

## REFLEXIONANDO SOBRE INTELIGENCIA ESTRATÉGICA



**DR. JORGE GATICA B.\***  
**ACADEMICO ANEPE**

A mediados del siglo XIX, uno de los precursores de la meteorología, el británico James Glaisher, realizó innumerables ascensos en globo aerostático bajo las precarias condiciones que existían en la época, solo para hacer mediciones atmosféricas y avanzar en una disciplina entonces desconocida. Casi 200 años después, la meteorología contribuye al hombre desde simples cosas domésticas como seleccionar la ropa a utilizar diariamente, hasta salvar vidas humanas del rigor de los fenómenos atmosféricos. Como todas las ciencias, esta ha progresado con el correr del tiempo y ha logrado hacerse más precisa, más útil y más creíble: “Ahora podemos predecir eventos climáticos extremos con entre cinco y siete días de antelación. Hace 20 años solo podíamos verlos un día antes”, decía el ex director del Servicio Nacional del Clima, de la Administración Nacional Oceánica y Atmosférica de Estados Unidos (NOAA)<sup>1</sup>.

Glaisher, al igual como le pasó a varios adelantados a sus épocas, seguramente fue tildado de loco o soñador. Pero gracias a la visión, esfuerzo y tenacidad de ellos, la humanidad goza hoy de múltiples beneficios que le proporcionan el desarrollo de las diversas ciencias y disciplinas.

---

\* Doctor en Estudios Americanos por la Universidad de Santiago, Chile. Magíster en Ciencia Política, en la Pontificia Universidad Católica de Chile. Magíster en Ciencias Militares, en la Academia de Guerra del Ejército de Chile. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1596-5588>

<sup>1</sup> BBC News, 25 de septiembre del 2014. Disponible en [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/09/140925\\_ciencia\\_exactitud\\_pronostico\\_meteorologico\\_np#:~:text=%22Ahora%20podemos%20predecir%20eventos%20clim%C3%A1ticos,por%20sus%20siglas%20en%20ingl%C3%A9s](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/09/140925_ciencia_exactitud_pronostico_meteorologico_np#:~:text=%22Ahora%20podemos%20predecir%20eventos%20clim%C3%A1ticos,por%20sus%20siglas%20en%20ingl%C3%A9s).

La sociedad actual vive hoy bajo los efectos de ciertos rasgos que fueron descritos a mediados de la década de los 90, en el Colegio de Guerra del Ejército de Estados Unidos: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Hace algunos años, Jamais Cascio incorporó a esta descripción otras características, mediante el acrónimo BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible)<sup>2</sup>. El futurólogo indicaba que el mundo de hoy es –traducido al español– frágil, ansioso, no lineal e incomprensible. “Frágil, en tanto estamos expuestos a eventos disruptivos, imprevisibles y con consecuencias catastróficas; ansioso, lo que implica una permanente sensación de impotencia y miedo; no lineal, sin relaciones de causa y efecto, con una desproporción entre lo que se hace y lo que se logra; y, finalmente, incomprensible, es decir con eventos que desafían la lógica o el sentido común”<sup>3</sup>.

La pregunta consecuente es obvia: ¿Qué se puede hacer al respecto? Una posible respuesta es “Pensar en el futuro”. Pero...¿Cómo pensar en él, si aún no ocurre? Tener una mirada de futuro no significa estudiarlo, ya que como tal no existe y por tanto no puede ser objeto de estudio; se trata de observar los hechos pasados y presentes para determinar sus probables comportamientos, intentando deducir el efecto de sus acciones e interacciones, en tanto son o podrían ser modeladores de los escenarios por venir<sup>4</sup>.

La disciplina conocida como Inteligencia es una de las formas de iluminar nuestro porvenir. Una, porque como se verá en breve, hay otras; y todas se encuentran en la gran categoría que se conoce como Estudios de Futuro.

Mucho se habla de Inteligencia, pero parece ser que la mayor parte de la gente no entiende y, lo que es peor, no tiene *cultura de Inteligencia*; esto implica poseer sensibilidad y comprensión con respecto a la necesidad de contar con esta función, mediante una estructura formal y profesional al servicio de los más altos intereses del Estado.

