales o en fuentes abiertas.

---

análisis (investigación) que se llevó a cabo en los Estados Unidos, después de los ataques del 11-S.

<sup>7</sup> CENTRO NACIONAL DE INTELIGENCIA. ¿Qué diferencia hay entre información e inteligencia? Disponible en <http://www.cni.es/es/preguntasfrecuentes>. Fecha de la consulta el 09/01/2016.

<sup>8</sup> *Ibidem*.

<sup>9</sup> CLAUSER, Jerome (2008). *An Introduction to Intelligence Research and Analysis*. Plymouth UK: The Scarecrow Press, p. 10.

Las organizaciones de inteligencia deben emplear un amplio abanico de medios de obtención, que pueden ir desde sofisticados sensores como pueden ser los aparatos aéreos no tripulados a fuentes humanas. Debido a la gran variedad de medios de obtención empleados y a la gran cantidad de datos que se obtienen, las organizaciones de inteligencia deben gastar mucho tiempo y esfuerzo en asegurar la calidad de los datos obtenidos. Cualquier estimación o proyección de inteligencia es tan fiable como lo son los datos en los cuales está basada; por ello, establecer la fiabilidad de los datos es una de las principales funciones de las organizaciones de inteligencia.

La inteligencia puede ser considerada, en términos generales, como el complejo proceso de comprender el significado de la información disponible. Un objetivo típico de inteligencia es el determinar unos hechos y luego desarrollar inferencias (hipótesis, estimaciones, conclusiones o predicciones) precisas, fiables y válidas, para su empleo en un proceso de toma de decisiones o de planeamiento.

La mayoría de los métodos que se emplean en inteligencia son muy similares a los que puede emplear por ejemplo una analista de mercados financieros, la diferencia es que, cuando la información precisa no está disponible a través de medios tradicionales, se puede emplear un amplio abanico de tecnología especializada.

Como la inteligencia es sobre el conflicto, apoya a operaciones tales como de combate o de planeamiento militar, negociaciones diplomáticas, comerciales y a las fuerzas y cuerpos de seguridad. El primer consumidor de inteligencia es la persona que actuará en base a la información, el ejecutivo, el político, el militar o el policía.

Una de las cosas que distingue a la inteligencia de las simples noticias es su apoyo a las operaciones, y que además la persona que necesita inteligencia para llevar a cabo sus operaciones (o actividades) debe de hacer algo en base a ella, es decir, tiene que tomar una decisión.

Por último, la inteligencia es siempre en relación a un objetivo, el centro del problema sobre el cual queremos respuestas.

### El ciclo de inteligencia

Se entiende por «ciclo de inteligencia» 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>10</sup>.

<sup>10</sup> CENTRO NACIONAL DE INTELIGENCIA. El Ciclo de Inteligencia. Disponible en <http://www.cni.es/es/queescni/ciclo/>. Fecha de la consulta 08/01/2016. La versión de la Agencia Central de Inteligencia (CIA) de los Estados Unidos consta de cinco fases: Planeamiento y dirección, obtención, procesamiento, análisis y producción, y difusión.



Figura 3-1. Ciclo de inteligencia. Elaboración propia. Fuente: [www.cni.es](http://www.cni.es)

Independientemente del modelo de ciclo que se tome, este se pone en marcha cuando existen unos requisitos o necesidades para definir un problema de inteligencia. Puede tomar la forma de una pregunta muy general o más concreta.

Luego viene la fase de planeamiento o dirección, en la cual se determina como el resto de componentes del ciclo colaboran en la solución del problema. Se encomiendan misiones a los medios de obtención para conseguir la información necesaria. La información en bruto, una vez obtenida, tiene que ser procesada, antes de que se ponga en marcha la fase de análisis. Por ejemplo, si la información es una grabación procedente de una interceptación telefónica a un miembro del gobierno sirio, tiene que ser traducida y transcrita a un documento.

Todo este material obtenido y procesado, junto con material anterior relevante, se utiliza para crear productos de inteligencia en la fase de elaboración. Un analista diseñará posibles escenarios futuros<sup>11</sup> basados en la situación actual de Siria, realizará perfiles de los líderes sirios, y evaluará sus respuestas más probables ante posibles acontecimientos futuros.

El producto final de inteligencia debe ser difundido al que lo solicitó, ya sea en un documento escrito o mediante una conferencia informativa. Posteriormente viene un periodo de transición hasta que surgen nuevos requerimientos o necesidades de información, las cuales inician un nuevo ciclo.

<sup>11</sup> El diseño de escenarios consiste en prever posibles futuros que podrían ocurrir. Como mínimo se deben diseñar dos, el más probable y el más peligroso. Para profundizar en el diseño de escenarios ver el libro de Heuer, R. J., & Pherson, R. H. *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*. 2011. Washington: CQ Press.

### Los flujos de información en el ciclo de inteligencia

«Durante muchos años el ciclo de inteligencia llegó a ser casi como un concepto teológico, sin que nadie se cuestionara su validez. Sin embargo, actualmente, muchos profesionales de inteligencia no dudan en reconocer que el proceso de transformación de la información en inteligencia no funciona realmente como un ciclo»<sup>12</sup>.

El principal problema del ciclo de inteligencia es que define rígidamente una serie de pasos, los cuales constriñen el flujo de información. Además, separa totalmente a los especialistas en medios de obtención, de los encargados de alimentar las bases de datos y de los analistas, lo que provoca que en muchas ocasiones sea difícil encontrar al responsable del siguiente paso. Esto trae como consecuencia que todos los involucrados evitan responsabilizarse de la calidad del producto final.

Otro problema existente es que, en muchas ocasiones, el bucle de retroalimentación, presente en cualquier ciclo, brilla por su ausencia. Existe un vacío entre la difusión y las necesidades iniciales de inteligencia formuladas, debido a que los solicitantes están fuera del bucle, y normalmente no existe un procedimiento para que comuniquen si el producto final de inteligencia satisface sus necesidades, o necesitan que se modifique, sin que eso suponga el punto de partida para un nuevo ciclo.

Todo esto es debido al desconocimiento mutuo dentro de las estructuras gubernamentales, entre los oficiales de inteligencia y los responsables de tomar decisiones, a los cuales apoyan, ya sean políticos, policías o militares, si bien es cierto que el vacío en estos últimos es menos acentuado.

Que el sistema funcione depende de que los clientes<sup>13</sup> den a conocer sus necesidades. En las estructuras militares y policiales existen procedimientos establecidos para que se produzca. Sin embargo, a nivel de altos cargos políticos en muchos casos no es así, ya que las contribuciones o comunicación de las necesidades de información son más informales y además normalmente pasan por varios intermediarios antes de llegar al personal de inteligencia, con las distorsiones que ello provoca.

En muchas ocasiones, y principalmente debido al desconocimiento por parte de los responsables de tomar decisiones de las capacidades y procedimien-

---

<sup>12</sup> CLARK, R. M. (2010). *Intelligence Analysis: A Target Centric Approach*. Washintong: CQ Press, p. 11.

<sup>13</sup> A lo largo del texto se encontrará el término cliente, para definir a cualquier persona, ya sea un cargo político, un mando militar o policial, o incluso una organización o parte de ella, que tiene unas necesidades de inteligencia, las cuales deben de ser satisfechas, ya que esa inteligencia es necesaria tanto como apoyo para el proceso de toma de decisiones, como para el planeamiento.



tos de los órganos de inteligencia, son los analistas y sus jefes quienes acaban determinando esas necesidades de inteligencia de sus clientes.

Según Treverton y Gabbard, el ciclo de inteligencia comienza con los jefes, cuyas inquietudes, por medio de las primeras fases del ciclo, se convierten en misiones para los distintos medios de obtención. Las informaciones y datos adquiridos por los distintos medios de obtención son procesadas en varios niveles para, en última instancia, llevarse a cabo un análisis de las informaciones obtenidas de todas las fuentes. Una vez elaborado el producto de inteligencia correspondiente, este es difundido<sup>14</sup>.

Como se observa en la figura 3-2, el ciclo distingue entre fuentes de inteligencia (medios de obtención) y proceso de análisis (en España denominado fase de elaboración) que se emplea para transformar los datos en bruto en inteligencia.

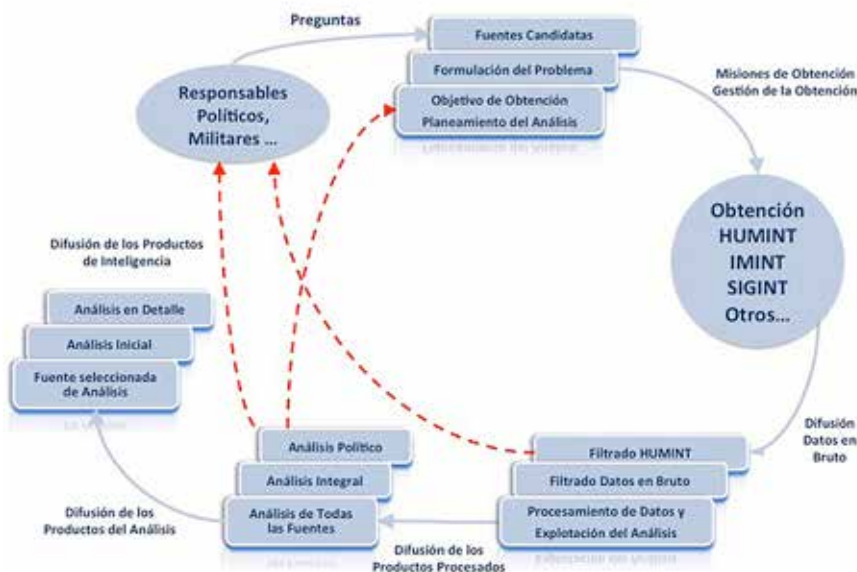


Figura 3-2. El ciclo de inteligencia. Fuente: TREVERTON, G. F., & GABBARD, B.C. (2008). *Assesing the Tradecraft of Intelligence Analysis*. Santa Monica: RAND Corporation, p. 3

Las líneas punteadas de la figura resaltan la posibilidad que existe, y que muchas veces se materializa, de que el ciclo sea cortocircuitado, ya que en ocasiones, la información a varios niveles, incluyendo información en bruto sin procesamiento previo, pasa a los jefes, sin que se haya realizado un filtrado previo por los analistas y se haya puesto en contexto, provocando que

<sup>14</sup> TREVERTON, G. F., & GABBARD, B.C. (2008). *Assesing the Tradecraft of Intelligence Analysis*. Santa Monica: RAND Corporation, p. 3.

estos, ante la premura de tiempo, tomen como inteligencia lo que únicamente es información sin analizar.

