

Revista de Administración Pública

INAP

La ventaja legítima en el análisis de inteligencia

Mario Vignettes del Olmo*

1. Introducción

Toda actividad humana genera un acervo de conceptos. Mientras más específica es la actividad, más especializada la terminología que permite una comunicación efectiva entre los miembros de la comunidad que la genera y la usa. La inteligencia no es la excepción, pero sufre de un mal crónico, la carencia de un léxico profesional estable.

El presente ensayo propone una definición de inteligencia en razón de su finalidad que a la vez es útil para sustentar algunos estándares profesionales, particularmente para analistas de inteligencia. Mejores definiciones consolidan la capacidad de comunicación mediante un lenguaje unívoco que es un prerequisite para implantar procedimientos sistemáticos al interior de los servicios de inteligencia y para coordinar capacidades institucionales.¹

2. Definiciones de inteligencia

Es valioso todo esfuerzo dirigido a esclarecer el contenido de la noción de inteligencia, en especial como actividad gubernamental en el marco de la

* Doctor en Derecho por la Facultad de Derecho de la UNAM. Diplomado en Ejercicio Jurisdiccional y Justicia Constitucional impartido por la Suprema Corte de Justicia de la Nación. Desde 2005 forma parte de la planta docente de la Especialidad en Inteligencia para la Seguridad Nacional ofrecido anualmente por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). Ha sido ponente invitado en el Colegio de la Defensa Nacional (COLDEF) y el Centro de Estudios Superiores Navales (CESNAV). Ingresó al CISEN en 1995, en donde labora actualmente. Desde el año 2000 es instructor en la Escuela de Inteligencia para la Seguridad Nacional.

¹ El objetivo estratégico 2 del Programa para la Seguridad Nacional 2014-2018 (DOF miércoles 30 de abril del 2014) es: Asegurar que la política de Seguridad Nacional del Estado mexicano adopte una perspectiva multidimensional mediante la coordinación de las autoridades e instituciones competentes, para favorecer así la consecución de los objetivos e intereses nacionales.

política de seguridad nacional y de un entorno democrático. Sin embargo, al margen de las legítimas diferencias en las perspectivas nacionales e institucionales, conviene tener en cuenta que el término inteligencia ha sido sujeto a muchos abusos “tanto por la literatura académica como por el discurso oficial”². Si bien no es el caso analizar aquí diversas definiciones de inteligencia, tarea condenada a la parcialidad, de forma genérica se pueden categorizar dos grupos:

- a) El que identifica a la inteligencia con la información. Platt afirma que en esencia inteligencia es información evaluada e interpretada³; Lowenthal afirma que la inteligencia es una subdivisión de la información que es una “categoría más amplia”⁴, en tanto Kaplan sostiene que la acumulación de datos abre una brecha entre la mera información y el conocimiento⁵ por lo que sugiere implícitamente debe haber algo más, pero no lo identifica, y
- b) El que vincula a la inteligencia con el conocimiento. Rathmell la concibe como “proceso, profesión y política” de producción de conocimiento⁶; Horn destaca el nexo entre conocimiento y decisión⁷, en tanto que Shulsky la vincula a la actividad tanto para obtener conocimiento como para negarlo⁸.

Debe reconocerse que cada Estado practica la inteligencia de formas que le son específicas⁹. Eso entorpece la homogenización de conceptos, ya que siguen siendo muy dependientes de las culturas organizacionales de cada servicio de inteligencia y más aún, de la idiosincrasia de cada Nación. No obstante, una “definición satisfactoria” debería apelar —y en ello seguimos a Robertson¹⁰— a conceptos como amenaza, secrecía, propósito. Ahora bien, en México tenemos dos referencias obligadas:

² Cfr. Rathmell, Andrew, “Toward Postmodern Intelligence”, *Intelligence and National Security*, Vol. 3, Otoño 2002, p. 88.

³ Cfr. Platt, Washington, *Producción de Inteligencia Estratégica. Principios Básicos*, trad. del inglés por Jorge Roberto Soneyra, 1ª. ed. en español, Argentina, Struhart & Cia., 1983; pp. 24-25.

⁴ Cfr. Lowenthal, Mark M., *Intelligence. From Secrets to Policy*, Washington, D.C., CQ Press, 2000, pp. 1-2. También la define como el producto del ciclo de inteligencia. *Ibid.*, p. 8.

⁵ Cfr. Kaplan, Robert D., *El Retorno de la Antigüedad. La política de los guerreros*, trad. del inglés por Jordi Vidal; 2ª. ed., Barcelona, Ediciones B, 2002, p. 191.

⁶ Cfr. Rathmell, *op. cit.*, p. 89.

⁷ Cfr. Horn, Eva, *Knowing The Enemy: The epistemology of Secret Intelligence*, trad. del alemán al inglés por Sara Ogger, consultado el 11 de mayo del 2013 disponible en <http://www.fas.org/irp/doddir/army/tacimpl.htm>.

⁸ Cfr. Shulsky, Abram N. y Gary J. Schmitt, *Silent Warfare. Understanding the World of Intelligence*, Washington, D.C., Brassey, 1993, p. 189.

⁹ Cfr. Lowenthal, *op. cit.*, p. 10.

¹⁰ Citado en Herman, Michael, *Intelligence Power in Peace and War*, Cambridge, Cambridge University Press, 1996, p. 118.

- a) La definición de inteligencia contenida en el artículo 29 de la Ley de Seguridad Nacional (DOF 31 de enero del 2005) en adelante LSN:

Se entiende por inteligencia el conocimiento obtenido a partir de la recolección, procesamiento, diseminación y explotación de información, para la toma de decisiones en materia de Seguridad Nacional.

