

Capítulo cuarto

Actores en la producción de inteligencia

Isaac Martín Barbero

Resumen

Este capítulo aborda la producción de inteligencia y los actores que intervienen en este proceso y, por ello, ofrece la oportunidad de profundizar en la relación entre productores y consumidores de inteligencia, uno de los principales temas de la inteligencia como campo de estudio y también como práctica.

Inteligencia es mucho más que información estructurada y va mucho más allá que la acumulación de conocimientos. Requiere la identificación de los intereses en juego y la consideración de los retos relevantes y la comprensión de la vinculación entre una organización y su entorno.

Junto a la importancia de la relación entre productores y consumidores de inteligencia, este capítulo recoge dos cuestiones que impregnan la argumentación: el impacto de la tecnología en el proceso de inteligencia y el alcance del proceso de inteligencia en los procesos de toma de decisiones. Con ello, se abordan los principales aspectos transversales a tener en cuenta a la hora de plantearse cualquier proceso de inteligencia destinado a potenciar la calidad de las decisiones.

En la literatura relativa a los procesos de producción de inteligencia, abundan las referencias al llamado ciclo de inteligencia y las aproximaciones, versiones y críticas al mismo. En esta ocasión intentaremos evitar que «el

ciclo de inteligencia» acapare un protagonismo excesivo optando por una visión de la producción más dinámica, acorde con un proceso de producción articulado en fases que presentan solapamientos y que está orientado al objetivo de responder a las necesidades de información de un usuario final.

Palabras clave

Inteligencia, procesos de producción, conocimiento, ciclo de inteligencia.

Abstract

This chapter addresses the production of intelligence and the actors, who intervene in this process and which, due to this, offer the opportunity of delving into the relationship between producers and consumers of intelligence, one of the main subjects in intelligence as a field of study and a practical field.

Intelligence is much more than structured information and it goes beyond the acquisition of knowledge. It requires the identification of self-interest and objectives, the main frameworks and the links between an organization and its environment.

Together with the importance of the relationship between intelligence producers and consumers of intelligence this particular chapter addresses two of the main debates of intelligence studies: the impact of the technological revolution in the production of intelligence and in the decision making process. With this, we address the main transversal aspects to take into account when dealing with any intelligence process aimed at improving the quality of the decisions.

In the literature about the intelligence process the references to the so called intelligence cycle are constant. However in this study we choose a different vision and a more dynamic approach based in a production process guide in overlapped phases oriented to answer the information needs of the final consumer.

Keywords

Intelligence, production process, knowledge, intelligence cycle.

Inteligencia: actores en busca de guion

El elemento diferenciador de la «inteligencia» no descansa en la aplicación de técnicas de análisis ni de sistemas informáticos altamente sofisticados; lo que hace que la inteligencia sea tal, es su orientación a transformar la información en conocimiento, y el conocimiento en productos que sirvan de ayuda a la toma de decisiones específicas¹. Inteligencia es mucho más que información estructurada y va mucho más allá que la acumulación de conocimientos. Requiere la identificación de los intereses en juego y la consideración de los retos relevantes y la comprensión de la vinculación entre una organización y su entorno: externo –lo que supone valorar amenazas y oportunidades–; e interno –valorando los puntos fuertes y débiles de la empresa–. Así, cuando el entorno se vuelve volátil, inestable o simplemente poco seguro, los distintos actores (públicos y privados) tienden a centrarse en lo que ocurre fuera y analizan exhaustivamente –para sobrevivir (riesgos y amenazas) y prosperar (oportunidades)– eventos, relaciones entre competidores y tendencias. Esta reacción natural, y en principio razonable, puede tener consecuencias negativas si se pierde de vista la importancia fundamental de la dimensión interna.

La oportunidad de compartir este punto de partida con el lector es particularmente grata en un capítulo que aborda la producción de inteligencia y los actores que intervienen en este proceso y que, por ello, ofrece la oportunidad de profundizar en la relación entre productores y consumidores de inteligencia, uno de los principales temas de la inteligencia como campo de estudio y también como práctica.

Junto a la importancia de la relación entre productores y consumidores de inteligencia, este capítulo recoge dos cuestiones que impregnan la argumentación: el impacto de la tecnología en el proceso de inteligencia y el alcance del proceso de inteligencia en los procesos de toma de decisiones. Con ello se abordan los principales aspectos transversales a tener en cuenta a la hora de plantearse cualquier proceso de inteligencia destinado a potenciar la calidad de las decisiones.

En la literatura relativa a los procesos de producción de inteligencia, abundan las referencias al llamado ciclo de inteligencia y las aproximaciones, versiones y críticas al mismo. En esta ocasión intentaremos evitar que «el ciclo de inteligencia» acapare un protagonismo excesivo optando por una visión de la producción más dinámica, acorde con un proceso de producción articulado en fases que presentan solapamientos y que está orientado al objetivo de responder a las necesidades de información de un usuario final. Este planteamiento se inspira en prácticas propias de la dirección de proyectos tomadas de metodologías tradicionales (en cascada) pero también de

¹ Gustavo Díaz Matey: «The use of intelligence in the private sector», *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, n.º. 26, 2014.

«nuevas aproximaciones ágiles» orientadas a dar respuesta a proyectos cuyos requisitos son cambiantes. De esta manera, articularemos la convicción de que los estudios de inteligencia deben actualizar sus procesos bebiendo de metodologías desarrolladas y asentadas en otros campos con resultados satisfactorios y evitar el riesgo de quedar atrapados en conceptos excesivamente academicistas y poco apropiados para abordar situaciones inciertas y cambiantes.

Con todo, desde la aproximación clásica del «ciclo de inteligencia» con las distintas «fases» de los procesos de producción –definición de las necesidades de información, planificación del proyecto, obtención, procesamiento y evaluación de la información, análisis, desarrollo del producto y difusión del mismo– queda claro el papel central de la relación entre productores y consumidores con el que se inicia el proceso y con el que también termina. Quedando de manifiesto que, sin una correcta relación entre los mismos, el proceso no tendrá sentido ni utilidad ya que toda investigación que no sea útil al proceso de toma de decisiones no cumplirá la función para la cual se ha de diseñar todo el proyecto de inteligencia.

Por otro lado, la tecnología ha tenido un impacto importante en el conjunto del proceso de inteligencia y ha supuesto el desarrollo de multitud de herramientas que buscan automatizar partes del trabajo de inteligencia o que aspiran a facilitar el trabajo del analista. Entender de forma correcta qué suponen estas herramientas, cómo se relacionan los analistas con las mismas y cuál es el valor real que aportan en relación a su coste es, a día de hoy, una de las primeras tareas a la hora de implantar una célula de inteligencia en cualquier organización.

Por último, la inteligencia como ya se ha señalado en otros capítulos de este volumen, es una herramienta que ayuda a reducir la incertidumbre inherente al proceso de toma de decisiones². Entender hasta dónde puede llegar la inteligencia, cuáles son los límites de lo que puede conseguir y cuáles son los costes (tangibles e intangibles; explícitos e implícitos) de determinadas actuaciones nos ayudará a entender la forma en que la inteligencia puede ayudar a mejorar la toma de decisiones en una organización, y a ajustar los procesos de inteligencia en el marco concreto de cada organización.

Entender la inteligencia

En los últimos años, tras el auge del interés por todo lo remotamente relacionado con la «inteligencia», emerge una legítima preocupación por el verdadero valor (si es que no relevancia) de esta, espoleada por sonoros fracasos que, con más o menos razón, suelen atribuírsele. Y se ha escrito

² Gustavo Díaz Matey: «Hacia una definición inclusiva de inteligencia», *Revista de inteligencia y prospectiva* 4, 2008.

mucho sobre la relación entre inteligencia y mejora del desempeño de una organización en la consecución de aquellos objetivos considerados estratégicos. Pero ante todo, conviene no empezar por pedir peras al olmo³.

Aún asumiendo que una buena inteligencia es necesaria para una estrategia óptima, de poco nos servirá sin una idea clara de hacia dónde se dirige nuestra organización o, según el caso, de cuales son por ejemplo, los intereses de seguridad nacional de nuestro Estado. Como señala, Ben Gilad, «si bien una buena estrategia con una mala inteligencia producirá resultados mediocres; una mala estrategia con buena inteligencia es garantía absoluta de fracaso».

Por lo tanto, la estrategia es una condición necesaria de todas las organizaciones (públicas y privadas), independientemente de su mayor o menor importancia, que tengan interés en su propia supervivencia... y a ese objetivo es al que ha de estar orientada la inteligencia. Una supervivencia sostenida y sostenible depende de la capacidad de evaluar un desarrollo dado, de anticipar y de explorar el potencial de diferentes elecciones y así poder decidir de entre esas posibilidades considerando los objetivos y las reacciones potenciales de otros agentes hacia nuestras propias acciones.