A lo largo de la historia, líderes muy carismáticos y dinámicos han sido vulnerables a este problema. Franklin Roosevelt, Winston Churchill y Henry Kissinger son ejemplos de grandes estadistas que ocasionalmente hicieron sus propios análisis.

Michael Herman cuenta como Churchill, durante la II Guerra Mundial, leyendo los mensajes descriptados del mariscal de campo Erwin Rommel, llegó a la conclusión de que los alemanes estaban desesperadamente cortos de suministros en el norte de África. Basando su interpretación en estos productos en bruto de Inteligencia de Señales (SIGINT)<sup>15</sup> sin analizar, presionó a sus generales para que llevaran a cabo operaciones ofensivas contra Rommel. Churchill no se dio cuenta de lo que sus propios analistas de inteligencia podrían haberle dicho rápidamente: Rommel exageraba continuamente sus carencias, como una manera de asegurar que sus solicitudes de suministros y refuerzos fueran atendidas<sup>16</sup>.

Hoy en día, esta situación se puede reproducir en múltiples organizaciones, debido a los grandes avances de la tecnología, que permite que los clientes de cualquier organización de inteligencia realicen su propia obtención, lo que puede resultar que le den mayor importancia y valor sobre cualquier otra, y que puede traer como consecuencia que sean más vulnerables a la decepción y el engaño, al realizar también ellos mismos su propio análisis, en ocasiones con resultados desafortunados.

Otro problema existente con el ciclo de inteligencia, es que está basado en la búsqueda de soluciones para un problema de manera lineal, en la creencia de que es necesario seguir un proceso secuencial y ordenado desde el planteamiento inicial del problema, una necesidad de inteligencia, hasta la solución, la difusión del producto final.

Muchos expertos en inteligencia destacan que el fallo de este enfoque lineal es que no tiene en cuenta el proceso cognitivo real que se lleva a cabo. La mente no trabaja de manera lineal, sino que va saltando de una parte a otra del problema. En el caso de un oficial de inteligencia, ante la falta de información adecuada en la fase de análisis, saltará a la de obtención para pedir aclaraciones, de allí podrá saltar a la de requisitos, para volver de nuevo a la de obtención, y vuelta a la de análisis. Como se observa, este proceso no se asemeja a un ciclo<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> SIGINT es la inteligencia elaborada a partir de la obtención y explotación de emisiones o señales electromagnéticas.

<sup>16</sup> HERMAN, Michael (1996). *Intelligence Power in Peace and War*. Cambridge. Cambridge University Press, p. 99.

<sup>17</sup> LAHNERMAN, W. J. (2006). *The Future of Intelligence Analysis*. Maryland: University of Maryland, Center for International and Security Studies.

En el mundo actual con los grandes avances que se producen cada poco tiempo en las tecnologías de la información, el ciclo de inteligencia es cada vez menos relevante, siendo habitual la constitución de redes informales<sup>18</sup>, con los mismos intereses, para la búsqueda de soluciones a un problema determinado, y que, debido al empleo de tecnología web segura<sup>19</sup>, permite desarrollar un proceso de inteligencia no lineal.

### Innovaciones en los procesos de inteligencia

Una alternativa al tradicional ciclo de inteligencia, y que facilitaría el flujo de información, y la confección de un producto de inteligencia de calidad, es incorporar a todos los actores implicados al proceso de inteligencia, incluidos los solicitantes de información, los responsables de tomar decisiones, los especialistas en medios de obtención, los analistas de inteligencia, etc.



Figura 3-3. Proceso de Inteligencia Centrado en el Objetivo. Fuente: CLARK, R. M. *Intelligence Analysis: A Target Centric Approach*. O. C., p. 14

<sup>18</sup> Estas redes informales se las suele denominar comunidades de interés.

<sup>19</sup> Un buen ejemplo lo constituye la página <https://www.cimicweb.org/>, desarrollada por la OTAN, que con el objetivo del alcanzar un conocimiento profundo en situaciones de crisis complejas, y fomentar la colaboración cívico-militar, permite el intercambio de información entre todos los actores involucrados, tanto a nivel interno de la OTAN, como externo, organizaciones estatales e incluso Organizaciones No Gubernamentales (ONG).

Para incluir a todo este personal en el proceso, el ciclo tiene que ser redefinido, pero no en una rígida estructura orgánica tradicional, si no de tal manera que aprovechen los avances actuales en las tecnologías de la información para manejar problemas complejos.

Uno de los autores defensores de esta idea es el autor norteamericano Robert M. Clark, que en su libro sobre análisis de inteligencia<sup>20</sup>, lo denomina «inteligencia como un proceso centrado en el objetivo»<sup>21</sup>.

La figura 3-3 muestra este nuevo enfoque del proceso de inteligencia centrado en el objetivo. La finalidad de este enfoque es diseñar una imagen común del objetivo, de la cual todos los participantes puedan extraer los elementos que necesiten para su trabajo, y a la cual puedan contribuir desde sus capacidades y conocimiento. No es un proceso lineal, es proceso colaborativo en red, con todos los participantes centrados en el objetivo.

En cualquier operación de inteligencia el análisis está implícito, pero no todo el trabajo es hecho por los analistas. Los clientes (o solicitantes de inteligencia), así como los especialistas en obtener la información, también participan, y lo harán a pesar de que el analista no esté de acuerdo. Esto es debido a que ambos tienen su particular visión del objetivo, y quieren que esta se incluya en el producto analítico final.

Sin embargo, alguien tiene que hacer que el proceso funcione coherentemente, crear y mantener actualizada esa imagen común del objetivo, recibir las necesidades de inteligencia, descomponerlas en requisitos de información que deben ser obtenidos, aceptar las nuevas informaciones e incorporarlas a la imagen del objetivo, extraer inteligencia procesable<sup>22</sup> y asegurarse que llega al solicitante. Según Clark todo esto es cometido del analista, el cual pasaría a desarrollar más un trabajo de gestión de la información y conducción de la misma hacia los otros participantes.

Las ideas de Clark tuvieron gran repercusión y han sido el punto de partida de otros teóricos en asuntos de inteligencia como Wayne Michael Hall y Gary Citrenbaum, los cuales a lo largo de su libro destacan la brecha existente y la falta de cooperación entre los analistas y los especialistas de los medios de obtención. Esta realidad, conlleva que los medios de obtención reciban poca orientación por parte de los analistas sobre lo que es necesario buscar, donde buscarlo y cuando buscarlo, provocando un despilfarro del esfuerzo de obtención por un lado, y por otro que no se mejore el conocimiento del objetivo, con la finalidad de producir inteligencia útil<sup>23</sup>.

<sup>20</sup> CLARK, R. M., O. C., p. 13.

<sup>21</sup> En inglés: Intelligence as a Target-Centric Process.

<sup>22</sup> El término de inteligencia procesable se refiere a la información concreta y específica que deja vía libre a líneas de actuación y su rápida ejecución.

<sup>23</sup> HALL, W. M., & CITRENBAUM, O. C., p. 18.

Con un enfoque en equipo, el trabajo es más interactivo que con el proceso del tradicional ciclo de inteligencia, además de ser más eficaz para manejar problemas complejos, ya que todos los participantes comparten un conocimiento común del objetivo, y son más capaces de identificar vacíos en ese conocimiento.

«El enfoque centrado en el objetivo es un proceso más resistente y flexible, debido a la colaboración de todos sus miembros, no hay un solo punto de fallo, ya que en cualquier momento un miembro de la red puede actuar como facilitador de información, y la responsabilidad final del producto es de todo el equipo»<sup>24</sup>.

Por otro lado, este enfoque es capaz de satisfacer a una gran variedad de clientes desde una única base de conocimientos. En inteligencia, es normal que exista un gran número de solicitantes de información para un problema determinado, y cada solicitante tiene sus propias necesidades. Por ejemplo, en un momento dado las Fuerzas Armadas de un país, su Ministerio de Economía y el de Asuntos Exteriores pueden necesitar información sobre un determinado país. El objetivo es común, pero las necesidades de información de cada organización son únicas.

Las principales ventajas que aporta este enfoque centrado en el objetivo son:

1. Es colaborativo por diseño, lo que facilita el intercambio de información y permite incrementar la confianza mutua y la comprensión entre todos los participantes en el mismo.
2. Es un modelo que se puede aplicar tanto dentro de la estructura de inteligencia nacional, como a nivel internacional, cuando existe un asunto de intereses común a varios países.
3. Facilita el trabajar con grandes volúmenes de información, ya que el enfoque de trabajo en red, permite expandir el equipo incorporando especialistas en las áreas que sea necesario, con la finalidad de filtrar la información disponible y desechar la irrelevante.
4. Permite satisfacer más rápidamente las solicitudes de información más detalladas y que cada vez es más habitual recibir por parte de los clientes, sobre un determinado objetivo de inteligencia<sup>25</sup>.