- b) La ofrecida en el Glosario del Programa para la Seguridad Nacional 2014-2018 (DOF 30 de abril del 2014) en adelante PSN:

Conocimiento nuevo, útil, veraz, oportuno y pertinente para la toma de decisiones y la coordinación de acciones en materia de Seguridad Nacional, generado y utilizado a partir del ciclo de planeación, recolección, procesamiento, análisis, diseminación, explotación y retroalimentación de información¹¹.

Entre ambas media casi una década, y se destaca que no hay discrepancias de fondo. Las dos definiciones —una legal y la otra programática— reconocen al conocimiento como género próximo de la inteligencia lo cual tiene un profundo impacto práctico. Ambas apelan al ciclo de inteligencia como “proceso” de generación de ese conocimiento y las dos identifican a “la toma de decisiones en materia de seguridad nacional” como la finalidad del producto de inteligencia. El PSN agrega otro fin: la “coordinación de acciones” en materia de seguridad nacional.

Dentro del Objetivo “Garantizar la Seguridad Nacional” del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 (DOF 20 de mayo del 2013), reconocemos al menos tres líneas de acción directamente vinculadas con este segundo fin:

1. Impulsar la creación de instancias de coordinación interinstitucional para la generación de estudios, investigaciones y proyectos, que den sustento a la definición de la Política General de Seguridad Nacional que identifique las vocaciones y fortalezas nacionales, así como los intereses estratégicos de México en el entorno global.
2. Promover esquemas de coordinación y cooperación nacional e internacional que permitan un cumplimiento eficiente y eficaz de las tareas de Seguridad Nacional, con pleno respeto a la soberanía nacional, al Pacto Federal, así como a los derechos humanos.
3. Impulsar la coordinación con entidades paraestatales responsables de instalaciones estratégicas nacionales, para determinar prioridades y situación particular de cada instalación.

¹¹ Esta concepción se alinea al contenido del Artículo 7 del Reglamento para la Coordinación de Acciones Ejecutivas en materia de Seguridad Nacional (DOF 29 de noviembre del 2006).

Alinear las capacidades de México en forma de una política general de seguridad nacional, un esquema para cumplir tareas de seguridad nacional o diversos planes de protección a nuestras instalaciones estratégicas —entre muchos otros aspectos— puede sintetizarse en un concepto central: generar ventajas. Pero no cualquier ventaja. Me refiero a aquella que impulse la realización de objetivos valiosos como lo son: preservar a nuestro pueblo y a nuestro territorio, asegurar la gobernabilidad democrática, el desarrollo sustentable o promover el Estado de Derecho.

3. Definición propuesta

Habiendo establecido lo anterior, sugiero que inteligencia es “conocimiento nuevo que otorga ventaja legítima en un entorno competitivo”. Esta noción describe la función de la inteligencia en cualquier entorno donde se enfrenten dos o más voluntades persiguiendo un interés, incluido el de la promoción de la seguridad nacional de un país. Los tres elementos que integran esta definición se desarrollan a continuación.

Conocimiento nuevo

Efectivamente afirmamos que el género próximo de la inteligencia es el conocimiento. En otro lugar estudié las similitudes entre el ciclo de la inteligencia y el método científico. Esa indagación confirmó que ambos son cimiento de conocimiento objetivo, sirven para modelar problemas complejos y sugerir soluciones viables¹². Difieren en que la inteligencia estudia problemas sólo hasta el punto en que se puede construir una ruta de acción que genera alguna ventaja. En el centro de ambas empresas colectivas está la generación y validación de hipótesis, la construcción de inferencias, la formulación de juicios, todo lo cual es ajeno a la producción de información.

Es cierto, por otra parte, que para generar productos de inteligencia es esencial contar con los mejores insumos informativos posibles. En un Estado democrático como lo es México, la eficacia para generar esos insumos informativos depende de dos elementos: a) las atribuciones que la ley reconozca a un servicio de inteligencia para recolectar información, y b) la capacidad de los oficiales de inteligencia para conseguir la información idónea y oportuna ejerciendo esas atribuciones. La Ley de Seguridad Nacional fija los límites vigentes hoy en México para generar inteligencia desde el gobierno federal, a saber:

Artículo 31. Al ejercer atribuciones propias de la producción de inteligencia, las instancias gozarán de autonomía técnica y podrán

¹² Cfr. Vignettes, Mario, “El Ciclo de Inteligencia: Naturaleza y Alternativas”, *Inteligencia y Seguridad: Revista de Análisis y Prospectiva*, No. 8. (junio-noviembre, 2010), pp. 113-136.

hacer uso de cualquier método de recolección de información, sin afectar en ningún caso las garantías individuales ni los derechos humanos.

En los servicios de inteligencia alrededor del mundo y para efectos prácticos, los métodos a los que hace referencia la legislación se agrupan según las habilidades requeridas para explotar fuentes específicas. Por ello, se habla de Inteligencia Humana (HUMINT o *Human Intelligence*) para referirse a las técnicas y métodos para obtener información de fuentes vivas; de Inteligencia Técnica (TECHINT o *Technical Intelligence*) para la información obtenida mediante el uso de un aparato mecánico, eléctrico o electrónico como por ejemplo un radar; y de Inteligencia de Fuentes Abiertas (OSINT *Open Source Intelligence*) para la información recolectada de fuentes abiertas particularmente digitales como el Internet. En este apretado recuento no deben omitirse los métodos de investigación de campo propios de las ciencias sociales. Todas las técnicas básicas son útiles para el trabajo de inteligencia, a saber: la entrevista estructurada, la observación, la investigación documental, etc.

Lo que se obtiene de la labor profesional, ordenada, legal y legítima de la recolección son: insumos informativos de diversa índole y valor, por ejemplo: los derivados de la observación directa o de entrevistas, de firmas electrónicas, de estudios demoscópicos y toda una gama de documentos en forma de libros, folletos, revistas, diarios o apuntes, tanto en formato análogo como digital. Dichos documentos pueden ser desde estudios académicos hasta reportajes periodísticos, desde constancias con valor legal (por ejemplo una certificación de un Archivo Público) hasta volantes repartidos en la vía pública.