Las actividades de inteligencia en el ámbito de la seguridad pública no pueden reducirse a meras labores de espionaje y acciones encubiertas. Ningún Estado u organización puede dirigir sus actividades de inteligencia exclusivamente contra las amenazas directas. La inteligencia aplicada a entornos empresariales no puede basarse únicamente en actividades tales como la búsqueda de competidores y la evaluación de su competitividad. Debe contemplar también la identificación de puntos de apoyo o proveedores potenciales; evaluación de situación financiera de clientes; seguimiento de la regulación de los nuevos mercados y captación de nuevas oportunidades empresariales. Sin embargo, la pertinencia de estos ámbitos viene dada por su impacto potencial sobre la capacidad de la organización de lograr su propósito fundamental: el afianzamiento de su capacidad sostenible de sobrevivir y prosperar.

En este sentido, la inteligencia no solo ayuda a evaluar amenazas, también está íntimamente relacionada con la reducción del riesgo, la reducción de la incertidumbre y el correcto entendimiento del entorno, algo aplicable al sector público y que, en el marco del sector privado, se denominaría inteligencia estratégica en la empresa o inteligencia empresarial. Por el contrario, es necesario «un entendimiento claro» del entorno y de la situación general. Lo que en último término se traduce en identificar no solo riesgos y amenazas, sino también oportunidades.

³ Mario Esteban Navarro: «¿Por qué debo usar inteligencia competitiva en mi empresa?», *Revista de Inteligencia y Seguridad* 7, diciembre de 2009 – mayo de 2010; Jorge Postigo: «La inteligencia competitiva en España: una encuesta sobre su utilización por parte de las empresas exportadoras», *El Profesional de la Información* 10, n.º. 10, 2001.

Pero a pesar de todo su enorme potencial, es importante destacar que la inteligencia ayuda fundamentalmente a reducir la incertidumbre, a ampliar el arco de opciones a nuestra disposición y a situarnos en mejor disposición de asumir desenlaces contrarios a nuestras aspiraciones. Asumir plenamente este planteamiento contribuirá a evitar que la inteligencia se convierta en un instrumento para justificar decisiones ya tomadas, que se emplee para facilitar el seguir la estela de terceros o que se utilice para dar por finalizada la necesaria labor de actualización permanente del rumbo de las organizaciones. La inteligencia, por el contrario, debería ser un faro que alumbre los procesos de toma de decisiones. Decisiones que posteriormente, a la luz de los acontecimientos, se antojarán afortunadas o desafortunadas, pero que serán buenas o malas por la forma en la que se adopten, con independencia de sus resultados. Para ello, es necesario que los encargados de tomar decisiones (los usuarios de la inteligencia) sean conscientes de sus beneficios potenciales, y también de sus limitaciones, e incorporen ambos aspectos plenamente a sus procesos específicos de toma de decisiones.

Necesidades de información: atinar es cosa de dos, fallar puede hacerse solo

De entre los mayores obstáculos a superar a la hora de construir soluciones en inteligencia destacan las carencias de los consumidores de inteligencia en la comprensión y articulación de sus propias necesidades. Abundan las falsas concepciones sobre los principales problemas a los que se enfrentan, que dificultan la plasmación de las necesidades de información del usuario final en una petición informativa específica. Por diversos motivos, los encargados de tomar decisiones, en la mayoría de las ocasiones, no transmiten de forma acertada sus verdaderas necesidades de información. Aquellas que justificarían en primera instancia el trabajo de inteligencia y que, posteriormente, deberían ser traducidas en un planteamiento de inteligencia. Las razones son diversas.

En ocasiones es el propio desconocimiento de cómo llegar hasta las verdaderas preguntas cuyas respuestas ayudarían a reducir la incertidumbre de su proceso de toma de decisiones. En otras ocasiones, «el cliente» simplemente no quiere poner encima de la mesa las vulnerabilidades de su propia organización o incluso lo que el percibe como sus propias carencias. Por cierto, que esta tendencia se ve severamente afectada por la relación entre el consumidor de inteligencia y el responsable de proporcionarla. Según el contexto, el carácter externo o interno de la célula de inteligencia puede ser una condición suficiente para condenar el proyecto al fracaso más rotundo.

Para contrarrestar esta situación, es clave que los encargados de tomar decisiones entiendan e interioricen para qué sirve la inteligencia y cuáles son las limitaciones de esta herramienta. Ya que, un uso efectivo de la inteligencia, supondrá importantes mejoras en los procesos de toma de decisiones

y en la capacidad de identificar y reducir el grado de incertidumbre, siendo, en definitiva, una pieza clave en el incremento de la competitividad o de la posición relativa de un Estado. Para ello, será clave conseguir homogeneizar el lenguaje relativo a los temas de inteligencia. La claridad conceptual ayudará, sin duda, a que los encargados de tomar decisiones dejen de percibir estos asuntos como cuestiones oscuras relacionadas con temas de espionaje y prácticas poco éticas, para conseguir vislumbrar la verdadera utilidad de la inteligencia en sus estructuras. Si los gestores principales no están muy seguros en cuanto al papel de la inteligencia en los procesos de toma de decisiones de sus propias organizaciones (públicas o privadas), no estarán muy dispuestos a invertir tiempo y dinero en dotarse de una capacidad significativa. Pero, la confianza en el potencial de la herramienta debe verse complementada por la confianza en los agentes de inteligencia con los que el consumidor interactúe y, en su defecto, con la certeza de que la franqueza a la hora de expresar sus limitaciones y demandas no podrá perjudicarle ni a él ni a su organización.

En un campo aparentemente ajeno a la seguridad nacional, pero con tanto potencial para la introducción de este tipo de aproximaciones como es la inteligencia empresarial en el tejido de la pequeña y mediana empresa, el proyecto CITEX –financiado por la Comisión Europea y en el que participó ICEX España, Exportación e Inversiones en 2012– estaba orientado a la creación de un itinerario formativo en materias de inteligencia con el fin de mejorar la competitividad de las empresas europeas y apuntaba estas dos líneas de trabajo (la formación, para la concienciación de los encargados de tomar decisiones, y la claridad conceptual) como fundamentales para una mejora de la implantación de la inteligencia en las empresas europeas⁴. Este argumento es válido también en el ámbito de la inteligencia en materia de seguridad pública, donde una correcta percepción del para qué vale la inteligencia y cómo esta puede ayudar a reducir la incertidumbre en los procesos de toma de decisiones es clave para un correcto funcionamiento de los procesos de inteligencia en primera instancia, tal y como refleja la atención dedicada a este asunto por parte de los estudios de inteligencia. Para tal fin, será necesario avanzar hacia unos estándares comunes que nos permitan poder hablar de formación en materias de inteligencia. De una verdadera profesión en materias de inteligencia con cursos e itinerarios formativos para tal fin. Al fin y al cabo, si entendemos la inteligencia como una herramienta de ayuda al proceso de toma de decisiones, de cualquier proceso de toma de decisiones estratégicas, nos encontramos con la imperiosa necesidad de contar con profesionales formados en temas de inteligencia para mejorar la competitividad de nuestras empresas y la posición relativa de nuestras instituciones.

⁴ Proyecto CITEX, Competitive Intelligence in Trade and Export, en http://www.citexproject.eu/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=4&Itemid=90&PHPSESSID=0011930bc6e5e9fac877a511989e77d5&mylang=spanish&PHPSESSID=0011930bc6e5e9fac877a511989e77d5.

Es en el desarrollo de esta futura profesión y en la concreción de sus desempeños, competencias y límites donde se enmarca la correcta relación entre productores y consumidores de inteligencia.

Aunque no existe una fórmula única para la relación entre productores y consumidores de inteligencia, está fuera de cuestión que se requiere la implicación de ambos en el proceso de definición de las necesidades para lograr una máxima efectividad. Michael Herman, en su estudio de referencia sobre la inteligencia en seguridad pública, aboga a favor de una relación dinámica y «emprendedora», de acuerdo con la comprensión de Peter Drucker de este concepto: la reasignación permanente de recursos desde áreas de bajo rendimiento hacia otras de alto rendimiento. Así, los productores de inteligencia presentan su producto a los responsables de tomar decisiones y buscan una retro-alimentación para identificar los aspectos de mayor utilidad de acuerdo con los consumidores que revisan los resultados con la voluntad de ejercer una crítica constructiva que permita su mejora continua a la luz de la experiencia y con la vista puesta en los cambios que se producen en el entorno.

Entender, plasmar y priorizar las necesidades de información del encargado de tomar decisiones será una tarea tan importante en cualquier proceso de inteligencia que condicionará el resto del proceso, ya que orientará los esfuerzos de obtención, priorizando la búsqueda de unas informaciones sobre otras, lo que tendrá un impacto posterior en el resto de fases. En definitiva, si las necesidades del cliente se identifican mal, el resto del trabajo de inteligencia estará herido de muerte.