### Implicaciones del escenario actual para inteligencia

Como se ha visto anteriormente, el escenario actual, caracterizado por unas amenazas difusas a la seguridad de los Estados, siendo estos incapaces de

<sup>24</sup> CLARK R. M., O. C., p. 15.

<sup>25</sup> DÍAZ-CANEJA GRECIANO, José Manuel (2014). *La Cooperación de Inteligencia en la UE*. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos. Disponible en [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2014/DIEEE0151-2014\\_CooperacionInteligencia\\_UE\\_JMDiaz\\_Caneja.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2014/DIEEE0151-2014_CooperacionInteligencia_UE_JMDiaz_Caneja.pdf).

afrentarlas eficazmente únicamente con sus recursos, tiene unas especiales implicaciones para las estructuras de inteligencia según Hall y Citrenbaum<sup>26</sup>:

- El personal de inteligencia afronta una gran variedad de cambios, de tal manera que están obligados a ser intelectualmente más agresivos.
- Deben aprender a anticiparse al adversario en sus pensamientos, decisiones y acciones.
- Debe aprender y entender cómo percibe el líder enemigo, piensa, planea, decide, actúa y recibe retroalimentación de sus acciones.
- Principalmente los analistas deben aprender a dirigir la obtención, el objetivo debe ser el establecimiento de esa red cooperativa/colaborativa propia, buscando la implicación de los solicitantes de inteligencia, los especialistas en medios de obtención de información, así como contar en todo momento con el apoyo de expertos.
- Es necesario alcanzar un profundo conocimiento de la red oponente/enemiga, para ser capaces de identificar sus nodos, vínculos y procesos, con la finalidad de identificar aquellos más vulnerables y que puedan ser interferidos.

Por otro lado si hablamos más concretamente de terrorismo o crimen organizado, estos son fenómenos complejos que involucran a un gran número de actores no estatales, vinculados por organizaciones conectadas en red, las cuales operan como redes transnacionales dentro de una galaxia de redes afines.

Estas entidades plantean amenazas a la seguridad de las naciones estado y a la seguridad colectiva global. A esto se le suma que «los enfoques tradicionales de inteligencia y seguridad han separado siempre la inteligencia criminal de la de seguridad nacional, así como las inquietudes sobre seguridad interna e internacional, lo que trae como consecuencia una brecha que es aprovechada por las organizaciones terroristas y criminales para operar a escala global»<sup>27</sup>.

Por ello, es necesario cerrar la brecha existente entre la inteligencia tradicional y las estructuras de seguridad, siendo necesario un enfoque en red para la producción de inteligencia, de interés para distintos servicios u organismos.

Este enfoque debe de estar basado en la búsqueda e identificación proactiva de amenazas emergentes y proporcionar alerta temprana, integrando las informaciones y el análisis a partir de un equipo multidisciplinar de personal de diversos servicios e incluso naciones, cuya finalidad, como se ha dicho,

<sup>26</sup> HALL, W. M., & CITRENBUM, G., O. C., pp. 29-47.

<sup>27</sup> SULLIVAN, J. P. (2005). «Terrorism Early Warning and Co-Production of Counterterrorism Intelligence». Montreal, Québec, Canadá. Disponible en [http://www.projectwhitehorse.com/pdfs/6.%20CASIS\\_Sullivan\\_paper1.pdf](http://www.projectwhitehorse.com/pdfs/6.%20CASIS_Sullivan_paper1.pdf).

es anticipar amenazas y desarrollar estrategias de obtención de inteligencia acordes a esas amenazas.

La identificación de amenazas globales y el alcanzar una comprensión de su impacto, requiere algo más que simplemente compartir información. Es necesaria una mayor colaboración en la fusión de información y en la producción de inteligencia entre los nodos cooperativos que están distribuidos en las ubicaciones donde los terroristas o redes criminales operan, planean o buscan para atacar.

Por ejemplo, una organización terrorista puede planear sus ataques en Europa, mientras obtiene su apoyo logístico y financiero en Sudamérica y Asia. Puede simultáneamente llevar a cabo acciones de reconocimiento en su ciudad objetivo en el norte de África, reclutar y entrenar a sus miembros en Irak, y todo ello mientras recibe órdenes desde otra ubicación diferente.

El desarrollo de la inteligencia necesaria para anticipar, prevenir, interferir o mitigar los efectos de un ataque, requiere la producción de inteligencia de una manera colaborativa e integrada del esfuerzo de un gran número de agencias a lo largo de un área dispersa.

El núcleo central de producción de inteligencia, ya sea para afrontar una amenaza terrorista o más convencional, es la fase de elaboración, y más concretamente el análisis y la síntesis, o en lenguaje más claro, el proceso de descomposición de la información en sus elementos constituyentes, su procesamiento en componentes manejables, la búsqueda de vínculos con elementos relacionados, ponerlos en contexto y sintetizar los resultados en inteligencia procesable.

El principal problema de todo lo expuesto, es la competición existente a nivel de organización y burocracia. Las estructuras en red compiten con sus jerárquicas predecesoras. La inercia burocrática dificulta las acciones encaminadas hacia la colaboración. A ello se añade las luchas intergubernamentales entre las distintas agencias por ostentar la supremacía. Y, si estamos hablando de cooperación a nivel internacional, la cosa se complica más, por los diferentes intereses nacionales y una desconfianza mutua endémica.

Mucha de la información necesaria para comprender la dinámica de una amenaza, e incluso para reconocer que una amenaza existe, requiere intercambios de información multilaterales. Para alcanzar un eficaz intercambio de información e inteligencia es necesario el desarrollo de nuevas capacidades analíticas, procesos y políticas. Se necesitan instrumentos intergubernamentales para explotar completamente el intercambio de información, tanto a nivel nacional como internacional.

Según Treverton, otro aspecto importante es que actualmente las estructuras de inteligencia están dedicadas a trabajar a nivel operacional, táctico o actual. En la mayoría de los casos, se echa en falta un análisis a largo plazo. En otras palabras, la mayoría de los recursos están dedicados al informe de

inteligencia, en vez de intentar alcanzar un profundo conocimiento de nuestros adversarios<sup>28</sup>.

Esta situación es debida al complejo entorno de seguridad, la naturaleza de las necesidades de los responsables, las prácticas individuales o de la organización y el éxito de las actividades técnicas de obtención, con unas capacidades actuales inimaginables hace unas décadas. El principal motivo de la falta de análisis a largo plazo es debido a que la mayoría de los consumidores de inteligencia es lo que quieren (o, por lo menos, es lo que obtienen, ya que no preguntan por análisis a largo plazo).

Un estudio reciente realizado por la Iniciativa para la Consolidación de la Paz llegó a la conclusión de que: «los esfuerzos actuales de la UE en la alerta temprana y su correspondiente respuesta se caracterizan por el corto plazo y un proceso de toma de decisiones *ad hoc*. Carecen de priorizaciones basadas en las evidencias, y un proceso de toma de decisiones de poca calidad contribuye a la formulación de políticas ineficientes»<sup>29</sup>.

Muchos estudios en estas áreas tan interrelacionadas como son inteligencia, el proceso de toma de decisiones y planificación consideran, quizás de manera muy optimista, que un mejor análisis facilitaría una mejora en el proceso de toma de decisiones, así como una mejor orientación del personal de inteligencia responsable de gestionar los sistemas de alerta temprana y producir los informes de inteligencia correspondientes.

En multitud de ocasiones hay que tomar decisiones en un ambiente de incertidumbre, por lo que será difícil discernir cuando el proceso ha sido correcto y cuando no. Pero sí resulta posible identificar bajo qué condiciones el proceso resulta más fiable o menos.

### Inteligencia en el proceso de toma de decisiones

Una de las funciones que puede llevar a cabo el personal de inteligencia es apoyar en un proceso de toma de decisiones. Es decir, ante la identificación de una posible amenaza, el personal de inteligencia elabora el correspondiente producto, basado en el análisis de toda la información disponible, en el cual alerta de una posible amenaza en un futuro próximo; dicho producto llega a su destinatario, quien podría emplearlo para tomar la decisión correspondiente.

<sup>28</sup> TREVERTON, G. F. & GABBARD, B. C., O. C., p. 4.

<sup>29</sup> MONTANARO, Lucía y SCHÜNEMANN, Julia (2011). *Walk the Talk. The EU needs an effective Early Warning system to match its ambitions to prevent conflict and promote peace*. Fride & International Alert /Initiative for Peacebuilding-Early Warning, p. 12. Disponible en <http://www.ifp-ew.eu/>.



Según lo dicho anteriormente, «se pueden identificar cuatro tareas dentro lo que se podría llamar el bucle de alerta-respuesta»<sup>30</sup>, representado en la figura 3.4, y que, como se ve, están relacionadas con un proceso de toma de decisiones en base a la información e inteligencia disponible.

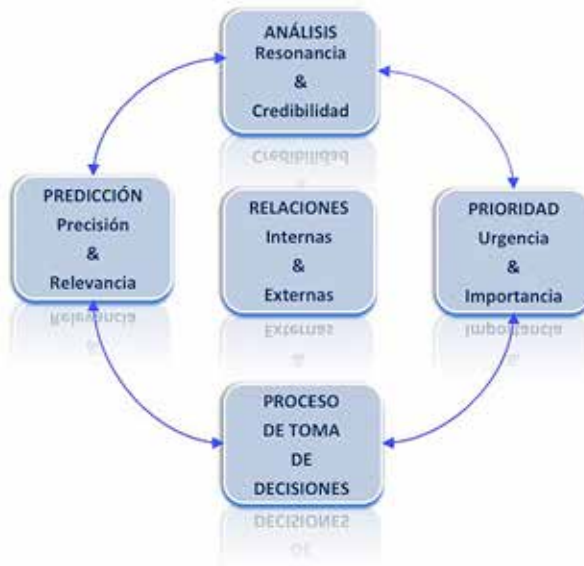


Figura 3-4. Bucle de alerta-respuesta

Todas las tareas y los actores involucrados en el bucle están interconectados y las tareas vinculadas, de tal manera que el fallo en una etapa es probable que conduzca a errores en las etapas posteriores. Por ejemplo, las predicciones inexactas que se han comunicado a los responsables, inevitablemente, afectarán a la eficacia de las decisiones que se tomen y, por supuesto, a la política preventiva que se esté llevando a cabo.