Ese acervo demanda ordenación por categorías, formateo –análogo o digital–, comparación y contrastación, incluso traducción, todo ello con un fin práctico: convertir la información ahí contenida en evidencia, es decir en “información elevada al grado de certeza”. Esto último es ideal pero no siempre posible dadas las limitaciones de tiempo, de presupuesto o de recursos humanos o materiales. Con alguna frecuencia, la coyuntura o el usuario demandan ofrecer un primer producto en este punto a pesar de que el alcance del esfuerzo sea sólo descriptivo.

En unos cuantos párrafos reseñamos superficialmente un proceso colectivo que puede durar desde horas hasta años... dependiendo de la naturaleza de la evidencia requerida. Por tanto, conviene que los oficiales de campo sean pacientes, resistentes a la frustración, metódicos y sagaces, es decir que combinen astucia y prudencia en su ejercicio profesional.

Por otra parte la generación de inteligencia demanda insumos intelectuales, capacidades y destrezas propias de un pensamiento crítico, es decir, “la

aplicación del proceso y los valores de la investigación científica a las especiales circunstancias de la inteligencia”¹³. El analista de inteligencia debe ser capaz de problematizar la realidad en clave de seguridad nacional, pensar en términos de entornos estratégicos (internos y externos), pero sobre todo ser diestro en construir soluciones que sean útiles, posibles y legítimas porque responden al marco legal y a la postura estratégica del usuario.

El servicio de inteligencia depende entonces de la pericia individual de cada analista, pero más aún de su destreza colectiva. Los analistas deben ser capaces de cooperar en grupos de trabajo multidisciplinarios y bajo presión. Hay una serie de requisitos para que la reflexión de los analistas sea objetiva, disciplinada y fructífera. El primero de ellos es la humildad intelectual ante el problema a resolver. Ello se expresa en el deseo de generar y exponer ideas sin temor de que su prestigio personal sufra cuando ellas son adversadas, desechadas, modificadas o enriquecidas¹⁴. Se expresa también en la comprensión de que una solución a un problema complejo es siempre un bien compartido.

Pero la creatividad que se espera de esos grupos de trabajo debe domeñarse, enfocarse, refinarse mediante métodos analíticos, es decir, procedimientos estándar para descomponer en sus elementos constitutivos una situación compleja y así ayudar a acotar la volatilidad, la incertidumbre y la ambigüedad que la caracterizan¹⁵. De manera esquemática pueden agruparse en tres grandes grupos:

1. **Juicio experto:** Es la vía tradicional del análisis de inteligencia. Cuando se hace bien, el juicio experto combina la pericia sobre el tema con el pensamiento crítico. Se basa en el uso de analogías, en el método histórico y en el estudio de caso. Usualmente es un esfuerzo individual en el cual el razonamiento permanece en la mente del analista —el experto—. La capacitación para este tipo de análisis se proporciona en la Universidad, especialmente en ciencias sociales y humanidades. Pero una vez que el analista experto se pierde por jubilación, muerte o separación del cargo, buena parte de su destreza se va con él. La institución pierde.

¹³ Concepto atribuido a Jack Davis citado en Hibbs Pherson, Katherine y Randolph H. Pherson: *Critical Thinking for Strategic Intelligence*, Washington, D.C., CQ Press, 2013, p. xxii.

¹⁴ El presidente de Estados Unidos Franklin Delano Roosevelt decía de Winston Churchill, primer ministro del Reino Unido durante la Segunda Guerra Mundial: “Winston tiene cien ideas por día y de seguro una estaba encaminada a ser correcta” anécdota citada en Kean, Geoff, “Sir Winston Leonard Spencer-Churchill”, consultado el 23 de marzo del 2015, disponible en <http://maghullandlydiateu3a.co.uk/2015/03/01/sir-winston-leonard-spencer-churchill/>

¹⁵ Yarger afirma que toda situación competitiva está determinada por VICA (volatilidad, incertidumbre, complejidad, y ambigüedad). La labor de la inteligencia consiste en acotar esas características lo que facilita al tomador de decisiones optar o no por una cierta vía de acción. Cfr. Yarger, Harry R., *Strategy and the National Security Professional. Strategic Thinking and Strategy Formulation in the 21st Century*, Westport, Praeger, 2008, *passim*.

Por otra parte, un estudio realizado por Philip Tetlock en la década de los 80s ofrece evidencia empírica de que las predicciones de los expertos no fueron mejores de las que se pudieron lograr escogiendo al azar algún desenlace¹⁶.

2. Métodos cuantitativos: Se distinguen dos grandes categorías: a) los que usan datos generados por expertos, y b) los que usan datos empíricos. Respecto de la categoría a) los servicios de inteligencia se enfrentan con frecuencia a la falta de datos empíricos. Por tanto, se han diseñado métodos para usar datos cuantitativos generados por la opinión de expertos, especialmente juicios subjetivos sobre probabilidad, tales como inferencias bayesianas, modelaje dinámico y simulación. La capacitación en el uso de estos métodos se proporciona a través de la educación de posgrado en campos como matemáticas, ciencias de la información o investigación de operaciones. En cuanto a la categoría b) sus métodos se usan cuando hay datos empíricos cuantificables pero de diferente naturaleza. El modelaje económico es un ejemplo común de este método. El adiestramiento para su uso se obtiene a través de posgrados en estadística, economía, o ciencias duras.

3. Análisis estructurado: Se realiza mediante procedimientos estándar que potencian el trabajo en equipo y están diseñados para minimizar los errores lógicos y los sesgos culturales en que todo mundo puede incurrir. Ello se logra externando el pensamiento de los analistas para que pueda ser revisado, discutido y criticado paso a paso por otros, lo cual es útil para descubrir paradojas y prevenir sorpresas. Para la mayoría, la capacitación sobre estas técnicas se obtiene **únicamente** dentro del servicio de inteligencia. Son útiles en muchos otros campos profesionales y es posible que en el futuro cercano se incorporen a los planes de estudio de diversas licenciaturas¹⁷.