Resulta conveniente entonces hacer el ejercicio de develar esta niebla conceptual que existe y que envuelve a nociones tales como *estudios de futuro*, *prospectiva* e *inteligencia estratégica*.

## Develando la niebla conceptual

La Inteligencia Estratégica (IE), es una disciplina inserta dentro una categoría conocida como Estudios de Futuro (EF). Otras formas de hacer los EF son la Prospectiva, que proviene de la tradición francesa; y su par, llamada Predictiva<sup>5</sup>, que procede de la tradición anglo-sajona. Por no ser el propósito de este trabajo, las dos últimas serán solo mencionadas, pero es necesario

<sup>2</sup> CASCIO, J. “Facing the Age of Chaos”. Disponible en <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

<sup>3</sup> GATICA, J. “Buscando la luz al final del túnel”. Disponible en <https://www.nuevopoder.cl/buscando-la-luz-al-final-del-tunel/>

<sup>4</sup> GATICA, J. (2022). Construyendo Futuro: Chile y Perú en el Siglo XXI. Editorial ANEPE. p. 38

<sup>5</sup> Se conoce también como Análisis Predictivo y se asocia a forecasting (un posible futuro), foresight (varios posibles futuros) y strategic planning (planificación para llegar al futuro deseado).

establecer que cada una de ellas posee una base ontológica y particularidades epistemológicas y metodológicas, que requieren ser conocidas para entenderlas adecuadamente. Las tres (Inteligencia Estratégica, Prospectiva y Predictiva), sirven para materializar el producto estrella que es la *anticipación estratégica*.

La Anticipación Estratégica (AE) es el propósito último de los EF. No tiene sentido hacerlos, si no es para construir conocimiento útil que aporte a la toma de decisiones y a la elaboración de planificaciones. Al respecto, el argentino Eduardo Balbi precisa que “Por anticipación entendemos directamente la habilidad para detectar lo que podrá ocurrir a futuro, antes que esto ocurra. En otras palabras, adelantarnos a los acontecimientos”. Con respecto al atributo *estratégica*, indica que se refiere a “aquellas cosas que pueden afectar sensiblemente nuestros intereses, planes y metas”<sup>6</sup>.

Pero la IE tiene otras particularidades. Una de ellas es que proviene del mundo militar, al igual que otras disciplinas que han nacido en el contexto de la condición más extrema que puede enfrentar un ser humano: la lucha por su propia supervivencia. En el ámbito militar, la función Inteligencia<sup>7</sup> se dedica básicamente a la generación de conocimiento útil sobre el adversario y el ambiente operacional en el cual se emplearán las fuerzas. Al aportar el adjetivo *estratégica*, el concepto a lo puramente castrense, aunque aún con fines de servir a la Defensa.

Llevado a un nivel superior, el político, la IE se irradia a todos los ámbitos de la Seguridad. En efecto, se preocupa de identificar riesgos y amenazas a los diferentes objetos referentes, los que pueden ser desde el mismo Estado-nación, hasta lo particular como el individuo. Al respecto hay una discusión que excede el alcance de esta columna, pero que es conveniente al menos enunciar y que dice relación con la ampliación de la agenda de seguridad, la que alcanzaría los más diversos ámbitos<sup>8</sup>.

Otra característica de la IE es la fuente de obtención de conocimiento y la forma de lograrlo. Mientras la Prospectiva y la Predictiva se basan en diversas disciplinas y metodologías de carácter científico, la IE “puede recurrir a procedimientos no convencionales de obtención de información, como complemento a métodos científicos dentro de los cuales puede incluso encontrarse a los instrumentos propuestos por las escuelas francesa y anglosajona”<sup>9</sup>.

Finalmente, otro de los rasgos distintivos de la IE, es el uso que se le da y el contexto en el cual opera. La IE es útil en el ámbito de la Seguridad y Defensa; por lo tanto, se hace por el

<sup>6</sup> BALBI, E. (2014) Construyendo el futuro: método MEYEP de prospectiva estratégica, Buenos Aires. p. 14

<sup>7</sup> Con respecto al vocablo Inteligencia, es necesario hacer dos precisiones: la primera, refiere a una función, pero también a un proceso y a un producto, por lo que se debe contextualizar adecuadamente; la segunda, no es sinónimo de información, sino que es información debidamente procesada a la cual se le da valor de uso.