A la inversa, los responsables pueden influir negativamente en la capacidad de los analistas para producir inteligencia, si no les informan lo suficiente acerca de la información que necesitan y cuándo. Por lo tanto, sería engañoso centrarse solo en la etapa de toma de decisiones, con el fin de determinar si el proceso es de calidad y cómo afecta al comportamiento de una hipotética política preventiva que se quisiera llevar a cabo.

<sup>30</sup> Versión basada en la de DE FRANCO, Chiara y MEYER, Cristoph O. (2011). *Forecasting, Warning, and Responding to Transnational Risks*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, p 7. Disponible en <http://www.palgraveconnect.com/pc/doi/10.1057/9780230316911>. Fecha de la consulta 21/12/2015.

Al mismo tiempo, también los actores involucrados en el proceso de alerta-respuesta están unidos entre sí, a través de la evolución de sus relaciones según pasa el tiempo. Tanto los analistas de inteligencia como sus clientes desarrollan una historia compartida, ya que interactúan y se comunican, lo que significa que las experiencias de los distintos actores entre sí fomentan el establecimiento de reputaciones y patrones de comportamiento. Esto, a su vez, puede crear, tanto incentivos como desincentivos para una comunicación efectiva y de confianza a lo largo del tiempo.

Los analistas dentro de las burocracias suelen ser muy receptivos a lo que ellos perciben como las agendas políticas, así como a las preferencias de sus clientes, y consideran las implicaciones que sus productos pueden suponer para la política de la organización, así como para el éxito o fracaso de sus carreras.

Por el contrario, los clientes no confían simple y directamente en los productos de inteligencia que reciben, sino que revisan las conclusiones o hipótesis en ellos reflejadas, de acuerdo con las informaciones que reciben de sus propias fuentes y las comparan con sus propias visiones del asunto en cuestión. Además, sobre todo cuando hablamos de altos cargos políticos, consideran muy a menudo la utilidad política de los conocimientos de los analistas como limitada, para evitar la culpa en caso de fracaso, y reclamar el reconocimiento por el éxito.

### *Inteligencia de alertas y su relación con la toma de decisiones*

Cynthia Grabo, una veterana analista de la Agencia de Defensa de Norteamérica (DIA), define alerta como «un intangible, una teoría, una deducción, una percepción, una creencia. Es el resultado del razonamiento o de la lógica, una hipótesis cuya validez no puede ser ni refutada ni confirmada hasta que es demasiado tarde»<sup>31</sup>.

La sorpresa es una característica de cualquier conflicto. La ventaja competitiva que proporciona el confundir a un adversario sobre las verdaderas intenciones y capacidades propias, supone un poderoso incentivo para engañar al enemigo en cualquier lugar y momento. Como se ha dicho, esto por sí solo explica la necesidad de la inteligencia como una disciplina y una profesión. Sin embargo, el ignorar o malinterpretar los indicadores de las intenciones de un adversario puede tener consecuencias nefastas, como se ha demostrado a lo largo de la historia.

La historia militar revela que en pocas ocasiones la sorpresa fue total; siempre hubo señales que, en caso de haber sido correctamente interpretadas,

---

<sup>31</sup> GRABO, Cynthia M. (2002). *Anticipating Surprise*. Analysis for Strategic Warning: Washington DC, Joint Military College, p. 4. Disponible en [http://www.ni-u.edu/ni\\_press/pdf/Anticipating\\_Surprise\\_Analysis.pdf](http://www.ni-u.edu/ni_press/pdf/Anticipating_Surprise_Analysis.pdf).

hubieran apoyado otro tipo de decisiones o, por lo menos, se habría conseguido mitigar las consecuencias. En muchas ocasiones, la sorpresa fue favorecida debido a una falta de voluntad de abandonar las ideas preconcebidas y las decisiones adoptadas, a pesar de las señales identificadas sobre el terreno que las contradecían.

Hoy en día, la metodología de indicadores y alertas, con su origen militar, es una técnica bien asentada en ese campo, pero que, además, se muestra de gran utilidad para hacer frente a otro tipo de amenazas, como puede ser el crimen organizado, el terrorismo o incluso en el ámbito empresarial para identificar los planes de nuestros competidores.

La idea central que subyace detrás del análisis de indicadores y alertas es que los acontecimientos y fenómenos raramente ocurren en el vacío; afectan y son afectados por fuerzas y condiciones del entorno, algunos de los cuales son observables. Una correcta interpretación de los indicios en su contexto alerta sobre una posible amenaza emergente o futura. Con el apoyo de un análisis de indicadores y alertas, se puede facilitar un proceso de toma de decisiones que permita identificar y llevar a cabo las acciones apropiadas, para tratar con las amenazas y riesgos antes de que sean inmanejables.

Cuando hablamos de indicadores y alertas es importante no confundirlos con hechos o informaciones. En el caso de que un enemigo esté movilizando sus fuerzas armadas, esto es una información; cuando llegamos a la conclusión, basado en esta información y otros indicios, de que el enemigo se está preparando para atacar, esto es una alerta.

En resumen, una alerta es el resultado de un análisis de inteligencia sobre una amenaza o riesgo, en relación con un adversario en particular o un escenario. Pero no solo lo anterior, sino que también permite la identificación de oportunidades y su explotación, mediante la ejecución de las acciones que correspondan.

Hay que distinguir la inteligencia de alertas de los otros tipos de inteligencia, por su alcance y campo de aplicación, clientes y función que desempeña. En relación con el alcance, como se observa en la figura 3-5, la inteligencia de alertas está enfocada en el futuro. Por el contrario, la inteligencia básica y actual están enfocadas en describir realidades pasadas y presentes.

La inteligencia de alertas es especulativa, ya que trata de identificar una oportunidad o amenaza futura, por lo que cae dentro del campo de la inteligencia estimativa y predictiva, pero con diferencias. Mientras la inteligencia estimativa y predictiva miran hacia el futuro con un foco muy amplio para tratar de prever las posibles amenazas en sentido amplio, la inteligencia de alertas está focalizada en dar respuesta a una amenaza concreta. Esto último hace que la inteligencia de alertas sea muy indicada para apoyar a los responsables de tomar decisiones.

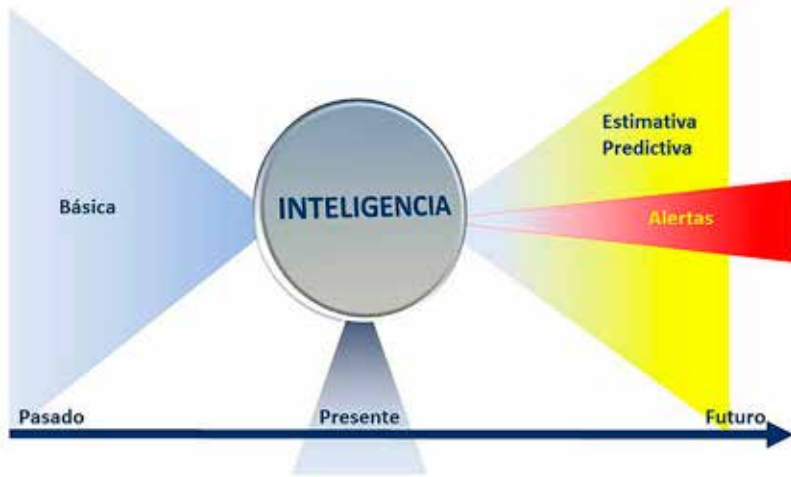


Figura 3-5. Tipos de Inteligencia según el objetivo y el foco. Elaboración propia

### *Factores que influyen en la inteligencia de alertas*

La alerta temprana se basa en una buena predicción de la probabilidad y severidad de que un conflicto, una crisis latente, o una amenaza, se materialicen. Como se ha dicho anteriormente, la predicción de conflictos, por ejemplo, puede llevarse a cabo con un sistema de indicadores de alerta que proporciona resultados cuantitativos o, por otro lado, por un sistema más cualitativo, basado en predicciones de expertos sobre las dinámicas del conflicto. En la mayoría de las organizaciones estatales e internacionales, el último suele ser el enfoque predominante.

Los expertos pueden ser analistas de inteligencia, diplomáticos en las embajadas, representantes especiales, personal militar en misiones, periodistas y ONG. Independientemente del método que se esté utilizando y qué tipos de expertos estén involucrados, la previsión para los propósitos preventivos presenta grandes retos en relación con la precisión y la relevancia.

La precisión es el grado en que una predicción es correcta a la hora de describir los posibles escenarios, sus causas, consecuencias y el momento en que se producirán. La precisión en relación con una predicción solo puede medirse a posteriori, a pesar de que, a priori, podemos medir la confianza de los expertos en la cantidad y calidad de las evidencias disponibles, junto con la fiabilidad en el pasado de las teorías o modelos aplicables, para dar sentido a esas pruebas.

«El problema es que los nuevos riesgos son más difíciles de pronosticar con precisión, ya que las teorías podrían no haber sido probadas previamente y pudieran no ser aplicables. El desafío analítico para los analistas es saber

cuándo los acontecimientos del pasado pueden ser extrapolados hacia el futuro y cuándo deberían reemplazarles escenarios de pesadilla»<sup>32</sup>.