De las necesidades de información a los requerimientos de inteligencia. Planificando el trabajo y trabajando el plan

Una vez determinadas las necesidades de información que plantean los consumidores de inteligencia, estas deben convertirse en un conjunto de requisitos específicos sobre los que trabajar. Este conjunto de requisitos conforma el plan de trabajo destinado a cubrir esas necesidades de información y orientar los esfuerzos de obtención y el posterior análisis. Este punto concreto tiene unas implicaciones muy importantes sobre el conjunto del proceso de producción. Es aquí donde se determina si el resultado del trabajo de inteligencia irá orientado a la potenciación del proceso de toma de decisiones dirigido a conducir a una acción o no acción y, por tanto, será en este punto donde se determinará si el trabajo de inteligencia está alineado con los objetivos de la organización. Cuando esto no ocurre, se producen desviaciones y, si estas persisten en el tiempo, se adquieren «vicios», viéndose socavada la efectividad del trabajo y la sostenibilidad de las propias capacidades de inteligencia a medio y largo plazo. Debe prestarse especial atención a evitar que la necesaria proximidad de los responsables de las tareas de inteligencia a los encargados de tomar decisiones se traduzca en

una contaminación del trabajo de los primeros a través de una preconfiguración de las conclusiones conforme a las aspiraciones y deseos de los líderes de la organización. En este empeño, es muy útil ser muy consciente de las relaciones estructurales e informales en el seno de la propia estructura, así como de las agendas de los encargados de tomar decisiones.

Para el correcto desarrollo de este plan de trabajo, la figura del gestor de inteligencia es clave para salvaguardar el equilibrio entre necesidades, capacidades y recursos disponibles. Para ello, el gestor deberá establecer los costes del trabajo planteado en relación a los requerimientos. Una vez identificados los costes del trabajo, y con el fin de desarrollar un plan de trabajo adecuado centrado en los requerimientos de inteligencia, el gestor deberá, con el soporte de un marco teórico adecuado, encontrar y entender las características principales y componentes de las distintas cuestiones planteadas.

Lo que se sabe hasta el momento es un punto de partida básico a la hora de delimitar los contornos básicos del problema. El gestor deberá ser consciente de las premisas de partida (modelos conceptuales o marcos de referencia) así como de las imágenes mentales preexistentes acerca de un fenómeno. Estas imágenes son los referentes básicos con los que se explica lo que es, cómo funciona, quién está involucrado y por qué existe. El marco teórico, en definitiva, nos proporciona una guía muy importante para hacernos las preguntas adecuadas, a fin de que, a través de las mismas, el producto resultante tenga sentido, ofrezca un relato y permita aflorar relaciones no obvias entre sucesos dispersos.

Estos marcos son, con todo, generalizaciones; eso sí, necesarias para establecer las condiciones sobre las que se basará nuestra investigación. La teoría, en definitiva, da sentido a numerosas piezas de información, explicando o anticipando relaciones y clarificando qué causas son básicas para explicar distintos efectos/sucesos y cuáles son periféricas. Cuando se trabaja conforme a este plan de trabajo se ponen encima de la mesa las premisas de partida y el marco teórico sobre el que se basará la posterior investigación. Como ha escrito Putnam: «... La importancia primordial de las ideas es que guían la práctica, que estructuran formas completas de vida...». En definitiva, los marcos teóricos nos guían en el discernimiento de qué datos son importantes y hacia dónde tenemos que orientar, primero, la mirada y la obtención, después. Es importante conservar la humildad de saber que la anticipación, a menudo, no supone la capacidad de predecir. Afirmar Kristan J. Wheaton (2014): «Just as we cannot predict black swan events, we cannot predict which precise grain of sand will bring the whole sandpile down». Es muy difícil saber cuál es el elemento concreto que desencadenará el colapso de un equilibrio altamente inestable aunque, a menudo, lo importante, lo sustancial, lo más valioso es apuntar la inminencia del desencadenamiento del colapso.

En este mismo sentido, en el plan de trabajo, se han de desarrollar indicadores claves que permitan seguir la evolución de un suceso o el cambio en las

propiedades de una entidad, al tiempo que se desarrollan hipótesis de trabajo –alternativa posible basada en asunciones claras, en datos, en el entendimiento y en la especulación–. Estas hipótesis, basadas en el marco teórico desarrollado previamente, nos permitirán constatar qué aspectos guardan semejanza y cuando ciertas suposiciones pueden acercarse a ser certezas.

Posteriormente, el gestor de inteligencia con las necesidades de información encima de la mesa y el marco teórico será capaz de definir las tareas y asignar los roles necesarios para cumplirlas. Este punto se concretará de una u otra forma en función de la metodología empleada y de la estructura de la propia organización. En un contexto en el que el tiempo disponible para tomar decisiones se ha reducido enormemente, la carga de la prueba se inclina en favor de metodologías ágiles que doten a estos procesos de flexibilidad y permitan adecuar la fuerza de trabajo a requerimientos cambiantes.

En conclusión, el plan de trabajo ha de definir los requerimientos de inteligencia, acotar el trabajo de inteligencia, establecer fronteras nítidas y limitar el alcance del trabajo a realizar hasta constituir un punto de partida para los posteriores procesos de obtención y análisis de información.

Tecnología y factor humano: una muy falsa disyuntiva en tiempos de cambio

La revolución de las comunicaciones y la proliferación de información en la web han supuesto un incremento exponencial de la información disponible sobre cuestiones antes inaccesibles. De hecho, hoy en día, Internet se sitúa como el principal soporte de búsqueda y recuperación de información –tanto a nivel profesional como de usuario– y aunque no ha cambiado ni la naturaleza ni la necesidad de las actividades de vigilancia e inteligencia, estas se han visto profundamente afectadas por la irrupción, primero, y la consolidación y extensión, después, del fenómeno de Internet. A día de hoy, con las metodologías y herramientas adecuadas, Internet permite desarrollar parte del proceso de obtención de información en menos tiempo y a costes más reducidos (aspiradores, metamotores, herramientas de visualización, herramientas de análisis semántico y agentes inteligentes).

Por otro lado, debido a la progresiva digitalización de nuestra vida, asistimos a la emergencia de un nuevo potencial de *conocimiento* derivado de un mayor uso de la información. Así, se ha incrementado la interdependencia, y las organizaciones (tanto públicas como privadas) están más imbricadas con su entorno y sus competidores. Al tiempo que el correcto entendimiento y la comprensión del entorno se convierten en una actividad decisiva y diferenciadora, este no deja de complicarse. La globalización ha sacudido las antiguas reglas económicas y la revolución en las comunicaciones y tecnologías acelera el ritmo de estos cambios, por lo que se acaban imponiendo nuevos

condicionantes. El cambio tecnológico no solo continúa acelerándose, sino que adquiere características nuevas que nos conducen a un tipo de sociedad distinto, en el que el papel de las organizaciones se transforma.

«Las actividades que ocupan la posición central en una empresa no son ya aquellas dedicadas a producir y distribuir objetos, sino aquellas que producen y distribuyen información y conocimientos»⁵.

Hoy en día existen nuevas tecnologías de información –nuevos procesos, nuevos productos– y el requerimiento de satisfacer nuevas necesidades; lo que, en último término, supone que el periodo de respuesta es mucho más corto y las ventanas de oportunidad también. En definitiva, asistimos a un entorno con mucha más incertidumbre y con un elenco de riesgos y amenazas nuevo o con nuevas manifestaciones de amenazas tradicionales, todo lo cual impone un conjunto de respuestas adaptativas sin precedentes, tanto en el sector público como en el privado⁶.

De igual modo, la tecnología ha tenido un impacto directo en el propio trabajo de inteligencia, con el desarrollo de multitud de herramientas informáticas que ayudan a automatizar partes del proceso y otorgan agilidad al mismo. A la luz de estos desarrollos, cada organización debe de ser consciente de qué partes del proceso necesita automatizar y a qué coste. No todas las empresas necesitan todas las herramientas, ni todas las herramientas existentes se ajustan a todas las organizaciones. En este sentido, la tecnología y la llamada «revolución de las fuentes abiertas», son armas de doble filo ya que pueden generar expectativas inapropiadas y conducir al menosprecio de la importancia de las inversiones en análisis y el papel de los analistas y, en general, a que se subestimen las capacidades humanas, sobrevalorando los productos con un alto componente técnico. Conviene tener muy presente que, a pesar del desarrollo de la tecnología, esta no ha sido capaz de reemplazar la labor humana en los procesos de inteligencia. Incluso con el desarrollo del *Big Data*, el cómo analizar la información y sacar inferencias adecuadas seguirá siendo la clave y el elemento diferencial del trabajo de inteligencia en cualquier organización.

La evolución descrita, lejos de relativizar su papel, refuerza la importancia de la figura del gestor de inteligencia, que ha de facilitar un puente entre el equipo de inteligencia y los consumidores de la misma. Es el propio gestor quién debe entender los flujos existentes dentro de la propia organización y quién, en última instancia, ha de coordinar con los usuarios de inteligencia no solo los productos de inteligencia necesarios sino también elegir las herramientas más eficaces en cada caso para conseguir una mayor agilidad y un mayor impacto de su trabajo.

⁵ Peter Drucker: «The Rise of the Knowledge Society», *Wilson Quarterly* 17, n.º. 2, 1993.

⁶ Gustavo Díaz Matey: *Los servicios de Inteligencia ante el siglo XXI*, Madrid. Chavin, 2012.