Además de método se requiere “oficio” para cumplir profesionalmente la misión del analista de inteligencia. Tomo como referencia lo que en la Grecia clásica se conoció como *metis*. Es la astucia eficiente aplicada a la resolución de problemas. Es, a un mismo tiempo, creación y adaptación al ambiente. *Metis* se nutre de la experiencia, se aplica a las realidades fugaces y ambiguas¹⁸. Claramente no hay tratados sobre ella, como si los hay de lógica. Se transmite mediante el método tradicional de maestro a aprendiz.

¹⁶ Cfr. Freedman, Lawrence, *Strategy. A History*, Oxford, Oxford University Press, 2013, p. 604. El estudio aludido es: Tetlock, Philip, *Expert Political Judgement*, New Jersey, Princeton University Press, 2006.

¹⁷ Cfr. Heuer, Richards J. y Randolph H. Pherson, *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*, Thousand Oaks, CQ Press, 2015, p. 22 a 23.

¹⁸ Cfr. Antaki, Ikram, *El Manual del Ciudadano Contemporáneo*, México, Ariel, 2000, p. 27.

Hay dos elementos más dentro de los insumos intelectuales: los estándares lógicos y la doctrina institucional. Omito elaborar sobre los estándares lógicos, ya que la literatura de nivel bachillerato y profesional es abundante. Baste decir que la “lógica es el estudio de los métodos y principios que se usan para distinguir el razonamiento bueno.”¹⁹ Bueno en el sentido de construido correctamente, o sea válido formalmente. Es virtualmente imposible reducir con éxito la incertidumbre y elaborar más allá de la evidencia (información) si no se está seguro de la validez de los razonamientos que permiten formular un juicio sobre el futuro.

La doctrina juega también su parte en el proceso de comprensión e interpretación de la realidad. Una de las tantas acepciones de doctrina es cuerpo articulado de principios claros que norma la propia actuación en una materia. Algunos de esos principios capitales para la generación de inteligencia desde el Estado son:

- a) Respetar los Derechos Humanos. Esto es crítico al menos en dos momentos, cuando se ejercen atribuciones de recolección de inteligencia –art. 31 de la LSN– y cuando se sugieren líneas de acción. Es parte fundamental del *ethos* profesional del analista de inteligencia formular recomendaciones de la aplicación del poder nacional que sean legales y posibles. Si no cumplen con esas dos condiciones la sugerencia es ilegítima e inútil;
- b) Decir la verdad. En un ejercicio de honestidad intelectual, el analista de inteligencia debe exponer al usuario su pensamiento, todo lo que sabe, pero también señalar los límites de ese conocimiento, es decir, debe señalar lo que ignora aun a riesgo de desagradar al usuario;
- c) Ponderar riesgos con medida. La identificación, valoración y sugerencia de manejo de riesgos específicos debe ser consecuencia de un ejercicio de prudencia profesional, ya que la promoción de la seguridad nacional debe considerar las consecuencias internas y externas de la acción del Estado;
- d) Actuar con patriotismo. En palabras de Herman “El amor a la patria ha sido una fuerte fuerza orientadora... El patriotismo hoy en día se mezcla con ideas más amplias como servicio público, e incluso promoción de la justicia internacional, de la paz y del orden”²⁰, y
- e) Ceñirse a temas de seguridad nacional. Los analistas deben tener en la conciencia, siempre, que al generar inteligencia desde el Estado su objetivo único es hacer prevalecer los intereses nacionales.

Pero ¿qué es lo que busca el analista de inteligencia? O dicho en otro giro ¿con que insumos intelectuales se contrastan y evalúan las evidencia derivadas de insumos informativos? La respuesta es compleja y la que se

¹⁹ Cfr. Copi, Irving M. y Carl Cohen: *Introducción a la Lógica*, 8º ed., México, Limusa, 2005, p. 17.

²⁰ Herman, *op. cit.*, pp. 327-328.

proporciona aquí podría tildarse de reduccionista: el analista básicamente busca y conforma paradigmas, modelos y patrones.

PARADIGMAS. Quizás el primer elemento en el arsenal del analista de inteligencia es el paradigma. Es decir, un conjunto de ideas ya probadas para interpretar la realidad, que está embebido en la comunidad analítica por la vía de un consentimiento tácito. Thomas Kuhn reconoce que la investigación científica –y por extensión la de inteligencia– sería imposible sin “al menos algún cuerpo implícito de creencias teóricas y metodológicas interrelacionadas que permita la selección, la evaluación y la crítica”²¹. Hay peligros implícitos en el uso inconsciente de paradigmas, tales como interpretarlos desde una estrecha perspectiva cultural, crearlos e imponerlos *ad hoc* a las circunstancias dadas o derivar de ellos, exclusivamente, inferencias que apoyen o desvirtúen líneas de acción concebidas previamente. Las técnicas de análisis estructurado hacen explícitos los paradigmas, de forma que pueda valorarse su pertinencia y su vigencia con cada nuevo problema analizado. Esta evaluación no admite atajos.

Como segundo punto, debe señalarse que un buen hábito analítico consiste en iniciar el trabajo de reflexión considerando al problema de inteligencia como un sistema complejo. Cualquier sistema comprende estructuras, funciones y procesos, por tanto, el analista debe aplicar esas categorías básicas para comprender el asunto bajo análisis. De forma esquemática la estructura se refiere a los componentes del sistema y a las relaciones entre dichos componentes; la función tiene que ver con los efectos o resultados producidos por el sistema; y el proceso apela a la secuencia de eventos o actividades que hacen posibles esos resultados²². Todo esfuerzo de generación de inteligencia tiene que ver, entonces, con la reducción de la incertidumbre respecto de ese sistema, o sea respecto de ese conflicto.