En relación con la precisión de una predicción surgen varios problemas:

- Ciertas amenazas, países o regiones están «fuera del radar» de los analistas, ya que los recursos están excesivamente concentrados en unos pocos asuntos de interés. Esto provoca una escasez de información detallada, con suficiente antelación, acerca de los eventos que podrían provocar la materialización de una amenaza.
- Ciertos tipos de amenazas y riesgos son más difíciles de predecir que otros.
- En muchas ocasiones, la información relevante para la predicción no es compartida entre los analistas, que trabajan en diferentes áreas de la organización de inteligencia.
- Los analistas pueden carecer del conocimiento suficiente del asunto objeto de análisis, así como de la formación necesaria para comprender el sentido de los datos. Además, podrían verse influenciados por sesgos de distinto tipo.

La relevancia se refiere, tanto a la utilidad de las informaciones incluidas en la alerta, con respecto al proceso de toma de decisiones encaminadas a la prevención, como en la medida en que se refiere a las cuestiones y áreas consideradas prioritarias por los receptores del producto. Ciertas predicciones pueden carecer de relevancia para los tomadores de decisiones, ya sea porque dejan de lado los riesgos considerados importantes o porque son demasiado vagas en la evaluación de lo que va a pasar, cuándo, cómo y con qué probabilidad.

La relevancia normalmente aumenta con la especificidad de las predicciones, pero no implica necesariamente que tengan que ir emparejadas con recomendaciones. Decir simplemente que el país «X» puede volverse inestable, sin decir más sobre cuestiones de probabilidad, cuándo y las consecuencias derivadas del mismo, no es muy útil para los planificadores de políticas y los que tiene que tomar las decisiones, los cuales están siempre contemplando cuándo y cómo actuar.

El problema es que, en muchas ocasiones, la realidad de la predicción no es siempre compatible con las necesidades de los que tiene que decidir. La buena predicción de los acontecimientos socio-políticos es, por su naturaleza, vaga e incierta, mientras que a los tomadores de decisiones les gustaría tener no solo evaluaciones fiables, si no también muy precisas y concretas de cuándo es probable que las cosas sucedan, cómo y con qué tipo de consecuencias: «En muchos casos, existe un conflicto entre lo que la inteligencia,

---

<sup>32</sup> BETTS, Richard K. (2007). *Enemies of Intelligence: Knowledge & Power in American National Security*. New York: Columbia University Press, p. 56.

en su mejor momento, puede producir y lo que los tomadores de decisiones buscan y necesitan»<sup>33</sup>.

En relación con la relevancia, los principales problemas son:

- Insuficiente intercambio de criterios de relevancia entre los productores de alertas y sus clientes, en parte por la preocupación de preservar la objetividad de los analistas.
- Conocimiento inadecuado de los instrumentos a disposición de los clientes.
- Presión sobre los analistas para reducir al mínimo el margen de error, lo que aumenta los incentivos para las predicciones vagas o que no impliquen acciones concretas.

Una vez que se ha elaborado una predicción y se monitorizan los indicadores correspondientes, para confirmar o denegar su cumplimiento, el siguiente paso consiste en la comunicación de un determinado riesgo a los que tienen la capacidad de actuar sobre él. Por lo general, es el aspecto más descuidado en el análisis *post mortem*, ya que los investigadores buscan señales de peligro, pero no investigan si estos signos fueron traducidos en actos comunicativos intencionados de alerta. Además, si estas advertencias llegaron en realidad al destinatario y fueron entendidas como tal, nunca es examinado<sup>34</sup>.

Este aspecto es clave cuando tratamos con alertas: la comunicación de la alerta por parte del analista a su cliente. De tal manera, que el producto resultante del análisis solo llega a convertirse en alerta cuando llega a los destinatarios y es comprendido por estos. Como señala Grabo «una alerta que solo existe en la mente del analista es inútil».<sup>35</sup>

Así como detectar discontinuidades requiere audacia analítica, comunicarlás requiere un cierto grado de valentía. Un exagente de Inteligencia Nacional de Estados Unidos avisó a su personal: «usted tiene que estar acostumbrado a ser el chico más tonto en la habitación»<sup>36</sup>. Lo que tenía en mente era que sus subordinados no eran los únicos que pensaban en el futuro, sus clientes también lo hacen, y con gran confianza en su criterio.

<sup>33</sup> JERVIS, Robert (2010). *Why Intelligence Fails: Lessons from the Iranian Revolution and the Iraq War*. Ithaca and London: Cornell University Press.

<sup>34</sup> MEYER, Christoph O., OTTO, Florian, BRANTE, DE FRANCO, Chiara. (2010). *Re-Casting the Warning-Response-Problem: Persuasion and Preventive Policy*. *International Studies Review*, vol. 12, nº. 4, pp. 556-578. Disponible en <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2486.2010.00960.x/abstract> . Fecha de la consulta 11/12/2015.

<sup>35</sup> GRABO, Cynthia M., O. C., p. 14.

<sup>36</sup> ERDMANN, Drew, y MENDONCA, Lenny (2009). *Focused on foresight: An Interview with the US national intelligence officer for warning*. *McKinsey Quarterly*. Disponible en [http://www.mckinsey.com/insights/public\\_sector/focused\\_on\\_foresight\\_an\\_interview\\_with\\_the\\_uss\\_national\\_intelligence\\_officer\\_for\\_warning](http://www.mckinsey.com/insights/public_sector/focused_on_foresight_an_interview_with_the_uss_national_intelligence_officer_for_warning) . Fecha de la consulta 11/12/2015.

Como el estallido de una guerra en general presenta discontinuidades para establecer patrones, alertar es, en muchas ocasiones, un proceso de desafiar las asunciones preestablecidas de los clientes y, en consecuencia, se corre el riesgo de ser visto «fuera de onda». El desafío es convencer a este último de que la advertencia debe ser tomada como creíble y que merece mayor atención.

Cuenta Grabo en su libro que «un experimentado oficial de inteligencia en el campo del análisis político, señaló hace muchos años que, no importa lo que haya salido mal, siempre la culpa es de inteligencia. Cuando ocurrió el desastre, el analista podría recordar al responsable que había advertido de la posibilidad o que se había mencionado que esto podría suceder, en varias reuniones en el último mes. Y él respondió: bueno, no lo dijo con bastante frecuencia o lo suficientemente alto»<sup>37</sup>.

A la hora de comunicar una alerta, es muy importante el mensaje de resonancia, y que es cuando la alerta es adaptada, de tal manera que persuade al cliente para que acepte el análisis y la interpretación de las pruebas o evidencias. Las alertas sobre amenazas inminentes, se tienen más en cuenta cuando ponen de manifiesto las consecuencias que al destinatario le importan, en lugar de aquellas que solo el analista de inteligencia considera más importantes.

Tienen también más probabilidades de tener impacto cuando incluyen pruebas que el destinatario considera más creíbles y traduce el análisis en un lenguaje que es comprensible. Por lo tanto, los analistas necesitan no solo habilidades comunicativas, si no también saber cómo procesan la información los que toman las decisiones, aprender cuáles son sus visiones del mundo y asunciones acerca de ciertos asuntos y, sobre todo, para qué cuestiones exigen mayor carga probatoria.

A la hora de comunicar una alerta, los principales problemas con los que nos podemos encontrar, y que podrían impedir que el análisis sea tenido en cuenta son:

- Las alertas pueden no ser inteligibles, ya que los analistas no están especializados en la comunicación, o no conocen lo suficiente a su cliente como para adaptar el mensaje.
- Los cuellos de botella burocráticos pueden impedir una comunicación rápida y directa.
- Pueden existir desincentivos organizativos o sesgos institucionales, que impiden que se comuniquen puntos de vista que desafíen las políticas prevalecientes en la organización.
- Discordancia entre las conclusiones del análisis y la mentalidad e inclinaciones del receptor del mismo.

---

<sup>37</sup> GRABO, Cynthia M., O. C., p. 15.

Un factor clave es la fiabilidad de la fuente, al que se sumaría la credibilidad de la información, ya que, para el cliente, el analista de inteligencia es una más de las muchas fuentes a las que puede tener acceso. Normalmente, los responsables de tomar decisiones pueden carecer del tiempo, o de la capacidad, para juzgar la credibilidad de las pruebas, pero es que, además, tienden a tener cuidado para evitar ser manipulado por razones políticas.

La forma convencional por la cual las fuentes adquieren fiabilidad es a través de los títulos académicos correspondientes y/o la experiencia sobre el país/región o asunto en cuestión, así como a través de una exitosa trayectoria profesional.

Sin embargo, la evaluación de la fiabilidad de la fuente también será una función del que toma las decisiones, ya que la evaluará como neutral, amistosa u opuesta a sus creencias e ideas. Ser visto como neutral no es el único camino hacia la credibilidad, ya que los mensajes inconvenientes también pueden ser persuasivos, cuando los destinatarios sepan los puntos de vista políticos de la fuente y por lo tanto pueden compensar los sesgos en el contenido del mensaje.

El analista de inteligencia, en muchas ocasiones, tendrá que competir, para tratar de ganar mayor fiabilidad, con otras personas de confianza del cliente, y que por su cercanía, mayor relación y acceso más directo, ejercen una gran influencia sobre él a la hora de tomar decisiones. Cuanto más fiable sea considerado un analista, de mayor credibilidad gozarán sus productos.

En ocasiones, la fiabilidad de la fuente depende de la casualidad; el que se la tenga en cuenta dependerá de las personas de confianza, con el conocimiento suficiente y puntos de vista compatibles, que se encuentran entre el productor del análisis y el cliente, en lugar de basarse en procesos robustos, conocimiento institucional y criterios racionales para juzgar la fiabilidad de la fuente y la credibilidad de la información.