Más es mejor, en ocasiones; y más accesible, a menudo, también es mejor

Una vez entendidas las necesidades de los consumidores de inteligencia, y bajo la dirección de un plan de trabajo claro, procede obtener información. En esta fase, es útil tomar como premisa de partida que la materia prima para realizar este trabajo –la información– es parcial, incompleta, sesgada hasta que se demuestre lo contrario. Por lo que la verificación debe tenerse como objetivo desde el inicio del proceso de captación u obtención de información. Las fuentes deben de ser: creíbles, fiables, relevantes y, *a priori*, susceptibles de ser confirmadas. En términos generales, la información se capta en función del plan de obtención de información que está asentado en las necesidades del cliente y contenido en el tiempo disponible para la realización del proyecto. De este modo, lo importante no es solo, cómo se pensaba en los años 90 del siglo XX, la cantidad de información que se posea. Resulta clave el momento en el que se posee esa información. Hoy, la información tiene un ciclo de vida más corto en el tiempo, y ello tiene implicaciones también en aspectos como el secreto de las informaciones, que juega un papel distinto al que desempeñaba, por ejemplo, durante la Guerra Fría.

Al tratar de la obtención de información y de los actores que intervienen en esta fase, y en especial tras citar el fenómeno de «el secreto», debe hacerse especial referencia al impacto de las llamadas fuentes abiertas en el trabajo de inteligencia. Estas fuentes abiertas (OSINT), a pesar de ser uno de los más significativos fenómenos de este comienzo del siglo XXI, no son algo nuevo, pues, desde siempre, se ha tenido conciencia del potencial de los viajeros, de la observación directa, de los libros y de las lecturas estructuradas. Y a pesar de que no es algo nuevo, sigue envuelto en un halo de confusión.

La revolución de la información no supone, ni mucho menos, que toda la información necesaria esté o se pueda encontrar en la web. Se repite que actualmente hasta el 80% de la información usada por la inteligencia estatal estadounidense se deriva de las fuentes abiertas (OSINT). Pero este dato se malinterpreta con facilidad. Cuando Robert Steel afirma que el 80% de lo que el usuario de inteligencia necesita no está *online*, podría pensarse que ambas afirmaciones son contradictorias. No lo son. La información publicada en Internet, representa solo una ínfima parte de lo que constituyen las llamadas OSINT⁷.

En este punto, a pesar de los beneficios que producen las fuentes abiertas, es necesario tener en cuenta sus limitaciones en cuanto a su utilidad y aplicación. La más fácilmente apreciable es la sobreabundancia de información y el nivel de ruido que esta produce, lo que supone que, si los esfuerzos no se orientan correctamente, lejos de ahorrarse tiempo se consumirá más

⁷ Álvaro Cremades y Gustavo Díaz: «Información e Inteligencia: una reflexión interdisciplinar», *Revista de Estudios en Seguridad Internacional* 1, nº. 2, 2015.

del necesario. Otra de las principales limitaciones inherentes a las fuentes abiertas se refiere a su precisión y rigor, ya que, en general, este tipo de fuentes son difíciles de validar y en ellas se agudiza la dificultad para discernir entre aquellas sobre las que se han aplicado medidas de desinformación de aquellas otras sobre las que no. Ni toda la información disponible es útil, como tampoco es necesario poseer toda la información disponible; la ventaja informativa –en su caso, susceptible de convertirse en ventaja competitiva– reside en disponer de aquella información relevante para la toma de decisiones. Nada más y nada menos.

Como ya se ha apuntado, una vez que comienza el proceso de obtención, es necesario que la información se clasifique y se verifique de forma correcta, con el fin de facilitar el posterior análisis de la misma y evitar trasladar a los analistas información repetida, irrelevante o confusa. Para ello, es necesario procesar la información, registrarla e indexarla. En términos generales, el procesamiento consiste en «traducir» a un lenguaje comprensible los datos recogidos, agrupándolos en piezas de información que puedan ser interpretadas en la siguiente fase del proceso. Partiendo de esta premisa, a través de este proceso de evaluación de la información, se pone de manifiesto la veracidad de la información y su exactitud.

Existe un código muy útil para determinar la exactitud de la información obtenida que proviene de la inteligencia militar, pero que puede ser extrapolado a cualquier situación. El Código OTAN o Código del Almirantazgo es efectivo para analizar la evolución de la información vertida por una fuente durante un periodo de tiempo, con el fin de terminar evaluando no solo la información sino la fuente que la vierte, evaluando su exactitud y su fiabilidad. Otra forma de evaluar la calidad es a través de la triangulación de la información con otras fuentes. Sin embargo, el hecho de que algo lo diga eventualmente «todo el mundo» no significa que necesariamente sea verdad.

Análisis: en pugna con todos los enemigos internos y externos

Analizar consiste en establecer la presencia de una relación consistente y convincente entre los datos disponibles y la conclusión a la que se llega a través de esos datos. Esta relación –inferencia– supone que, por medio de procesos de análisis, se crean nuevos conocimientos a partir de lo previamente conocido. Así, se define el término análisis como el proceso por el cual se pasa de un conjunto de información acumulada (evidencias) a la creación de conocimiento. Analizar es «una operación lógica referida a proposiciones admitidas como verdaderas (premisas) y que concluye en la verdad de una nueva proposición en virtud de su vinculación con las primeras. Es decir, establecer una relación de dependencia convincente, llamada inferencia, entre los datos disponibles y la conclusión». Para ello es necesario entender cómo la totalidad de la entidad a estudio y sus partes están constituidas, funcionan y se relacionan entre sí. El objetivo principal de esta fase y de los actores

que intervienen en ella es obtener evidencias con el fin de contrastar las hipótesis planteadas.

Por medio del análisis, somos capaces de ver la tendencia y estar alerta ante cualquier cambio en los distintos escenarios⁸. Así, en esta fase los analistas de información completan los vacíos y la falta de información con inferencias calculadas a través de principios o leyes generales; se establecen «verdades» basadas en regularidades observadas, teniendo muy en cuenta las asunciones de partida y los factores generales que enmarcan la pregunta de investigación, sin perder de vista la necesidad de prevenir.

Para realizar correctamente su trabajo, los analistas de inteligencia deben relacionarse correctamente con las herramientas que tienen disponibles para realizar su trabajo, internas (procesos mentales y sesgos cognitivos) y externas (técnicas de análisis y herramientas de visualización y automatización)⁹.

En resumen, el trabajo de los analistas de información se ha de basar en el llamado método científico, el cual nos lleva a analizar y sistematizar realidades determinadas, permitiéndonos llegar a explicaciones lógicas y coherentes¹⁰. En esta fase, por tanto, los analistas interpretan toda la información obtenida convirtiéndola en un producto consumible por los encargados de tomar decisiones.

Esto quiere decir que, al analizar, se separa el problema en sus elementos constitutivos con el fin de interpretar la información disponible. Analizar no es describir. La inteligencia basada en el método científico explica a través de hipótesis y teorías. Porque, el conocimiento científico trasciende los hechos observados, los infiere, los interpreta, los conceptúa de forma inductiva, deductiva o abductiva, algo clave en todo proceso de inteligencia. Tomar conciencia de la relación de la inteligencia con la racionalidad científica nos sitúa en una mejor posición para enfrentarnos tanto a puzzles como a misterios.

A la hora de presentar esta parte del trabajo de inteligencia, la parte dedicada a los actores involucrados en el análisis, es importante tener claro qué significa, cómo funciona esta parte y, sobre todo, cómo se relaciona con el proceso posterior de emitir conclusiones y cómo depende del proceso anterior de obtención de información. Así, la relación de los analistas con el gestor de inteligencia será fundamental para llegar a conclusiones válidas, pero también para reorientar los procesos de obtención iterativamente, a la luz de los nuevos análisis. Por tanto, en este punto, vemos una vez más que

⁸ Gregory Treverton: *Assessing the Tradecraft of Intelligence Analysis*, Santa Monica, CA, RAND Corp., 2008.

⁹ H. Hazlitt: *Thinking as a science*, New York, E.P. Dutton & company, 1999.

¹⁰ Thomas Kunt: *La estructura de las revoluciones científicas*, México, Fondo de Cultura Económica, 1971.

el proceso de producción de inteligencia, no es, ni mucho menos, lineal y que, en ocasiones, los requerimientos cambian, y no solo por las necesidades de los consumidores, sino también como consecuencia de la propia evolución del plan de inteligencia.

Este argumento implica que el análisis de información depende tanto de técnicas estructuradas no científicas, tomadas en préstamo de otras disciplinas, como de una correcta definición de los procesos de obtención de información, y del correcto diseño y despliegue del plan de trabajo en todo el ciclo de producción.

La literatura sobre inteligencia relacionada con el análisis es abundante pero, con frecuencia, estos trabajos ofrecen una aproximación descriptiva, errónea o incompleta, y buena parte de las cuestiones clave del «análisis» no reciben ni la atención necesaria ni son tratadas con la profundidad debida.