MODELOS. Dicho lo anterior, la creación de un modelo del problema es un paso necesario que debe dar el equipo analítico. Por ejemplo, un mapa meteorológico en el noticiero nocturno –enriquecido con temperaturas e iconos– es un modelo de la forma en que se espera que se comporte el clima. De forma análoga, en nuestro medio, todo modelo es una representación que describe, parcial o totalmente, la forma en que funciona un conflicto, la forma en que interactúan las voluntades y las decisiones. El analista de inteligencia crea y usa modelos conceptuales²³, raramente construye un modelo físico. Concebir un modelo es un acto

²¹ Cfr. Kuhn, Thomas, *La Estructura de las Revoluciones Científicas*, 3ª. ed., México, Fondo de Cultura Económica, 2007, pp. 16-17.

²² Cfr. Clark, Robert M., *Intelligence Analysis: A Target-Centric Approach*, Washington, D.C., CQ Press, 2004, p. 21.

²³ Metodológicamente se conocen como constructos mentales, y si bien son útiles para comprender el mundo, siempre son parciales al recoger sólo una parte de la realidad. Cfr. Freedman, *op. cit.*, p. 414.

de síntesis —de fusión— en tanto que la extracción de entendimiento o comprensión de él es resultado del análisis²⁴. Todas las metodologías que agrupamos más arriba conducen a la creación de un modelo. Ello es particularmente cierto para el análisis estructurado en donde una matriz, un plano cartesiano, una tabla dinámica, una línea de tiempo, una red de vínculos, un mapa anotado, incluso un listado son los formatos básicos de un modelo. Usualmente un sistema complejo demanda la aplicación de más de una técnica analítica. Comprender una realidad compleja podría requerir dos o tres modelos. El producto central de ese esfuerzo en la definición de hipótesis, que luego se contrastaran con las evidencias. Es el procedimiento básico de falsación en la terminología de Popper.

PATRONES. Pero ¿qué clase de entendimiento o comprensión se extrae del modelo? Baste decir que el reconocimiento de patrones de actividad o comportamiento es crítico en el análisis de inteligencia. A partir de ello, puede intentarse determinar: a) si el patrón representa un punto de partida respecto de los que es conocido o esperado, y b) si los cambios en los patrones ya reconocidos son suficientemente significativos como para llamar la atención²⁵. Hay que proceder con parsimonia y disciplina para evitar reconocimiento precipitado de un patrón donde no lo hay, pero también para tener una mente abierta para cambiarlo cuando así lo sugiera la evidencia. En 1958 John Kenneth Galbraith acuñó el término “sabiduría convencional” (*conventional wisdom*) para referirse a los sistemas de ideas que tienen capacidad de influenciar la opinión a pesar de su escasa base empírica. El análisis de inteligencia tiene el deber de alejarse de toda “sabiduría convencional”²⁶. De hecho, debemos seguir la analogía de Wittgenstein que solía comparar el pensamiento con la natación. En efecto, nuestros cuerpos tienen una tendencia natural a flotar de modo que se necesita un esfuerzo físico para sumergirse hasta el fondo. De modo similar, pensar requiere un esfuerzo mental para alejarnos de lo superficial y sumergirnos en la profundidad de un problema²⁷.

Cuando la inteligencia es incapaz de discernir el patrón de comportamiento de aliados, adversarios o enemigos, el resultado con frecuencia es una sorpresa. Significa que los analistas fueron incapaces de generar hipótesis relevantes o que cometieron un error en el procedimiento de verificación, o bien que el usuario optó por no usar el producto de inteligencia. La posibilidad de generar una sorpresa siempre es atractiva para la parte débil en un conflicto. Pero como propinar una sorpresa en una proposición

²⁴ Cfr. Clark, *op. cit.*, p. 32.

²⁵ *Ibid.*, p. 43.

²⁶ Cfr. Freedman, *op. cit.*, p. 420.

²⁷ Anécdota recuperada en Pitcher, George, *The Philosophy of Wittgenstein*, New York, Prentice Hall, 1964, p. 20.

riesgosa, que va más allá de las capacidades que se le atribuyen al adversario, la potencial víctima con frecuencia desecha o desestima los escenarios de sorpresa, incluso en el caso de que detecte una iniciativa en ese sentido. Esta asimetría en la percepción de lo que es prudente y lo que es insensato crea una paradoja que yace en el corazón de la teoría de la sorpresa: “mientras mayor sea el riesgo, menos posible parece, y deviene menos amenazante”²⁸. Por el contrario, cuando se logra discernir un patrón su resultado es una capacidad anticipatoria: una ventaja. Un apartado posterior trata de la ventaja legítima.

La inteligencia –dentro de los negocios y desde los gobiernos– tiene varias finalidades prácticas, entre ellas: simplificar la realidad. ¿Hasta qué punto ello es benéfico para la toma de decisiones? ¿Cuándo es excesivo el reduccionismo? Las respuestas a estas preguntas siempre serán provisionales. Aplicar procedimientos analíticos de forma sistemática y tener buenos hábitos de análisis es la respuesta racional. Ello no libra del error de inteligencia pero reduce su incidencia y deja trazada una ruta metodológica que permite aprender de los errores. Ahora bien, la esencia del pensamiento crítico es prestar toda la atención posible –reflexionar– tanto en el proceso de nuestros pensamientos como en su resultado. Esta es la mejor garantía posible para que en cada situación competitiva, el equipo analítico reafirme si el paradigma, el modelo o el patrón utilizado siguen siendo vigentes y útil o no.

En fin, la interacción entre evidencias (insumos informativos) e hipótesis (insumos intelectuales) es fundamental en la fase del procesamiento en el ciclo de inteligencia. Este proceso se logra mediante razonamientos explícitos que toman la forma de inferencias, es decir “el paso de un conjunto de proposiciones (premisas) a otro (conclusiones)”²⁹.