La separación existente entre el analista de inteligencia y el responsable de tomar decisiones, hace que el primero no tenga claro las prioridades del segundo. Hoy en día, en el complejo mundo globalizado en que vivimos, donde los recursos siempre serán insuficientes para detectar la materialización de cualquier amenaza, es necesario que el personal de inteligencia tenga claras cuáles son las prioridades de su cliente.

Ante la detección de la posible materialización de una amenaza y la elaboración de la correspondiente alerta, para apoyar un proceso de toma de decisiones, sería conveniente que esta refleje no solo las consecuencias, sino la importancia de la misma en relación tanto a los intereses de la organización como a otros asuntos que pueden competir por la atención y los mismos recursos.

En el proceso de toma de decisiones la urgencia es clave, ya que el saber cuándo se materializará una amenaza y las consecuencias asociadas, es de-



cisivo a la hora de tomar una decisión u otra. El problema es que, en muchas ocasiones, las alertas son muy vagas en relación a un posible calendario, lo que provoca el descrédito del producto analítico, a lo que se suma la pérdida de fiabilidad del analista.

A la hora de anticipar futuras amenazas, todos los analistas se enfrentan a los mismos desafíos epistemológicos, a la incertidumbre y complejidad de pensar sobre el futuro político, social, militar y del comportamiento humano, que no depende de la organización para la que trabajan, y que podríamos resumir en los siguientes puntos:

- La falta de experiencia de los analistas: en muchas organizaciones, el problema es que no han tenido durante mucho tiempo el análisis de inteligencia como prioridad; por lo tanto, el rendimiento real fue muy dependiente de tener individuos con la capacidad personal y poder de iniciativa para llevar a cabo el análisis.
- Falta de unidades que realicen análisis predictivo: lo que dificulta, por no decir que impide, la identificación de amenazas y riesgos a largo plazo. La inteligencia actual, la del día a día, consume todos los recursos.
- Esfuerzos limitados para realizar un análisis alternativo: es necesario que los analistas y sus clientes, revisen sus asunciones y supuestos, y desarrollen hipótesis alternativas sobre las amenazas y riesgos futuros. La aplicación de técnicas de análisis estructuradas facilitaría y mejoraría la calidad de los productos analíticos.

En el campo de la inteligencia de alertas, uno de los principales problemas es la comunicación de esa alerta al cliente y su comprensión, sobre todo en las primeras fases, cuando las señales sobre una posible amenaza o riesgo futuro son débiles y la incertidumbre muy alta. Algunos factores inherentes, y que afectan en la inteligencia de alertas, son:

- Esquemas mentales: un modo de pensar se puede definir como «el modelo mental de una persona o paradigma de cómo los grupos actúan en un país “X” o en relación a un asunto “Y”; se basa en el conocimiento acumulado de los precedentes anteriores, los actores clave, y los procesos de toma de decisiones»<sup>38</sup>.
- Intereses divergentes: en comparación con otras formas de inteligencia, la de alertas tiene un gran vínculo con la acción, de tal manera que casi siempre interferirá con las políticas actuales o previstas. Cuando una alerta es vista como una oportunidad, por ejemplo, por dirigir hacia una situación deseada, tiene más probabilidad de influir y ser atendida, e influir en la manera de pensar de los clientes, y por supuesto en las po-

<sup>38</sup> DAVIS, Jack (2008). «Why Bad Things Happen to Good Analysts». En: GEORGE, Roger Z. y BRUCE, James B. (eds.), *Analysing Intelligence: Origins, Obstacles and Innovations*. Washington D.C.: Georgetown University Press, p. 160.

sibles decisiones a tomar. Cuando no es el caso, se tiende a realizar una interpretación distorsionada y prestar una atención selectiva.

- Diferentes preferencias sobre las fuentes: un factor clave para determinar el impacto de una alerta es, obviamente, la credibilidad de la información que le da el analista. Sin embargo, los clientes de Inteligencia se apoyan en diferentes fuentes, por lo que, si los analistas tienen un bajo prestigio ante estos, el éxito de sus productos dependerá en la medida en que digan lo mismo que la información proporcionada por la fuente más fiable para su cliente.
- Cultura de alertas negativa: la falta de incentivos para llevar a cabo una correcta alerta temprana, provoca unos efectos secundarios, de tal manera que a los mensajes de alerta se les da un formato muy general. Los clientes no reciben la alerta en su formato original, ya que los analistas tienen la tendencia a esperar a que sus análisis se demuestren más fiables, basados en los acontecimientos, de tal manera que se aseguren que serán tenidos en cuenta. Si esto no es posible y a los analistas se les pide un análisis inmediato, optan por proporcionar uno que no se oponga a ninguna de las inclinaciones cognitivas o visiones de sus clientes.

### *Mejoras del análisis de inteligencia en apoyo a la toma de decisiones*

¿Qué se puede hacer para superar estos obstáculos y mejorar el análisis de inteligencia en apoyo de los procesos de toma de decisiones?

La respuesta común a los fallos en el análisis, en la mayoría de las organizaciones, ha sido llevar a cabo reformas organizativas. A menudo, las investigaciones *post mortem* han proporcionado referencias sobre cómo racionalizar las comunidades de inteligencia, mejorar la cooperación entre agencias, y centralizar la responsabilidad. La historia de la comunidad de inteligencia de los EE.UU. ofrece numerosos ejemplos de esto desde Pearl Harbor al 11-S. Sin embargo, la lección recurrente de estos ejemplos, es que los fracasos de las alertas, en apoyo al proceso de toma de decisiones, siguen ocurriendo a pesar de las reformas.

Es decir, los obstáculos para el éxito no dependen de la estructura, sino más bien de la naturaleza de la inteligencia estimativa y predictiva y la influencia que la psicología y la política tienen sobre la elaboración y comunicación de los análisis de inteligencia.

*Más información no significa un mayor impacto*, dada la incertidumbre inherente y la complejidad del análisis predictivo y estimativo. Inevitablemente, se producirán análisis erróneos, ya que no hay una manera a priori de asegurar el éxito analítico, de tal forma que un análisis correcto tiene las mismas probabilidades de ser tenido en cuenta que uno incorrecto. Como se dijo anteriormente, aquí juega un papel importante la credibilidad que le dé el cliente al producto. El principal problema es que los análisis incorrectos

tiene un mayor impacto y se recuerdan más tiempo, debido a que, normalmente, llevan asociadas consecuencias negativas, de tal manera que pueden tirar por tierra la credibilidad de un analista durante años.

Otro aspecto importante, es la necesidad de reconocer que las alertas no son solo acerca de la precisión, también implican la comprensión del problema de los que toman las decisiones y cómo procesan la información; conocer su modo de pensar y lo que ellos perciben como riesgos.

Por otra parte, se necesita tener identificadas sus inclinaciones e ideas sobre el asunto en cuestión y sus limitaciones, así como –si es posible– lo que se les dice por otras fuentes de su confianza.

Un conocimiento más profundo de las predisposiciones del cliente puede obtenerse a través de:

- El uso de técnicas de análisis estructurados: en los últimos años, con el fin de mejorar el análisis, académicos y profesionales de inteligencia han desarrollado un gran número de técnicas, que los analistas pueden utilizar para revisar su propio pensamiento y supuestos. Algunos de estos métodos (por ejemplo, «Red Hat Analysis» y «Key Assumptions Check») pueden ser modificados y utilizados para estructurar las discusiones sobre las predisposiciones de los clientes. Si estas discusiones se llevan a cabo de forma regular, el personal de inteligencia podría tener un mejor conocimiento de los obstáculos a los que se enfrentan sus productos<sup>39</sup>.
- Promover el intercambio de personal: dejar que los analistas de inteligencia trabajen en el área de planeamiento y viceversa, durante breves periodos de tiempo, así como el asignar un analista a la organización del cliente de una manera más permanente.
- Observación de las reuniones: incluso si no está prevista su participación activa, la asistencia de los analistas a las reuniones donde se toman las decisiones es útil, al poder observar los diferentes puntos de vista.
- Preguntar a los clientes: si la retroalimentación no es proporcionada por el cliente, es importante que los analistas busquen activamente explicaciones de por qué no se aceptan o priorizan sus productos.
- Análisis *post mortem*: la mayor parte de estos ejercicios se centran en cómo se llevó a cabo el análisis. La ampliación a la evaluación explícita del impacto de los productos es muy deseable, y podría determinar cuándo y cómo los productos de inteligencia fracasan o tienen éxito.

Sin cambiar el sentido de las conclusiones del análisis, los analistas deberían ser capaces de adaptar y personalizar el producto a su receptor concreto. Para ello se debería:

---

<sup>39</sup> HEUER Jr., RICHARDS J. y PHERSON, Randolph H. (2011). *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*. Washington D. C.: CQ Press, pp. 183-188, 197-200.