En resumen, aún hoy, los trabajos sobre cómo debería funcionar el análisis de inteligencia en distintas organizaciones son notas puntuales y anecdóticas, en trabajos bibliográficos o históricos, y no presentan una idea clara del proceso completo del trabajo del analista, de las similitudes y diferencias con los trabajos de investigación en otras disciplinas, ni un estudio crítico de la validez de las metodologías aplicadas en relación a los objetivos a conseguir. Esto lastra la superación de estas limitaciones, tanto a través de la incorporación de avances técnicos, como a través de la necesaria renovación doctrinal orientada a adecuar el trabajo de la inteligencia a la nueva situación que el siglo XXI impone, tanto para organizaciones privadas como para las tradicionales entidades estatales.

Herramientas internas del analista de información. Procesos mentales y sesgos cognitivos

Antes de entrar de lleno en los métodos para realizar un análisis estructurado, debemos tener en cuenta dos factores clave. En primer lugar, es importante reflexionar sobre la forma en que pensamos y cuáles son las principales limitaciones a las que debemos hacer frente a la hora de enfrentarnos a un análisis. En segundo lugar, debemos tener en cuenta que, a pesar de la revolución en el acceso a la información, de la proliferación de escritos de todo tipo y de la globalización de las comunicaciones, el desarrollo de los procesos de pensamiento no ha mejorado al mismo ritmo. No existe una relación directa entre la mejora de los procesos de pensamiento y el acceso a un mayor volumen de información. En última instancia, no se piensa mejor y, por tanto, no se toman mejores decisiones por tener acceso a un mayor volumen de información.

Con respecto al primer factor, uno de los problemas más evidentes en el análisis de inteligencia se deriva de cómo los seres humanos procesamos información y realizamos juicios ante información ambigua e incompleta.

Por tanto, a la hora de realizar análisis de información hay que tener en cuenta las limitaciones cognitivas, los prejuicios, y los errores mentales causados por estrategias mentales de simplificación. Estas limitaciones no son fruto de ninguna predisposición emocional o intelectual ante un juicio; más bien, son procesos subconscientes del procesamiento de la información, debidos a que vemos el mundo en patrones y estereotipos basados en la experiencia, la percepción y la memoria; de manera que, tanto asunciones como prejuicios, asaltan al ser humano instintivamente.

Por otro lado, pero relacionado con lo anterior, el analista debe entender que, en cualquier campo de las ciencias sociales, existen consecuencias de acciones humanas que están más allá de la comprensión de los agentes implicados y que estas consecuencias están en relación directa tanto con las cadenas deductivas como con las cadenas causales. Esto repercute, en última instancia, en los sistemas de predicción de los acontecimientos. La mera existencia de consecuencias no intencionales, no previsibles, constituyen elementos que incidirán sobre el futuro desarrollo de la realidad en un sentido que la desviará de las predicciones del analista formuladas con anterioridad al desencadenamiento de los factores en los que cabe buscar el origen de las consecuencias no intencionales. En general, cuanto más complejo es un problema, más propiedades emergentes se generan, las cuales no estaban (o no podían estar) contempladas. Así, extrapolando este argumento al análisis de inteligencia, podemos inferir que ni la información es lineal ni el ambiente es una constante, por lo que no podemos perder de vista que es muy difícil evaluar el potencial de la información que nos falta, ya que desconocemos el valor de lo que no sabemos.

Herramientas externas del analista de información. Técnicas de análisis

De igual modo, el analista debe de conocer y manejar, de una forma correcta, las diferentes técnicas de análisis con el fin de incrementar la calidad de su producto y salir airoso, de forma más efectiva, de los principales problemas a los que se ha de enfrentar¹¹.

En definitiva, cuando se habla de técnicas de análisis estructurado, se hace referencia a mecanismos a través de los cuales procesos internos de pensamiento son externalizados de forma sistemática y transparente a fin de poder ser compartidos, entendidos y criticados por otros. El análisis estructurado comprende una serie de técnicas que guían al analista a través de un problema, más que aportarle una solución definitiva al mismo.

¹¹ Richard Heuer y Randy Pherson: *Structured analytic techniques for intelligence analysis*, Washington, D. C., CQ Press, 2001, p. 4; traducido al español en 2015 por Plaza y Valdés.

Existen distintas técnicas estructuradas de análisis, que ni se limitan al uso de la inteligencia, ni le son propias. El análisis en profundidad de algunas de ellas y su aplicación al campo de inteligencia ha sido abordados por otros autores como Richard J. Heuer Jr. y Randolph H. Petherson, y a ello se han dirigido los esfuerzos de empresas como Mindtools o el Laboratorio francés de Investigación en Prospectiva Estratégica y Organización (Lipsor). Técnicas de análisis hay muchas; formas de aplicarlas innumerables. En muchas ocasiones, diversas técnicas responden a formas específicas de otras más generales como el uso de matrices o el *Brainstorming*, por poner algunos ejemplos. De igual modo, diferentes técnicas estructuradas sirven a un mismo propósito, ya sea la toma de decisiones, el razonamiento y comprensión de un problema, las relaciones entre eventos, la estadística, o visualización de datos, entre otras. En general, el tipo de herramientas usadas dependerá de los objetivos de la investigación y de las fuentes disponibles, comenzando por la propia distinción entre técnicas cuantitativas y cualitativas.

En primer lugar, al estudiar la ontología de las técnicas de análisis estructuradas hay que diferenciar entre técnicas de análisis científicas y no científicas, más que entre cuantitativas y cualitativas, ya que las técnicas cuantitativas y las cualitativas son, en buena medida, extensiones unas de otras. Con frecuencia, en inteligencia lo que puede ser cuantificado es también una cualidad y la cuantificación es un método que expresa la cualidad con una mayor precisión.

Posteriormente conviene clasificar en función del método y en función de su utilidad. Es importante señalar, una vez más, que esta fase está íntimamente relacionada con el proceso de obtención de información anterior, ya que, de lo contrario, por muchas técnicas disponibles que existan, el analista será incapaz de realizar bien su trabajo.

Antes de entrar de lleno en esta cuestión se hace necesario puntualizar que estructurar no es sinónimo, ni sustituto, de pensar. Así, las técnicas para estructurar no son técnicas para analizar. Estructurar implica agrupar, clasificar, comparar, relacionar, centrar. Analizar es algo más que una suma de procesos visuales o técnicas para la solución de problemas. Tampoco es cierto que las mejoras técnicas mejoren las formas analíticas. Analizar es algo más que aplicar estadísticas, es algo más que una suma de datos. Como bien afirma Edwar E. Bono: «Los hechos en sí mismos, nunca son más importantes que su uso. La verdad no está tan íntimamente relacionada con los hechos como la gente parece imaginar»¹².

De este modo, la clasificación elegida en este trabajo para encuadrar las técnicas estructuradas de análisis sigue una doble línea. En primer lugar, tiene en cuenta el objetivo del análisis, distinguiendo entre análisis descriptivos y análisis predictivos. Por otro lado, las técnicas susceptibles de ser usadas en

¹² Edward De Bono: *Six thinking hats*, Boston, Little, Brown and Company, 1985, p.11.

análisis se presentan agrupadas en tres niveles distintos: Por la información buscada (descriptiva y predictiva), por la materia de trabajo que usan las técnicas (datos, información, metáforas, estrategias) y por las características de las técnicas (diagramas, árboles, tablas, técnicas específicas).

En general, en todos los casos, para mejorar la calidad del análisis de inteligencia es requisito previo indispensable la revisión periódica de la calidad de la información y de las asunciones propias que nos conducen a los juicios establecidos, lo que se denomina, *pre-mortem assessment*. De ese mismo modo, es importante descubrir si la información disponible ha estado (o sigue estando) sujeta al engaño (*deception*) con anterioridad a la aplicación de las técnicas; en la propia naturaleza del término inteligencia, se encuentra el principio de la ocultación de información propia de los esfuerzos de obtención de «otros» y, en muchas ocasiones, la información se vierte deliberadamente con fines muy distintos al de informar.

De la predicción a la anticipación: la criticidad del criterio

Desde el inicio del desarrollo de la disciplina de la inteligencia, Sherman Kent aconsejaba la aplicación de las técnicas consideradas «científicas» en el estudio de los acontecimientos presentes y pasados, con el fin de analizar situaciones complejas en marcha y estimaciones sobre sucesos futuros. Así, Robert Gates contribuyó al desarrollo del campo de estudio de la inteligencia con la distinción entre lo que el analista sabía y lo que creía, es decir, entre manifestar claramente cuál era el hecho y cuál era la opinión del analista. Estas ideas serían usadas posteriormente por Douglas MacEachin para desarrollar lo que la comunidad de inteligencia estadounidense (CI) denominaría los *standards* del analista desde el pensamiento crítico. De este modo, abogar por un mayor énfasis del método científico y del pensamiento crítico en el análisis de inteligencia tiene implicaciones profundas. No estamos hablando de *training* de oficiales de inteligencia, sino de reeducación. En el desarrollo de esta educación es donde los estudios de inteligencia juegan un papel crucial.

En el punto anterior hemos puesto de manifiesto la importancia, para el analista de información, de ser consciente de los procesos de razonamiento, de sus limitaciones y conocer las distintas técnicas de análisis y el impacto de las nuevas tecnologías sobre el análisis. Es necesario ir más allá frente a un futuro incierto, y el recurso al pensamiento crítico es más que importante.