Si bien en inteligencia todas las formas de inferencia pueden ser útiles (compuesta, deductiva, disyuntiva, estadística, inductiva, por analogía, por concordancia, por igualdad, por diferencia, por homología, por muestreo, etc.) la inferencia por abducción merece ser destacada. Al respecto nos dice De Gortari: “La inferencia por abducción es la forma más común y simple del razonamiento plausible o argumentativo. En primer lugar, son inferencias por abducción aquellas inferencias inductivas, transductivas o deductivas en las cuales por lo menos una de las premisas es solamente un juicio probable, verosímil o plausible. En tal caso, la conclusión también

²⁸ Cfr. Wirtz, James J., “Theory of Surprise” en *Paradoxes of Strategic Intelligence: Essays in Honor of Michael I. Handel*, London, Routledge, 2003, pp. 105-106. La formulación de esta paradoja se le atribuye al propio Handel.

²⁹ Bunge, Mario, *La Investigación Científica*. Barcelona, Siglo XXI, 2000, p. 712.

será probable, verosímil o plausible”³⁰. Inteligencia no es ciencia, entre otras razones porque el analista debe producir conocimiento nuevo aún si tiene lagunas o si los insumos informativos son parcialmente ciertos. Para cuando se logre la confirmación absoluta, la oportunidad de apoyar la decisión habrá pasado o el contexto podría haber cambiado sustancialmente. Es decir, la posibilidad de generar y aprovechar una ventaja se habrá perdido.

El analista de inteligencia debe ser experto en construir argumentos en forma de juicios. El juicio es la expresión de la capacidad fundamental de distinguir y evaluar circunstancias y derivar de ellas una apreciación equilibrada así como conclusiones robustas. El juicio, en el ámbito de la generación de inteligencia, es el vehículo del conocimiento nuevo.

Dependiendo de la profundidad de la reflexión que sustenta el juicio, éste puede: 1) describir la realidad y evaluarla, es decir detallar el contexto del tomador de decisiones; 2) puede interpretarla desde la posición del usuario, de forma que el producto de inteligencia destaque una ventaja aprovechable o sugiera medios para generarla, y 3) prospectar las consecuencias de hacerlo, en términos de la reacción (intereses vs. voluntad) de los jugadores que actúan en el entorno nacional o internacional, incluido el propio usuario.

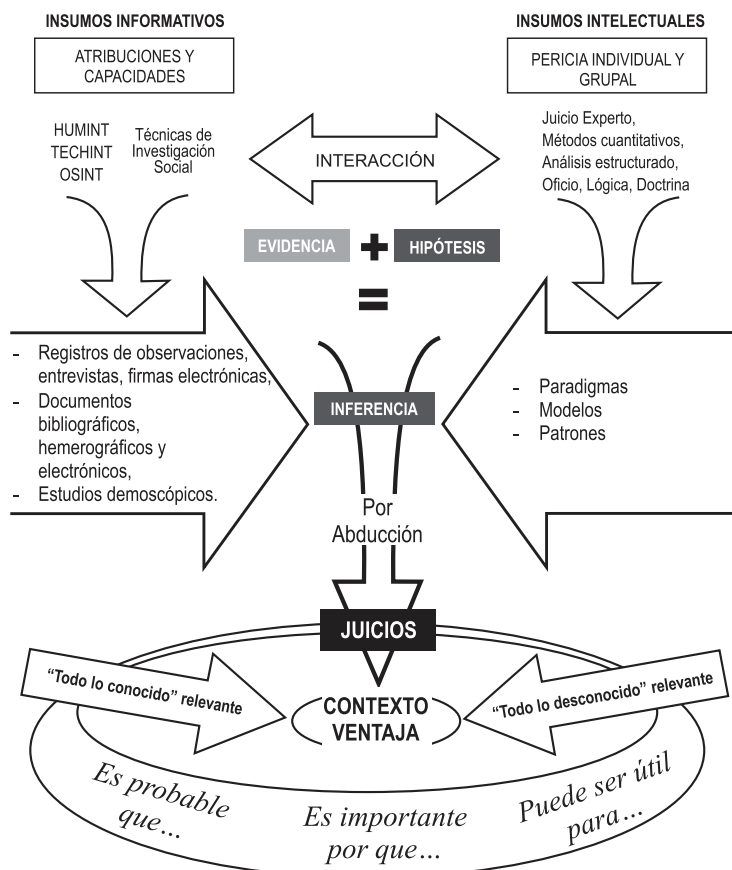
Ahora bien, a nivel conceptual puede distinguirse una correlación funcional entre el juicio producto de la reflexión de los analistas de inteligencia y el concepto estratégico que sustenta una ventaja, de tal manera que el juicio se origina en el concepto y, a su vez, el concepto estratégico se forma en una sucesión de juicios. Expresado en otro giro, la ventaja se determina en el juicio, y el juicio es determinado por la ventaja.

Sea que describa un contexto o que sugiera una ventaja, es deseable que el producto de inteligencia exprese también “todo lo desconocido” que sea relevante. De esta forma el tomador de decisiones tendrá una idea de las lagunas que aún persisten tras la formulación del juicio. Por su parte, cuando el equipo analítico expresa “todo lo conocido” relevante debe ponderar sintéticamente cuán probable es que suceda un hecho o que se tome una decisión ajena, por qué es importante ese hecho o esa decisión para el usuario de la inteligencia y cómo puede ser útil para hacer avanzar sus intereses.

Para ilustrar la formulación de juicios dentro de la fase de procesamiento del Ciclo de Inteligencia proponemos el siguiente esquema:

³⁰ De Gortari, Elí, *Lógica General*, México, Grijalbo, 1992, p. 255 y 256.