<sup>8</sup> Al respecto, se sugiere leer “Security - A New Framework For Analysis”, escrita por Barry Buzan, Ole Waever y Jaap de Wilde; aunque publicada en el año 1998, está aún vigente y se considera uno de los trabajos icónicos en el análisis de la agenda de seguridad mundial post guerra fría.

<sup>9</sup> GATICA (2022), Op. Cit. p. 17.

Estado y mediante las instituciones que proveen este bien público llamado seguridad. Esto implica un impacto en la toma de decisiones, con la complejidad adicional de operar con escasos márgenes desde una perspectiva temporal y con alto impacto derivado de sus resultados. La Prospectiva y Predictiva en cambio, pueden arrogarse la parsimonia de un estudio científico e incluso constituir meros ejercicios teóricos.

## **Tensión entre eficiencia y legitimidad: un desafío para la Inteligencia**

Pareciera ser que la fuerza de los hechos ha dejado atrás la polémica sobre la importancia de hacer Inteligencia para apoyar los procesos decisionales y ya hay consenso que lograr la capacidad de hacer AE es una necesidad insoslayable para alcanzar mayor eficiencia en el diseño de planes y políticas públicas<sup>10</sup>. Esto cobra relevancia en el ámbito de la Seguridad y Defensa, ya que coopera directamente en la neutralización y gestión de los riesgos y amenazas, como también visualizar oportunidades.

Desde la definición canónica de Sherman Kent que describía Inteligencia como “el conocimiento que nuestros hombres, civiles y militares, que ocupan cargos elevados, deben poseer para salvaguardar el bienestar nacional”<sup>11</sup>, ha corrido mucha agua bajo el puente. La complejidad de las variables que inciden en la consecución del producto que entrega la Inteligencia –el conocimiento útil– ha hecho a esta definición, hoy por hoy, francamente insuficiente.

Una de las mayores polémicas instaladas en el presente, la constituye la tensión entre legitimidad y eficiencia. Conviene recordar que uno de los rasgos distintivos de la IE, es el uso de instrumentos no convencionales de obtención de información. Aunque se tiende a negar la existencia de esto, en los hechos existe. Algunos países con gran estatura estratégica lo declaran sin ambages<sup>12</sup>. Sin duda hay una zona gris en la cual se ejecutan las acciones de inteligencia en un ámbito reservado, dificultando el control por parte de los mecanismos internos y externos a las organizaciones ejecutivas.

Por otra parte, con el uso de prácticas cuestionables (y alguna ayuda de las novelas y el cine), la Inteligencia a nivel mundial se hizo merecedora de una mala fama y se dotó de una impronta de secretismo. Esto conflictúa con la exigencia de transparencia que la sociedad hace hoy, en especial a las instituciones y servidores públicos. Las agencias, entonces, deben enfrentar esta dicotomía: por una parte, es necesaria la obtención de informaciones desde fuentes cerradas, pero por otra parte hay que legitimarse ante la sociedad. Esto hace imprescindible lograr la confianza de la ciudadanía, a través de demostrar probidad, buenos resultados y tanta apertura como sea posible. También implica la obligación de implementar el uso profuso

---

<sup>10</sup> Al respecto, lo comprometido por la Ministra del Interior en la reunión del 14 de noviembre recién pasado, es una nítida señal.

<sup>11</sup> KENT, S. (1949). Strategic Intelligence for American World Policy. Princeton University Press. p. xxi

<sup>12</sup> Al respecto, se recomienda ver <https://www.cia.gov/about/organization/#director-operations>, donde la CIA declara este tipo de operaciones.

de herramientas científicas y de metodologías modernas, de forma tal de dejar el mínimo espacio para las prácticas que pudieran estar en el ámbito del secreto. Y para este espacio, se deben generar los mecanismos de control y una sólida formación ética para quienes ejercen dicha función pública.