El uso del pensamiento crítico es un proceso, una orientación mental, que incluye tanto procesos cognitivos como dominios de razonamiento efectivo. Su aplicación permite mejorar el análisis en cuestiones complejas donde la información es incompleta, ambigua y en ocasiones distorsionada.

Por *pensamiento crítico* se entenderá el proceso intelectual disciplinado que conceptualiza, aplica, analiza, sintetiza y evalúa de forma activa la informa-

ción obtenida mediante observación, experiencia, reflexión, razonamiento y comunicación, como guía para la acción; «el pensamiento crítico, es un examen activo, persistente y cuidadoso de una creencia o supuesto de los conocimientos a la luz de las bases que lo sustentan y de las conclusiones que derivan de los mismos»¹³.

El pensamiento crítico es esencialmente un proceso activo con uno mismo, más que aprender de las enseñanzas de otros; es decir, es una habilidad cognitiva complementada por conocimientos y actitudes, donde se tiene en cuenta la capacidad de imaginar, de explorar alternativas poco probables, de entender correctamente el entorno o de revisar profundamente los argumentos usados. De este modo, el pensamiento crítico supone estar continuamente cuestionando las asunciones que damos por sentado que están bien o que están mal. El pensamiento crítico entrena la mente del analista y le facilita el aproximarse a los problemas, ayudando a mitigar los efectos de los prejuicios y limitaciones mentales del analista. Es un camino para entender las cosas, no es un objetivo en sí mismo, va más allá de resolver problemas. Aplicar herramientas de pensamiento crítico en el analista requiere:

1. Capacidad para interpretar, lo cual significa mejorar la habilidad para establecer categorías y marcos que permitan encuadrar la información, aumentando así la capacidad de descripción. Ello lleva a una mejor conceptualización de términos mejorando la capacidad de codificación del lenguaje (verbal y no verbal) y su significado.
2. Capacidad de análisis. Detectar y analizar los propios argumentos que sostienen las ideas por medio de las relaciones directas e indirectas entre términos, ideas, expresiones y argumentos, las conclusiones principales, las premisas y razonamientos que sustentan esas conclusiones, elementos adicionales que explican las conclusiones (como orientaciones políticas, creencias, asunciones, etc.).
3. Evaluar la credibilidad de lo expresado. Reconocer los factores relevantes que condicionan la credibilidad de la fuente de información, los contextos, las preguntas, los principios aplicados, los juicios, las opiniones y las creencias y los argumentos, la aceptación y el nivel de verificación y verdad en lo que se razona. Para ello, se evalúan las evidencias y se tiene en cuenta que las informaciones disponibles en ocasiones son ambiguas y contradictorias, a lo que hay que añadir los esfuerzos de contrainteligencia y engaño de los adversarios. La pregunta final que lo resumiese sería: ¿Qué grado de credibilidad tiene esta fuente?
4. Inferir reconociendo premisas y elementos que nos permitan establecer alternativas y conclusiones. La pregunta esta vez sería: ¿Están las inferencias basadas en las evidencias? ¿Llevan estas inferencias a nuevas evidencias?

¹³ J. Dewey: *Democracy and Education*, New York, McMillan, 1916.

5. Explicar los resultados obtenidos en términos de evidencias, conceptos, metodologías, criterios y consideraciones contextuales; establecer resultados, justificar los procedimientos, presentar argumentos dando razones de por qué se acepta o no algo.

En definitiva, practicar la autocrítica y estar abierto a nuevas posibilidades más allá de nuestras propias creencias y asunciones.

**Si no está orientada a la acción, no tiene consecuencias operativas
y no llega a tiempo; no es inteligencia**

Una vez que se ha analizado toda la información y se han extraído las conclusiones pertinentes, hay que configurar el producto final. Existen multitud de productos de inteligencia, y la elección de uno u otro vendrá determinada por las necesidades y las preferencias del consumidor de inteligencia. Antes de presentar cualquier producto de inteligencia, es necesario revisar la consistencia de los argumentos utilizados, contrastar las inferencias realizadas y sopesar la solidez de las conclusiones alcanzadas.

El mensaje que aporta la inteligencia tiene que ser relevante para las necesidades del cliente (con el fin de conseguir credibilidad y aceptación). Es clave estructurar bien la información, presentando correctamente los argumentos utilizados y presentando especial atención a la forma. De igual manera, cualquier producto de inteligencia tiene que ser consistente con el tiempo disponible (siempre escaso), por lo que debe de ser claro, preciso y conciso.

En este punto, el gestor de inteligencia ha de velar para que cualquier producto de inteligencia cumpla con los siguientes requisitos:

- *Exactitud*: todos los datos y fuentes deben ser evaluados para evitar la posibilidad de un error técnico, mala percepción o esfuerzos hostiles dirigidos a confundir.
- *Objetividad*: todos los juicios deben ser evaluados frente a la posibilidad de manipulaciones guiadas por el interés propio o debidas a distorsiones involuntarias.
- *Utilidad*: todas las comunicaciones de inteligencia han de estar hechas de una forma que se facilite la buena comprensión y la aplicabilidad inmediata. Los productos de inteligencia deben de ser compatibles con las capacidades del consumidor para recibir, manipular, proteger y almacenar el producto.
- *Relevancia*: la información ha de estar seleccionada y organizada conforme los requerimientos del consumidor, sin perder de vista sus consecuencias potenciales, y buscando significados suficientemente explícitos conforme a las circunstancias del consumidor.
- *Oportunidad*: la inteligencia tiene que dar respuesta a las necesidades de los consumidores. En este sentido, se refuerza la idea de que la inteligencia está orientada a la acción, ya que la inteligencia tiene que di-

fundirse mientras el contenido todavía es útil por las circunstancias del consumidor.

El consumo de inteligencia como objetivo final y punto de partida del proceso

En términos generales, cualquier producto de inteligencia tiene como misión ayudar a reducir la incertidumbre inherente al proceso de toma de decisiones. El contenido de los productos de inteligencia debe de ser relevante, pero también es clave el «cuándo» está disponible el producto y en qué momento se entrega el mismo¹⁴. Para que los productos de inteligencia cumplan su función, estos deben de contener un relato contundente, expresado con máxima rotundidad y objetividad, sin emplear más tiempo y extensión que la estrictamente necesaria. La utilidad de la inteligencia exige compatibilidad con las capacidades del destinatario para recibir en tiempo y forma, manipular, proteger y clasificar el producto. Se entenderá objetivo lo basado en datos evaluados y contrastados. A la hora de presentar un producto de inteligencia, el gestor de inteligencia encargado de hacerlo debe de tener en cuenta que un buen análisis de inteligencia debe de ser explicado y contextualizado. La correcta explicación y presentación es necesaria, no solo para mejorar la utilidad del producto sino también para poder calibrar las reacciones de los consumidores, a fin de que el gestor de inteligencia pueda obtener el *feed-back* necesario para mejorar en el futuro y retroalimentar el proceso.

10.1. Suma y sigue.

A pesar de la revolución tecnológica y su repercusión, tanto en la multiplicación de canales como en el número de fuentes de información disponibles, siempre habrá informaciones ocultas, y cierto tipo de información seguirá teniendo la vocación de permanecer oculta. Existirá, por largo tiempo, información a la espera de ser descubierta en un mundo que nunca deja de envolver nuevos puzzles y misterios. Pero, el secreto no es condición ni necesaria ni suficiente de incertidumbre en un mundo en el que, cada vez más, las decisiones de un actor afecta las posiciones de otros. Los procesos de inteligencia juegan un papel importante a la hora de mitigar esta incertidumbre. Sin embargo, no existen fórmulas mágicas que eliminen la incertidumbre existente en todo proceso de toma de decisiones. La inteligencia, bien implementada, es simplemente una herramienta tremendamente útil a ese propósito.

Para ilustrar nuestros argumentos, en este capítulo, hemos intentado realizar una aproximación al campo de la inteligencia desde perspectivas tan-

¹⁴ Bruce Berkowitz y Allan Goodman: *Best truth: Intelligence in the Information Age*, New Haven, Yale University Press, 2000, p. 69.

to teóricas como prácticas en vez de hacerlo desde los clásicos puntos de vista estructurales y organizacionales normalmente empleados para explicarla. Se ha optado por la deconstrucción del llamado ciclo de inteligencia para presentar cada una de sus fases, la relación entre ellas, y los actores implicados en las mismas desde el punto de vista de su necesaria imbricación, y también con el propósito práctico de poder abogar por la introducción de la inteligencia –su uso y su puesta en práctica en cualquier marco conceptual– para toda organización, independientemente de su tamaño.

Tal y como apunta Michael Warner, poco se ha hecho hasta el momento para fijar una taxonomía de la inteligencia y explicar su relación con otras disciplinas. Este trabajo es una modesta contribución en ese sentido, que reclama que el campo de estudio de la inteligencia pueda conseguir un marco teórico suficiente que le permita constituirse como una disciplina aceptada e integrada en el marco de las ciencias sociales.

Por último, no querríamos terminar sin subrayar las principales conclusiones que hemos extraído del análisis de las distintas partes del ciclo de producción de inteligencia.