- Reforzar y comprobar los supuestos: al elaborar un producto, los analistas deberían tratar de reforzar los supuestos que se consideran correctos, proporcionando las evidencias correspondientes que los apoyen, pero, lo más importante, sería indicar las debilidades del análisis, señalando aquellos hechos que lo refuten. La idea es tratar de influir de manera proactiva, anticipándose a los pensamientos del cliente, para tratar de derribar las barreras a la receptividad por parte del mismo.
- Mostrar asuntos relacionados: si los analistas saben cuáles son los asuntos que el cliente percibe como más importante y urgentes, se puede aumentar el impacto del producto resaltando las relaciones con dichos asuntos. En el complejo mundo actual, raramente se produce un fenómeno aislado, ya que, por ejemplo, una situación de guerra en un país, provoca una oleada de inmigrantes hacia los países vecinos, con la consiguiente influencia en la seguridad.
- Considerar el nivel al que se dirige el producto: no es lo mismo que un producto de inteligencia se dirija al nivel táctico que al nivel estratégico. Las necesidades de inteligencia difieren según el nivel de mando. Por otra parte, también puede ser útil advertir inicialmente a los niveles más bajos en la burocracia, y de esta manera irlos sensibilizando del posible daño, aunque la certeza sobre la predicción en esta etapa sea baja.
- Considerar el nivel de impacto deseado: por último, es importante tener en cuenta qué nivel de impacto se está tratando de lograr. Por ejemplo, si la aspiración es que el cliente tenga en cuenta el producto, un mensaje bastante claro y simple puede atraer su atención y hacer resaltar el producto entre otros muchos. Es recomendable que el analista compare el resultado de su análisis y sus implicaciones con otras amenazas potenciales, y lleve a cabo analogías con incidentes previos similares, de tal manera que pueda mostrar de manera comparativa su importancia al cliente y la necesidad de que se le dé prioridad.

Es útil pensar sobre la forma de aproximarse a las predisposiciones y adelantarse a las diferentes formas de ver el mundo de los analistas y sus clientes, de tal manera que se podría:

- Organizar seminarios conjuntos para discutir temas de análisis: esto permitiría la discusión de las suposiciones en vigor y los diferentes puntos de vista, identificando las divergencias. Esto facilita la comprensión mutua y la identificación de sesgos en la manera de pensar. Las técnicas de análisis estructuradas podrían ser empleadas con este fin.
- Manuales para los clientes: los efectos a largo plazo de las predisposiciones pueden ser mitigados simplemente explicando su influencia a los destinatarios. En los EE.UU., se utilizan mucho, pero su contenido es más bien superficial, ya que la mayoría solo hablan del ciclo de inteligencia, las estructuras de inteligencia y los tipos de producto, dejando de lado otros aspectos clave, como la influencia de los sesgos y prejuicios, no solo en el analista, sino en el cliente cuando recibe el producto.

El debate que existe entre los profesionales y estudiosos de la inteligencia sobre cómo mejorar los productos de inteligencia, para que apoyen un proceso de toma de decisiones y faciliten la identificación de las acciones a llevar a cabo, identifica una serie de prácticas que deberían materializarse:

- Normas comunes para expresar probabilidad: el padre de la inteligencia estadounidense, Sherman Kent, subrayó que los consumidores pueden entender las expresiones de probabilidad de manera muy diferente<sup>40</sup>, por lo que es recomendable el establecimiento de un lenguaje común a la hora de indicar la probabilidad de ocurrencia de un hecho, para evitar malas interpretaciones entre los distintos receptores de un producto.
- Papel activo posterior a la difusión: en caso de que el producto no haya sido tenido en cuenta, el analista debe tratar de repetirlo, pero desde un ángulo diferente. Si los productos son tenidos en cuenta, los analistas pueden contribuir a la planificación y elaboración de las distintas posibilidades de respuesta. Hay técnicas diseñadas para apoyar los procesos de toma de decisiones como el DAFO<sup>41</sup> o el análisis de fuerzas sobre el terreno.

### Influencia de los medios de comunicación

En un entorno dominado por los grandes avances tecnológicos, y que permiten a cualquier persona acceso, prácticamente ilimitado, a cualquier tipo de información desde cualquier lugar del mundo, el analista de inteligencia ha perdido la primacía a la hora de proporcionar información e inteligencia a sus clientes.

Los consumidores de inteligencia no son ajenos a estos avances, y presionados por una opinión pública, cada vez más exigente debido a la información que tiene disponible, se ven obligados a reducir sus ciclos de toma de decisiones, a lo que se une una predisposición natural a realizar sus propias búsquedas de información, y sus propios análisis.

Cuando un cliente recibe hoy en día un producto de inteligencia, en muchas ocasiones con vaguedades e incertidumbres de difícil comprobación, se hace preguntas: ¿Cómo se han llegado a las conclusiones que se muestran? ¿Qué probabilidad hay de que dichas conclusiones sean correctas? ¿Hay que tomar alguna decisión basada en este producto de inteligencia? ¿Cuáles serían

<sup>40</sup> KENT, Sherman (1964). «Words of Estimative Probability» en STEURY, Donald P., ed., (1994), *Sherman Kent and the Board of National Estimates: Collected Essays*. Washington D. C.: Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency.

<sup>41</sup> La técnica de análisis DAFO es muy utilizada en todos los ámbitos, por su sencillez, para analizar países, empresas, organizaciones, competidores o adversarios. Las siglas se corresponden en castellano con las palabras: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. En inglés, la podemos encontrar denominada como SWOT (strengths, weaknesses, opportunities y threats).

las consecuencias si las conclusiones fueran correctas? ¿Y si no lo fueran? ¿Son mejores las conclusiones del documento que a las que hubiera llegado yo solo?

Si las respuesta que obtiene no le satisfacen, «buscará la información que necesita en cualquier lugar, ya sea en empresas que proporcionan servicios de inteligencia o en los medios de comunicación, tanto los clásicos como los que hoy en día actúan en Internet, los cuales, en la gran mayoría de las ocasiones, pueden proporcionar las respuestas que busca y de una manera más rápida, lo que conlleva la pérdida de relevancia del personal de inteligencia ante su cliente»<sup>42</sup>.

Estas cuestiones son de gran preocupación para el personal de inteligencia, ya que entre otras funciones esta la de apoyar un proceso de toma de decisiones de calidad. La desconfianza del cliente en los productos de inteligencia que recibe, provoca que estos se vuelvan irrelevantes en la mayoría de las ocasiones.

Un actor clave, y que puede alterar o distorsionar el papel de inteligencia en los procesos de toma de decisiones, son los medios de comunicación. Su papel en muchas ocasiones es clave a la hora de alertar y mantener el foco sobre un determinado conflicto o situación de crisis. No hay ningún otro actor no gubernamental que los iguale a la hora de llegar a cualquier tipo de destinatario, ya sea un empresario, un trabajador o un alto cargo político del Estado.

La influencia que pueden ejercer en el discurso político es determinante a la hora de que un Gobierno priorice un asunto sobre otro, ya que tienen la capacidad de determinar cuánto tiempo ese asunto permanecerá expuesto a la opinión pública. Sin embargo, en muchas ocasiones, son criticados por no prestar la suficiente atención a problemas latentes que pueden convertirse en un riesgo, a lo que se une que sus ciclos de atención son, a menudo, erráticos.

A pesar de todas las críticas que reciben, es indudable que hay que tener en cuenta la influencia que los medios de comunicación pueden ejercer en los procesos de toma de decisiones, como se ha visto en diversas ocasiones en el pasado y la competencia que, en muchas ocasiones, mantienen con las estructuras de inteligencia.

Con Internet se ha producido una explosión mediática sin precedentes. Si alguna vez hubo algo así como una única versión de una noticia, hoy en día, los responsables de tomar decisiones se enfrentan a una multitud, a menudo

---

<sup>42</sup> SYMON, Paul B. y TARAPORE, Arzan. *Defense Intelligence Analysis in the Age of Big Data*. Joint Force Quarterly (JFQ) 79, 4th Quarter 2015. Disponible en <http://ndupress.ndu.edu/Media/News/NewsArticleView/tabid/7849/Article/621113/defense-intelligence-analysis-in-the-age-of-big-data.aspx> . Fecha de la consulta 10/12/2015.

confusa, de versiones, especialmente cuando se refiere a una posible crisis o amenaza futura.

### *El papel de los medios de comunicación*

El papel de los medios de comunicación en los procesos de toma de decisiones se puede dividir en cuatro funciones diferentes:

- o Informante.
- o Amplificación.
- o Defensa.
- o Advertencia.

Los últimos años han visto una proliferación sin precedentes de noticias basadas en la web, así como la disponibilidad de información de primera mano que puede ser directamente observada por medio de las redes sociales. Sin embargo, todavía es pronto para afirmar que los medios de comunicación tradicionales han perdido su papel crucial en informar al público, funcionarios y responsables políticos, a pesar de los cambios en el panorama de los medios.

Aunque las nuevas fuentes de información pueden ser más rápidas en la difusión de una noticia, a menudo carecen de la credibilidad de los medios de noticias establecidos, y luchan por que se les tenga en cuenta y se les tome en serio. El problema es que, salvo excepciones, este tipo de fuentes apenas ofrecen el tipo de análisis en profundidad que proporcionan los medios profesionales, en particular la prensa escrita de calidad. Este tipo específico de cobertura de noticias representa un recurso importante de la inteligencia de fuentes abiertas (OSINT). Si la cobertura de una noticia por estas fuentes se produce en las hipotéticas primeras etapas de una crisis, puede servir a los encargados de tomar decisiones como alerta, ya que pondrían de relieve acontecimientos potencialmente dañinos que se avecinan en el horizonte.

La cobertura de los medios de comunicación de los conflictos inminentes puede crear, además, un entorno informativo favorable tanto a la comunicación como a la recepción de alertas dadas por otras fuentes. Si un conflicto latente, o su posible escalada, se convierte en una noticia, su relevancia se eleva, lo que facilita la receptividad de los productos de inteligencia. Aunque los medios de comunicación no informan específicamente sobre alertas, la aparición de una noticia puede tener el impacto de poner un país, una región o un asunto bajo interés por los responsables de tomar las decisiones.

En muchas ocasiones, los medios de comunicación son utilizados por otros actores, como las ONG para difundir su mensaje a una audiencia interesada, a pesar de que muchas organizaciones de este tipo tienen sus propios canales de comunicación. Es decir, se busca la amplificación del mensaje.