Figura I³¹
Inferencias y juicios en la fase de procesamiento



Entorno competitivo

El imprescindible Sherman Kent califica la tarea del analista de inteligencia como bien definida y simple (*sic*). La describe como: "1) el agotador examen de la situación para la que es requerida una política, y 2) la exploración objetiva e imparcial de todas las soluciones que el problema ofrece" ³². A partir de esos dos elementos proponemos la siguiente analogía: a) la "situación" de la que habla Kent es el entorno competitivo, y b) la "solución" es la ventaja legítima en nuestra definición de inteligencia.

De hecho, el proceso del pensamiento es estratégico siempre que sugiera la forma en que el usuario puede aplicar sus recursos disponibles (poder)

³¹ Esquema sustancialmente modificado por el autor a partir del incluido en Defense Intelligence Agency, *Strategic Plan 2007-2012*, [sin pie de imprenta], p. 14, consultado el 15 de enero del 2015, disponible en: <https://www.hsdl.org/?view&did=474568>.

³² Cfr. Kent, Sherman, *Inteligencia Estratégica para la Política Mundial Norteamericana*, Buenos Aires, Pleamar, 1967; p. 218.

para influenciar la situación actual con objeto de alcanzar sus objetivos o al menos hacerlos avanzar³³. La inteligencia estratégica, que tiene una vocación enciclopédica, ayuda en ese proceso de auto-conciencia situacional. Ello es necesario pero no suficiente. Debe considerarse también que ningún actor es completamente racional, que el azar actúa generando obstáculos a la actuación o creando oportunidades fugaces que sólo pueden aprovechar aquellos que las reconocen. En efecto, "...la inteligencia es más modesta de lo que generalmente se cree. Es un prerequisite para una estrategia o política pública, pero nunca puede ser un sustituto de la estrategia o la política pública, para la sabiduría política o para el poder militar"³⁴.

Ventaja legítima

Thomas Hobbes afirmaba que la defensa del interés nacional es un deber moral³⁵. Este es uno de los lineamientos de ética profesional básicos para el analista de inteligencia para la seguridad nacional y debe ser asumido como regla práctica en los equipos de trabajo que forme. Esta afirmación, empero, debe ser adecuada a cada situación concreta mediante un ejercicio prudencial, particularmente por lo que hace a la sugerencia de líneas de acción como ya se había adelantado.

La prudencia es cardinal en el análisis de inteligencia. En tanto que "razón práctica" es capaz de unir en el orden de la praxis la norma general (en este caso defender un interés nacional) y la acción eficiente para aplicar, aquí y ahora, los medios del poder nacional al alcance del Estado³⁶. Cada línea de acción sugerida debe ser elaborada como una "verdad práctica y operable" referente a la dirección de los actos del Estado "en orden al bien común de la república" es decir, para la promoción de la seguridad nacional³⁷. Hacerlo en equipo, promueve que todas esas aristas sean tomadas en cuenta.

La prudencia es, por lo tanto, una postura **ética fundamental** de las instituciones en un Estado de Derecho. Para acreditar la buena fe y la aplicación de estándares profesionales por parte del equipo de analistas que trabajan un problema de inteligencia, existen diversos criterios prácticos. Aquí se citan sólo los básicos, y consisten en verificar que cada línea de acción sugerida:

³³ Arthur F. Lykke, Jr., "Toward an Understanding on Military Strategy", *Military Strategy: Theory and Application*, Pennsylvania, Strategic Studies Institute, 1989, p. 3 a 8.

³⁴ Laqueur, Walter, *The Uses and Limits of Intelligence*, New Brunswick, Transaction Publishers, 1995, p. 338.

³⁵ Cfr. Erskine, Toni, "As Rays of light to de Human Soul?, Moral Agents and Intelligence Gathering", *Intelligence and National Security*, Vol. 19, Number 2, Summer 2004, p. 364.

³⁶ Cfr. Forschner, Maximilian, "Prudence", *Dictionaire de Morale*, Fribourg, Éditions Universitaires, 1983, p. 160 y 161.

³⁷ Cfr. Palacio, Leopoldo Eulogio: *La Prudencia Política*,...

- a) Esté alineada a los objetivos nacionales (están declarados en la Constitución federal así como en los planes y programas de seguridad nacional); de lo contrario sería inútil;
- b) Implique el ejercicio de atribuciones que la ley reconoce al usuario o a las instancias gubernamentales a las que correspondería operar la línea de acción, en caso de que se adopten; de lo contrario sería inoperante o tendría repercusiones legales que entorpecerían o anularían la consecución del efecto o fin buscado;
- c) Responda a una política pública ya establecida en los documentos programáticos vigentes (por ejemplo a un plan de desarrollo) toda vez que la sugerencia debe apoyar a la consecución de algún objetivo ahí declarado. Una contradicción profunda entre ambos extremos es un indicador para replantear la línea de acción. Pero si pese a la nueva ponderación, la línea de acción sigue resultando necesaria, el usuario debe saber que existe tensión con la política pública;
- d) Equilibre de forma proporcional, por una parte la naturaleza y magnitud del riesgo y por la otra los medios del poder nacional (expresados en atribuciones) que se sugiere usar. El examen detallado de protocolos o manuales de uso de la fuerza y del marco legal general de los Derechos Humanos, son requisitos imprescindibles, y
- e) Considere la integridad de las instituciones nacionales a efecto de cumplir con los estándares legales y democráticos; de lo contrario podría causarse una merma en la percepción pública de dichas instituciones y del Estado.