En primer lugar que, inteligencia es algo más que mera información; hablar de inteligencia es hacerlo de información analizada, sintetizada y orientada para su uso como herramienta específica en la toma de decisiones. Pero, inteligencia es también algo más que un mero producto, pues, en buena medida, viene definida por los procesos por los que es transformada en aras a su consumo/utilización.

La inteligencia, también, es algo más que información secreta. Su relación con el secreto es circunstancial y no esencial. Tal y como el Ministerio Británico de Defensa puso de manifiesto en su publicación *Understanding and Intelligence Support to Joint Operations* (JDP 2-00), la obtención de información no se reduce únicamente a métodos secretos y clandestinos. Extrapolada al sector privado, encontramos que tal afirmación está en perfecta sintonía con la realidad, pues casi toda la información es extraída de fuentes abiertas o por lo menos semiabiertas.

Por último, la inteligencia debe estar alineada con la estrategia de la organización, ya que la inteligencia ha de ir guiada por la búsqueda de la capacidad sostenida y sostenible de la organización para prosperar y para progresar en el cumplimiento de su propósito fundamental. Es clave que la inteligencia encuentre su justo lugar en el seno de cada organización y sepa acomodarse a las necesidades específicas de la misma.

Bibliografía

- ACKOFF R. y GUPTA S. *Scientific method: Optimizing applied research decisions*. New York: Wiley & Sons, 1965.
- AMBROSINI, V., SCHOLLES, K. y JOHNSON, G. *Exploring techniques of analysis and evaluation in strategic management*. Harlow: Prentice Hall, Europe, 2000.
- ANSOFF, H. I. *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ARROYO R. *Inteligencia competitiva: Una herramienta clave en la estrategia empresarial*. Madrid: Ediciones Pirámide, grupo Anaya, 2005.
- ASHTON, W. B. «Technical intelligence in business: understanding technology threats and opportunities». *International Journal of Technology Management* 10. Nº. 1 (1995).
- ATTAWAY M. «A review of issues related to gathering and assessing competitive intelligence». *American Business Review* 16. Nº. 1 (1998).
- BARNDT, W. D. *User-directed competitive intelligence: Closing the gap between supply and demand*. Westport: Quorum Books, 1994.
- BAUMARD, Philippe. «Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels». Paris: Masson, 1991.
- BERKOWITZ, B. D. y GOODMAN, A. E. *Best truth: Intelligence in the Information Age*. New Haven: Yale University Press, 2000.
- BERMHARDT, D. *Competitive intelligence: how to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence*. London: Prentice Hall, 2003.
- BESSON, B. y POSSIN, J.C. *Du Renseignement à l'intelligence économique*. Paris, Dunod, 1996.
- BETTS Richard. «Intelligence for Policymaking». *The Washington Quarterly* 3. Nº. 3, (1980).
- BETTS, Richard. «Policy-Makers and Intelligence Analysts: Love, Hate or Indifference?». *Intelligence and National Security* 3. Nº. 1, (January 1988).
- BOOKFIELD, S. *Developing Critical Thinkers*. San Francisco, CA: Josie Bass, 1987.
- BOUTHILLER, F. y SHEARER, K. *Assessing competitive intelligence software: A guide to evaluating CI technology*. Medford, N. J.: Information Today, 2003.
- BOWEN W. «Open Source Intelligence». *Janes Intelligence Review* 11. Nº. 11 (Nov. 1999).
- BUNGE, M. *La investigación científica. Su estrategia y filosofía*. La Habana: ciencias sociales, 1991.
- CALOF, J. L. «Competitive Intelligence - For King and Country... and Company». *Business Quarterly* 61. Nº. 3 (1997).
- CARAYON, B. *Patriotisme économique: De la guerre à la paix économique*. Monaco: Editions du Rocher, 2006.

- CARAYON, B. *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale, Rapport au Premier Ministre*. París: La Documentation Française, 2003.
- CHAMPION, B. «A Review of Selected Cases of Industrial Espionage and Economic Spying, 1568-1945». *Intelligence and National Security* 13. Nº. 2, (1998).
- CLAUSER, J. y GOLDAMN, J. *An introduction to Intelligence research and analysis*. Lanham, Md., Scarecrow Press, 2008.
- COBURN, M. *Competitive technical intelligence: A guide to design, analysis, and action*. New York: Oxford University Press, 2004.
- COMAI, A., y PRESCOOT, J. E. *Workbook: Establishing a world-class competitive intelligence function*. Barcelona: EMECOM Editions, 2007.
- COMMISSARIAT général au plan. *Intelligence économique et stratégie des entreprises, rapport présidé par Henri Martre*. París: La Documentation Française, 1994.
- CREMADES, A. y DÍAZ MATEY, G. «Información e Inteligencia: una reflexión interdisciplinar». *Revista de Estudios en Seguridad Internacional* 1. Nº. 2, (2015).
- DE BONO, E. *Six thinking hats*. Boston: Little, Brown, 1985.
- DECONCINI, D. «The Role of U.S. Intelligence in Promoting Economic Interests», *Journal of International Affairs* 48. Nº. 1 (1994).
- DEWEY, J. *Democracy and Education*. New York: McMillan, 1916.
- DEWITT, M. *Competitive intelligence, competitive advantage*. Grand Rapids. Mich: Abacus, 1997.
- DÍAZ MATEY, G. *Inteligencia Teórica*. Madrid: La Torre Literaria, 2009.
- DÍAZ MATEY, G. *Los Servicios de inteligencia ante el siglo XXI*. Madrid: Chavin, La torre Literaria, 2010.
- DRUCKER, P. F. «The Rise of the Knowledge Society». *Wilson Quarterly* 17. Nº. 2 (1993).
- DUTKA, Alan F. *Competitive Intelligence for the Competitive Edge*. Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1999.
- ESCORSA, P. y MASPONS, R. *De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva*. Madrid: Prentice Hall, 2001.
- ETTORRE, B. «Managing Competitive Intelligence». *Management Review* 84. Nº. 10 (1995).
- FEDORIV, D. «How competitors learn your company's secrets». *Competitive Intelligence Review* 1. Nº. 2 (December 07, 1990).
- FIALKA, J. J. *War by other means: economic espionage in America*. New York: Norton, 1997.
- FLESISHER, C. S. «Using open source data in developing competitive and marketing intelligence». *European Journal of Marketing* 42. Nº. 7-8 (2008).

- FLEISHER, C. S. y BLENKHORN, D. L. *Controversies in competitive intelligence: The enduring issues*. Westport, Conn: Praeger, 2003.
- FLEISHER, C. S. y BLENKHORN, D. L. *Managing frontiers in competitive intelligence*. Westport, Conn: Quorum Books, 2001.
- FLEISHER, C. S. *Business and competitive analysis methods: Effective application of new and classic methods*. Indianapolis: Financial Times Prentice Hall, 2007.
- FULD, L. M. *The new competitor intelligence: The complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors*. New York: J. Wiley, 1995.
- FULD, L. M. *The secret language of competitive intelligence: How to see through and stay ahead of business disruptions, distortions, rumors, and smoke screens*. New York, Crown Business, 2006.
- GARZA RAMOS, A. *Teoría, métodos y técnicas en la investigación social*. México: Ediciones de Cultura Popular, 1974.
- GENTRY, J. A. *Lost promise: How CIA analysis misses the nation; an intelligence assessment*. Lanham, Md.: University Press of America, 1993.
- GIBBONS, P. T. y PRESCOTT, J. E. «Parallel competitive intelligence processes in organizations». *International Journal of Technology Management* 11. N°. 1-2 (1996).
- GILAD, B. *Business war games: How large, small, and new companies can vastly improve their strategies and outmaneuver the competition*. Franklin Lakes, N.J.: Career Press 2009.
- GILAD, B. *Early warning using competitive intelligence to anticipate market shifts, control risk, and create powerful strategies*. New York, N.Y.: American Management Association, 2004.
- GILAD, B. *Business blind spots: Replacing your company's entrenched and outdated myths, beliefs, and assumptions with the realities of today's markets*. Chicago, Ill: Probus, 1994.
- HALL, W. M. y CITRENBaum, G. *Intelligence analysis: How to think in complex environments*. Santa Barbara, Calif.: Praeger Security International, 2010.
- HANSEN, J. H. *Japanese intelligence: The competitive edge*. Washington, D.C.: National Intelligence Book Centre, 1996.
- HARDING, R. N. *Corporate intelligence awareness: Securing the competitive edge*. Lakefield, Ont.: Multi-Media Publications, 2006.
- HAZLITT, H. *Thinking as a science*. New York: E. P. Dutton & company, 1969.
- HERMAN, M. *Intelligence Power in Peace and War*. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.
- HEUER, Jr. y PHERSON Randolph H. (2010). *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*. Washington, D. C.: Congressional Quarterly Press, 2010.