Finalmente, su legitimidad se logra solo si es capaz de satisfacer las necesidades de la sociedad nacional en su conjunto y trascender a la coyuntura política, garantizando la consecución de los objetivos nacionales y asegurando los intereses y el bienestar de todos

## ¿Qué pedirle a la Inteligencia Estratégica?

Por la naturaleza de sus funciones, la IE estará siempre en el ojo del huracán; como regla insoslayable de la vida, los recursos siempre serán menores que las necesidades. Por lo anterior, es imprescindible saber qué y cuándo pedir a las agencias. Como premisa general, no se le puede exigir algo que no está claramente definido.

Los servicios de IE deben ser capaces de proporcionar los insumos que necesitan las altas autoridades de gobierno, para solucionar y satisfacer las necesidades de Estado. En consecuencia, es el conductor político, asistido por su equipo asesor y gabinete, el que debe decir qué inteligencia necesita. De otra manera, un sistema de IE, por muy eficiente que sea, podría dedicar esfuerzos a tareas equivocadas o con prioridades erradas. De aquí surge un punto: la IE no es solo de los organismos especializados que la ejecutan. La dirección de la producción de inteligencia es una obligación ineludible del más alto nivel de decisión; solo este sabe cuáles son sus necesidades prioritarias de Inteligencia para lograr una óptima toma de decisiones.

La cercanía entre el alto decisor y la agencia es una obligación, tanto para lo antes dicho como también para lograr la indispensable relación de confianza. Una de las peores anomalías que puede ocurrir en el vínculo entre un decisor y quienes le aportan Inteligencia, es que no exista un camino llano para llegar oportunamente con la asesoría especializada, lo que implica decir con la mayor precisión y objetividad posible lo que está ocurriendo o podría ocurrir.

Los temas que trabaja la IE son de la más alta preocupación para gobernantes y gobernados; en consecuencia, la expectativa y exigencia es alta, dado que comporta incluso la subsistencia del Estado-nación. Sin embargo, no se puede sobrestimar las capacidades que los organismos tienen y las limitaciones humanas que poseen. Exigirles perfección y oportunidad desmedida, puede producir una distorsión aún peor: hacer diagnósticos apresurados, subjetivos o sesgados.

## Los desafíos de la Inteligencia Estratégica del Siglo XXI

En los difíciles e inciertos tiempos que corren, se torna aún más importante hacer los esfuerzos por iluminar el camino hacia el futuro. Desde esta perspectiva, la IE debe enfrentar varios desafíos, muchos de los cuales trascienden sus propias facultades. Por razones de espacio quedarán solo enunciados y brevemente explicados:

- **Profesionalizarse:** la IE no es para aficionados ni para trabajos temporales. Sus organismos deben estar dotados de especialistas que desarrollen una carrera y se capaciten de manera formal y sistemática, acumulando experiencia, contando con miradas multidisciplinarias, interdisciplinarias y transdisciplinarias. No es un ámbito privativo de los militares y los policías, aunque tampoco se puede prescindir de estos.
- **Abstraerse de la coyuntura política:** aunque no es una tarea fácil, la única forma de servir a los altos intereses del Estado es mantenerse fuera de la agenda del gobierno de turno.
- **Legitimarse:** la función, las agencias y los operadores deben resistir los filtros de legitimidad de la sociedad. En tal sentido, la probidad y la transparencia en la designación de los cuerpos directivos y ejecutivos, como también en el actuar de estos, es un imperativo. De la misma manera, a partir de su eficiencia, debe ganarse la confianza de los decisores y la ciudadanía.
- **Modernizarse:** la dinámica social obliga al desarrollo permanente para enfrentar nuevos desafíos. Las metodologías, estructuras y procesos, no pueden permanecer dormidos y deben ser revisados periódicamente.
- **Institucionalizarse:** la sola existencia de un marco normativo no garantiza la eficiencia del sistema. Se debe permear al Estado y sociedad, sobre las tareas que este sistema debe cumplir y la contribución que todos pueden hacer para lograr su éxito. Asimismo, hay que tener precaución con no desnaturalizar su función y otorgarle tareas que exceden su naturaleza y competencias.

Parafraseando a Séneca (aunque también se le atribuye a Schopenhauer), “no hay viento favorable para el que no sabe a qué puerto va”. En este incierto mundo actual, la Inteligencia Estratégica es una de las disciplinas que ofrece luces de esperanza.