5. Conclusiones

El presente ensayo motiva las siguientes reflexiones finales:

- El género próximo de la inteligencia es el conocimiento, no la información. Su diferencia específica consiste en generar una ventaja al tomador de decisiones que actúa en un entorno competitivo;
- Para producir inteligencia son necesarios insumos informativos e insumos intelectuales. Estos últimos son los mismos con que se hace ciencia (conocimiento objetivo), pero en circunstancias y con fines distintos. La inteligencia generada desde el Estado debe responder a la aplicación sistemática de metodologías analíticas;
- La labor fundamental de los equipos de análisis de inteligencia para la seguridad nacional consiste en problematizar la realidad distinguiendo paradigmas, modelos y patrones de organización y comportamiento humano, así como evaluar su potencial para afectar o impedir la realización de un interés nacional;
- El análisis de inteligencia permite establecer juicios objetivos –contrastando hipótesis contra evidencia– y a partir de ellos

discernir las vías para generar y aprovechar una ventaja en cada situación particular. Esos hallazgos se transmiten al tomador de decisiones en forma de argumentos, donde se deje en claro al usuario todo lo que se sabe y todo lo que se ignora, siempre que sea relevante a la decisión, y

- En un Estado democrático el análisis de inteligencia, como práctica profesional, está sujeto a estándares éticos particularmente cuando se individualizan sugerencias de líneas de acción.

Bibliografía

- Antaki, Ikram, *El Manual del Ciudadano Contemporáneo*, México, Ariel, 2000, p. 27.
- Arthur F. Lykke, Jr., "Toward an Understanding on Military Strategy", *Military Strategy: Theory and Application*, Pennsylvania, Strategic Studies Institute, 1989, pp. 3-8.
- Bunge, Mario, *La Investigación Científica*. Barcelona, Siglo XXI, 2000, p. 712.
- Clark, Robert M., *Intelligence Analysis: A Target-Centric Approach*, Washington, D.C., CQ Press, 2004, p. 21.
- Copi, Irving M. y Carl Cohen: *Introducción a la Lógica*, 8º ed., México, Limusa, 2005, p. 17.
- De Gortari, Elí, *Lógica General*, México, Grijalbo, 1992, pp. 255-256.
- Erskine, Toni, "As Rays of light to de Human Soul?, Moral Agents and Intelligence Gathering", *Intelligence and National Security*, Vol. 19, Number 2, Summer 2004, p. 364.
- Forschner, Maximilian, "Prudence", *Dictionaire de Morale*, Fribourg, Éditions Universitaires, 1983, pp. 160-161.
- Freedman, Lawrence, *Strategy. A History*, Oxford, Oxford University Press, 2013, p. 604.
- Herman, Michael, *Intelligence Power in Peace and War*, Cambridge, Cambridge University Press, 1996, p. 118.
- Heuer, Richards J. y Randolph H. Pherson, *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*, Thousand Oaks, CQ Press, 2015, pp. 22-23.
- Hibbs Pherson, Katherine y Randolph H. Pherson: *Critical Thinking for Strategic Intelligence*, Washington, D.C., CQ Press, 2013, p. xxii.
- Horn, Eva, *Knowing The Enemy: The epistemology of Secret Intelligence*, trad. del alemán al inglés por Sara Ogger, consultado el 11 de mayo del 2013 disponible en <http://www.fas.org/irp/doddir/army/tacimpl.htm>.
- Kean, Geoff, "Sir Winston Leonard Spencer-Churchill", consultado el 23 de marzo del 2015, disponible en: <http://maghullandlydiat3a.co.uk/2015/03/01/sir-winston-leonard-spencer-churchill/>

- Kaplan, Robert D., *El Retorno de la Antigüedad. La política de los guerreros*, trad. del inglés por Jordi Vidal; 2ª. ed., Barcelona, Ediciones B, 2002, p. 191.
- Kent, Sherman, *Inteligencia Estratégica para la Política Mundial Norteamericana*, Buenos Aires, Pleamar, 1967; p. 218.
- Kuhn, Thomas, *La Estructura de las Revoluciones Científicas*, 3ª. ed., México, Fondo de Cultura Económica, 2007, pp. 16-17.
- Laqueur, Walter, *The Uses and Limits of Intelligence*, New Brunswick, Transaction Publishers, 1995, p. 338.
- Lowenthal, Mark M., *Intelligence. From Secrets to Policy*, Washington, D.C., CQ Press, 2000, pp. 1-2. También la define como el producto del ciclo de inteligencia. *Ibid.*, p. 8.
- Pitcher, George, *The Philosophy of Wittgenstein*, New York, Prentice Hall, 1964, p. 20.
- Platt, Washington, *Producción de Inteligencia Estratégica. Principios Básicos*, trad. del inglés por Jorge Roberto Soneyra, 1ª. ed. en español, Argentina, Struhart & Cia., 1983; p. 24-25.
- Rathmell, Andrew, "Toward Postmodern Intelligence", *Intelligence and National Security*, Vol. 3, Otoño 2002, p. 88.
- Shulsky, Abram N. y Gary J. Schmitt, *Silent Warfare. Understanding the World of Intelligence*, Washington, D.C., Brassey, 1993, p. 189.
- Vignettes, Mario, "El Ciclo de Inteligencia: Naturaleza y Alternativas", *Inteligencia y Seguridad: Revista de Análisis y Prospectiva*, No. 8. (junio-noviembre, 2010), pp. 113-136.
- Wirtz, James J., "Theory of Surprise" en *Paradoxes of Strategic Intelligence: Essays in Honor of Michael I. Handel*, London, Routledge, 2003, pp. 105-106. La formulación de esta paradoja se le atribuye al propio Handel.
- Yarger, Harry R., *Strategy and the National Security Professional. Strategic Thinking and Strategy Formulation in the 21st Century*, Westport, Praeger, 2008, *passim*.

Documentos oficiales

- Defense Intelligence Agency, *Strategic Plan 2007-2012*, [sin pie de imprenta], p. 14, consultado el 15 de enero del 2015, disponible en: <https://www.hsdl.org/?view&did=474568>.
- Ley de Seguridad Nacional (DOF 31 de enero del 2005).
- Plan Nacional de Desarrollo, 2014-2018 (DOF 20 de mayo del 2013).
- Programa para la Seguridad Nacional 2014-2018 (DOF miércoles 30 de abril del 2014).
- Reglamento para la Coordinación de Acciones Ejecutivas en materia de Seguridad Nacional (DOF 29 de noviembre del 2006).