- HEUER, Jr. y PHERSON Randolph H. *Structured analytic techniques for intelligence analysis*. Washington, D.C., CQ Press, 2011.
- HOCK, R. *The extreme searcher's Internet handbook: A guide for the serious searcher*. Medford, N.J.: CyberAge Books, 2007.
- HORN, Robert V. *Statistical indicators for the economic and social sciences*. Cambridge; Hong Kong Cambridge, University Press, 1993.
- HULNICK, Arthur. «The Intelligence Producer-Policy Consumer Linkage: A Theoretical Approach». *Intelligence and National Security* 1, N°. 2 (May 1986).
- HUSSEY, D. E. y JENSTER, P. V. *Competitive intelligence and analysis: Turning analysis into success*. Chichester, John Wiley and Sons, 1999.
- JAKOBIAK, François. *L'intelligence économique*. Paris: Editions d'Organisation, 2004.
- JERVIS, Robert. «What's Wrong with the Intelligence Process?». *International Journal of Intelligence and Counterintelligence* 1. N°. 1, (1986).
- JUILLET, A. «Du renseignement à l'intelligence économique». *Revue Défense Nationale*. N°. 12 (2004).
- JULLIET, A. «Principios y aplicación de la inteligencia económica». *Inteligencia y Seguridad: Revista de análisis y prospectiva*. N°. 1 (2006).
- KAHANER, L. *Competitive intelligence: How to gather, analyze, and use information to move your business to the top*. New York: Simon & Schuster, 1997.
- KERKINGER F. *Investigación del comportamiento, técnicas y metodología*. México: Interamericana, 1975.
- KILTZ, L. «Developing Critical Thinking Skills in Homeland Security and Emergency Management Courses». *Journal of Homeland Security and Emergency Management* 6. N°. 1 (2009).
- KUHN, T. S. *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica, 1971.
- LEFEBVRE, S. «A Look at Intelligence Analysis». *International Journal of Intelligence and Counterintelligence* 17. N°. 2 (2004).
- LOWENTHAL, M. M. y OSS Academy. *Open source intelligence: Executive overview*. Oakton, Va: OSS Academy, 1998.
- LOWENTHAL, M. M.: *Intelligence: From secrets to policy*. Washington, D.C.: CQ Press, 2009.
- LUX, C. *Competitive Intelligence und Wirtschaftsspionage*. Analyse, Praxis, Strategie, Wiesbaden: Gabler, 2002.
- MARRIN, Stephen, «Intelligence Analysis Theory: Explaining and Predicting Analytic Responsibilities» *Intelligence and National Security* 22. N°. 6 (2007).
- MARTIN A. y WILSON P. «The value of non-government intelligence widening the field». *Intelligence and National Security* 23. N°. 6 (December 2008).

- MASPONS, R. *Inteligencia competitiva*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona UOC, 2002.
- MEYER, H. E. *Real-world intelligence: Organized information for executives*. New York: Weidenfeld & Nicolson, 1987.
- MICHAELI, R. *Competitive intelligence: Competitive advantage through analysis of competition, markets and technologies*. Berlin: Springer, 1998.
- MILLÁN, T. y COMAI Alessandro. *Inteligencia Competitiva y Vigilancia Tecnológica, experiencias de implantación en España y Latinoamérica*. Barcelona: Emecom, 2006.
- MILLÁN, T. y COMAI Alessandro. «El desarrollo de la Inteligencia Competitiva en España: un recorrido bibliográfico». *Puzzle - Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva*. N°. 16 (2005).
- MILLÁN, T. y COMAI Alessandro. «Los propósitos de la inteligencia en la empresa: competidora, cooperativa, neutral e individual». *El profesional de la información* 10. N°. 5 (2001).
- MILLER, J. *Millennium intelligence: Understanding and conducting competitive intelligence in the digital age*. Medford, N. J.: Cyber Age Books, 2000.
- MINISTERIO DE DEFENSA del Reino Unido. Joint Doctrine and Concepts Centre: Joint Warfare Publication 2-00 Intelligence Support to Joint Operations, UK: 2001.
- MINTZBERG, H. *Tracking strategies: Toward a general theory*. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- Muller, M. L. *Managing competitive intelligence*. Randburg: Knowledge Resources, 2002.
- MURPHY, C. *Competitive intelligence: Gathering, analysing, and putting it to work*. Aldershot, Hants: Gower, 2005.
- NASHERI, H. *Economic espionage and industrial spying*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2005.
- PALOP, F. *Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva: su potencial para la empresa española*. Madrid: COTEC, 1999.
- PORTER, M. E. *Cases in competitive strategy*. New York: Free Press, 1983.
- PORTER, M. E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.
- POSTIGO, J. «La inteligencia competitiva en España: una encuesta sobre su utilización por parte de las empresas exportadoras». *El profesional de la información* 10. N°. 10 (2001).
- POTTER, E. H. *Economic intelligence and national security*. Ottawa: Carleton University Press, 1998.
- PRESCOTT, J. E. y GIBBONS, P. T. *Global perspectives on competitive intelligence*. Alexandria, Society of Competitive Intelligence Professionals, 1993.

- PRESCOTT, J. E. y MILLER, S. H. (eds.): *Proven Strategies in Competitive Intelligence: Lessons from the Trenches*. New York: John Wiley and Sons, 2001.
- PRESCOTT, J. E. «The Evolution of Competitive Intelligence». *International Review of Strategic Management* 6 (1995).
- PRESCOTT, J. E. *Advances in competitive intelligence*. Vienna, Va.: Society of Competitor Intelligence Professionals, (SCIP), 1989.
- PRUNCKUN, H. *Handbook of scientific methods of inquiry for intelligence analysis*. Lanham: Scarecrow Press, 2010.
- QUIGGIN, T. *Risk assessment and horizon scanning: National and economic security intelligence in an uncertain age*. Hackensack, N. J.: World Scientific, 2007.
- RAFALOWSKI, M. «Competitive Analysis and Strategic Planning for Clinical Research Sites». *Journal of clinical research and drug development* 8. N°. 4 (1994).
- RAGIN, C. C. *The Comparative Method, Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. London: University of California Press, 1987.
- RANDOM, R. A. «Intelligence as a Science», *Studies on Intelligence CIA* (22 September 1993).
- RICCARDI, R., RODRIGUES, L. C. y COLOMBO, P. *Inteligencia competitiva en los negocios y en las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi, 2003.
- ROUACH, D. *La veille technologique et l'intelligence économique*. Paris: Presses Universitaires de France, 1996.
- RUIZ NAVARRO, J. y CARMELO ORDAZ, C. «Competitividad regional y recursos intangibles: un análisis comparado Andalucía-España,». Universidad de Cádiz: Servicio de Publicaciones, 2000.
- SALLES, M. «Decision-making for SMEs and Information Requirements for Competitive Intelligence». *Production Planning and Control* 17. N°. 3 (2006).
- SHARP, S. *Competitive Intelligence Advantage How to Minimize Risk, Avoid Surprises, and Grow Your Business in a Changing World*. Epub Edition, New York, John Wiley y Sons, 2009.
- SPULBER, D. F. *Global competitive strategy*, Cambridge: Cambridge University Press, 2007.
- STEWART, T. A. *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. London: Nicholas Brealey, 1997.
- UK Ministry of Defence, Development, Concepts and Doctrine Centre. *Joint Doctrine Publication 2-00: Understanding and Intelligence Support to Joint Operations*. London, 2011.
- UNITED STATES OF AMERICA. *Department of Defense dictionary of military and associated terms*. Washington, D.C.: Joint Chiefs of Staff, 1972.

- VERGARA, J. C.; COMAI, A. y TENA Millán, J. *Software para la inteligencia tecnológica de patentes: evaluación de aplicativos informáticos y necesidades de inteligencia tecnológica*. Barcelona: EMECOM, Puzle, 2006.
- VIBERT, C. (2004). *Competitive intelligence: A framework for web-based analysis and decision making*. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- VIBERT, C. *An introduction to online competitive intelligence research: Search strategies, research case study, research problems, and data source evaluations and reviews*. Mason, Ohio: Thomson/Texere, 2004.
- VRIENS, D. *Information and communications technology for competitive intelligence*. Hershey, P.A.: Idea Group Publishing Inc., 2003.
- WALKER, G. *Modern competitive strategy*. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2004.
- WALTZ, E. *Knowledge Management in the Intelligence Enterprise*. Boston: Artech House, 2003.
- WARNER M. «Wanted: A Definition of Intelligence» *Studies in Intelligence* 46. N°. 3 (2002).
- WATERS, T. J. *Hyperformance: Using competitive intelligence for better strategy and execution*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- WEST, C. *Competitive intelligence*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave, 2001.
- WESTPHAL, C. R. *Data mining for intelligence, fraud, & criminal detection: Advanced analytics & information sharing technologies*. Boca Raton: CRC Press, 2009.
- WRIGHT, Jeffrey W. «Intelligence and Economic Security», *International Journal of Intelligence and Counterintelligence* 5. N°. 2 (Summer 1991).
- ZANASI, A. «Competitive Intelligence through Data Mining Public Sources». *Competitive Intelligence Review* 9. N°. 1 (1998).
- ZANASI, A. «Text Mining and Its Applications to Intelligence, CRM, and Knowledge Management». *Advances in management information series*. vol. 2, Southampton, UK: WIT Press, (2005).