Esta diversificación y uso de los medios para dar a conocer su mensaje es importante, ya que:

- Desde el punto de vista de la comunicación, la información no es solo difundida por una fuente, sino que supone una diversificación de los canales de comunicación, lo que incrementa la probabilidad de que el mensaje llegue a quien tiene que llegar.
- Lo más importante es que los medios de comunicación tienen un alcance mayor que la mayoría de las fuentes no gubernamentales. Además, de esta manera, sortean el escepticismo que tienen muchos responsables políticos hacia algunas organizaciones no gubernamentales, al poner en duda su neutralidad y objetividad. Si una información es publicada por un medio de comunicación de calidad, es más fácil que los responsables confíen en la información y se la tomen en serio.
- Por último, los periodistas a veces observan directamente el estallido de una crisis o conflicto, y pueden convertirse en una fuente fiable al proporcionar información de primera mano y su propia evaluación de como considera que la situación podría evolucionar.

### *Problemas y obstáculos*

Desde una perspectiva en la cual una información de los medios sea tenida en cuenta, en un proceso de toma de decisiones, en detrimento de un producto de inteligencia, el principal problema identificado es la falta de fiabilidad, así como lo imprevisible y errática que es, en muchas ocasiones, la cobertura de un determinado asunto.

Hay un aspecto que merece la pena destacar y es la contraposición de la noticia como negocio a la responsabilidad de informar, ya que, como la mayoría de los medios de comunicación son negocios que necesitan obtener beneficios, concentran sus recursos en las áreas donde creen que el interés de la audiencia será grande. Esto nos conduce al asunto de la responsabilidad de los medios de comunicación con la sociedad.

En muchas ocasiones la prensa declara llevar a cabo una tarea de supervisión, apoyada por privilegios legales, de tal manera que la sociedad espera que cumpla con ese papel, estando dispuesta a proporcionarle un estatus especial para que pueda cumplir con esta tarea. Sin embargo, si la noticia se escoge por cuestiones de negocio o audiencia se sale fuera del papel que supuestamente dicen representar.

Es indudable, en base a todo lo anterior, la gran influencia que los medios de comunicación pueden ejercer a la hora de adoptar una decisión u otra, y tienen que ser conscientes de ello tanto los analistas de inteligencia como sus clientes, para no ser dirigidos y manipulados hacia decisiones poco satisfactorias.



Además, esa influencia, apoyada por los avances tecnológicos, que permiten un acceso casi ilimitado a información de todo tipo, provoca que las estructuras de inteligencia se vean abocadas a trabajar sobre los temas de actualidad limitando su capacidad para llevar a cabo análisis a largo plazo, con la intención de identificar amenazas potenciales, lo que provoca que, en muchas ocasiones, se vean sorprendidas y no satisfagan las necesidades de sus clientes.

### Conclusiones

Las organizaciones de inteligencia siguen siendo necesarias, ya que, a pesar de la evolución de la tecnología y los enormes volúmenes de información disponibles para cualquiera que quiera buscarlos, siempre habrá ciertos tipos de información que serán denegados por los competidores o adversarios, y que son necesarios para apoyar un proceso de toma de decisiones.

Además, la necesidad de usar inferencias y supuestos cuando los hechos y evidencias no están disponibles, provoca en muchas ocasiones que los analistas deban llegar a juicios y conclusiones basadas en informaciones incompletas, y es aquí donde el papel del ser humano, representado por el analista de inteligencia, cobra gran importancia, y es, en muchas ocasiones, el punto de fricción con los responsables de tomar decisiones, debido a que estos no son conscientes de cómo los analistas consiguen llegar, desde la información obtenida, hasta las conclusiones que les presentan, y tiene dudas sobre el proceso seguido.

Los clientes tienen que ser conscientes de las limitaciones de las estructuras de inteligencia, pero es que, además, deben en ocasiones involucrarse, sobre todo orientando al analista sobre sus necesidades exactas de información.

Hoy en día, los avances tecnológicos permiten manejar grandes volúmenes de datos y almacenarlos para su posterior manipulación, pero, a pesar de esos avances tecnológicos, el hombre en el sistema es tan importante como siempre, debido a que, aunque la tecnología facilita la manipulación de los datos, al final es el analista de inteligencia entrenado el que es capaz de hacer juicios fundamentados, elaborar conclusiones o extraer significados de los datos obtenidos, y que resulten de utilidad para su cliente.

El desarrollo de la inteligencia necesaria para anticipar, prevenir, interferir o mitigar los efectos de un ataque, una amenaza o un competidor, requiere la elaboración de inteligencia de una manera colaborativa e integrada, donde el cliente tiene un papel clave.

El núcleo central de producción de inteligencia, ya sea para afrontar una amenaza terrorista o más convencional, es la fase de elaboración, y más concretamente el análisis y la síntesis, o en lenguaje más claro, el proceso de descomposición de la información en sus elementos constituyentes, su

procesamiento en componentes manejables, la búsqueda de vínculos con elementos relacionados, ponerlos en contexto y sintetizar los resultados en inteligencia que sea de utilidad para el que tiene que tomar decisiones.

Otro aspecto importante es que, actualmente, las estructuras de inteligencia están dedicadas a trabajar a nivel operacional, táctico o actual. En la mayoría de los casos, se echa en falta un análisis a largo plazo. En otras palabras, la mayoría de los recursos están dedicados al informe de inteligencia, en vez de intentar alcanzar un profundo conocimiento de nuestros adversarios.

Esta situación es debida al complejo entorno de seguridad, la naturaleza de las necesidades de los responsables, las prácticas individuales o de la organización y el éxito de las actividades técnicas de obtención, con unas capacidades actuales inimaginables hace unas décadas. El principal motivo de falta de análisis a largo plazo es debido a que la mayoría de los consumidores de inteligencia es lo que quieren (o, por lo menos, es lo que obtienen, ya que no preguntan por análisis a largo plazo).

Uno de los cambios más importantes que tienen que afrontar las organizaciones de inteligencia hoy en día, es tener la flexibilidad suficiente para adaptarse a trabajar alrededor de un problema o asunto determinados, más que mantener una estructura rígida que dificulte la cooperación, siendo la clave el intercambio de información e inteligencia.

La clave, está en cambiar la manera de trabajar en inteligencia, pasando de una basada en procesos establecidos debido al tipo de información que es obtenida, a otra dirigida por el problema que tiene que ser resuelto. Es decir, cambiar de una inteligencia basada en el análisis de lo que se ha obtenido, a otra basada en el análisis de lo que necesita ser obtenido.

## Bibliografía

- BETTS, Richard K. (2007). *Enemies of Intelligence: Knowledge & Power in American National Security*. New York: Columbia University Press.
- CLARK, R. M. (2010). *Intelligence Analysis: A Target Centric Approach*. Washington: CQ Press.
- CLAUSER, Jerome (2008). *An Introduction to Intelligence Research and Analysis*. Plymouth UK: The Scarecrow Press.
- DAVIS, Jack (2008). «Why Bad Things Happen to Good Analysts». En: GEORGE, Roger Z. y BRUCE, James B. (eds.), *Analysing Intelligence: Origins, Obstacles and Innovations*. Washington D.C.: Georgetown University Press.
- DE FRANCO, Chiara y MEYER, Cristoph O. (2011). *Forecasting, Warning, and Responding to Transnational Risks*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- DÍAZ-CANEJA GRECIANO, José Manuel (2014). *La Cooperación de Inteligencia en la UE*. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos.

- ERDMANN, Drew, y MENDONCA, Lenny (2009). *Focused on foresight: An Interview with the US national intelligence officer for warning*. McKinsey Quarterly.
- GRABO, Cynthia M. (2002). *Anticipating Surprise. Analysis for Strategic Warning*: Washington DC, Joint Military College.
- HALL, W. M., & Citrenbaum, G. (2010). *Intelligence Analysis: How to Think in Complex Environments*. Santa Barbara: Praeger Security International.
- HERMAN, Michael (1996). *Intelligence Power in Peace and War*. Cambridge. Cambridge University Press.
- HEUER Jr., RICHARDS J. y PHERSON, Randolph H. (2011). *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*. Washington D. C.: CQ Press.
- JERVIS, Robert (2010). *Why Intelligence Fails: Lessons from the Iranian Revolution and the Iraq War*. Ithaca and London: Cornell University Press.
- KENT, Sherman (1964). «Words of Estimative Probability» en STEURY, Donald P., ed., (1994), *Sherman Kent and the Board of National Estimates: Collected Essays*. Washington D. C.: Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency.
- LAHNERMAN, W. J. (2006). *The Future of Intelligence Analysis*. Maryland: University of Maryland, Center for International and Security Studies.
- MEYER, Christoph O., OTTO, Florian, BRANTE, DE FRANCO, Chiara. (2010). *Re-Casting the Warning-Response-Problem: Persuasion and Preventive Policy*. International Studies Review, vol. 12, nº. 4.
- MONTANARO, Lucía y SCHÜNEMANN, Julia (2011). *Walk the Talk. The EU needs an effective Early Warning system to match its ambitions to prevent conflict and promote peace*. Fride & International Alert /Initiative for Peacebuilding-Early Warning,
- SULLIVAN, J. P. (2005). «Terrorism Early Warning and Co-Production of Counterterrorism Intelligence». Montreal, Québec, Canadá.
- SYMON, Paul B. y TARAPORE, Arzan. *Defense Intelligence Analysis in the Age of Big Data*. Joint Force Quarterly (JFQ) 79, 4th Quarter 2015.
- TREVERTON, G. F., & GABBARD, B.C. (2008). *Assesing the Tradecraft of Intelligence Analysis*. Santa Monica: RAND Corporation.
- WALDROP, M. M. (1992). *Complexity: The Emergenging Science at the Edge of Order and Chaos*. New York: Simon & Schuster.