

EVIDENCIAS

PARA LA PRODUCCIÓN DE INTELIGENCIA

Dr. Miguel S. Luparelli Mathieu
Director de Consultoría de INTERLIGARE
“Intelligence for Everyone”

Para el Foro TIC sobre banca y finanzas organizado por DINTEL

25 de junio de 2008

INTRODUCCIÓN

Existe un orden natural para la gran mayoría de las cosas que conocemos, y para aquellas cosas que no lo tienen, están los sistemas creados por el hombre. El más conocido y utilizado habitualmente es el sistema de precios que ordena las preferencias de los individuos¹. Funciona como un sistema de señales que definen con exactitud (teórica) cuáles son las preferencias de los consumidores. En una economía de mercado suele ser flexible y sensible a los cambios de las preferencias y necesidades de los individuos. Cada uno de los cambios, aun siendo pequeños, aportan información a quienes están observando el comportamiento del mercado. Les indican si deben seguir cubriendo una necesidad, o si por el contrario deben modificar su oferta para suplir nuevas necesidades, o bien señalan si hubo cambios en una necesidad previamente conocida y suministrada, etc. Son innumerables las capacidades que brinda la correcta observación de las señales, o EVIDENCIAS, de un sistema ampliamente extendido, que está en constante evolución y cambio, y que ordena el caos² aparente que existe en los mercados. Aquel individuo u organización que esté mejor preparado a los cambios que se evidencian en el sistema de precios estará en mejor posición respecto a sus competidores para la toma de decisiones.

Esta afirmación parece una obviedad para el sistema de precios, sin embargo el ecosistema en el que se desenvuelven las organizaciones está compuesto por muchos otros sistemas de señales con potencial disruptivo que o bien son desconocidos o poco conocidos, o bien no se tienen en cuenta para la toma de decisiones. Una mala

¹ von Mises, L. 1995

² Lorenz, E. 1993

administración, o una consideración tardía de las evidencias disponibles en sistemas no observados podría provocar grandes pérdidas para una organización.

SITUACIÓN CONTEXTUAL

Es mucha la complejidad del sistema como para sentirse seguro de controlar todas las variables que determinan el éxito de una empresa. Sin ser exhaustivo se podría mencionar que la entrada de nuevos competidores, cambios en las necesidades y gustos de los consumidores, o la aparición de nuevas tecnologías podrían provocar rupturas importantes en las tendencias de los mercados. Los estudios de benchmarking pretenden resolver la incertidumbre respecto a las actividades de los competidores. Las investigaciones de mercado están diseñadas para atender los cambios de los clientes. Y la vigilancia tecnológica persigue mantener a la organización actualizada. Todos estos métodos buscan, igual que los sistemas de precios, poner cierto orden al funcionamiento del mercado. Se trata de administrar información vital para la consecución de los objetivos de una organización.

Pero si estos datos relevantes, o **EVIDENCIAS**, no son captados a tiempo, procesados y transmitidos a las personas adecuadas en tiempo y lugar, la toma de decisión de una organización puede verse comprometida a trabajar en un marco de incertidumbre mayor que si tuviese un conocimiento más ordenado de lo que sucede en su entorno de actuación. El objetivo de implementar un sistema de inteligencia en un sector estratégico de una organización, o bien en toda su estructura, consiste en reducir al mínimo las incertidumbres para aproximarse todo lo posible a una situación de información completa y perfecta de la realidad, y al mismo tiempo explicar eficientemente la complejidad del entorno en el que se toman las decisiones, es decir, exponer la situación contextual³ (situational awareness) de una empresa y su ecosistema.

La inteligencia se nutre de las **EVIDENCIAS** que se encuentran en el entorno y éstas están al alcance de la mano de quienes conforman las organizaciones. Cada uno de los individuos que pertenecen a una empresa forma parte del ecosistema y se interrelaciona

³ Endsley, M. R. and Garland D. J. 2000

con el mismo aportando y captando información. En el mejor de los casos la información aportada está estratégicamente diseñada para influir en el mercado de manera que beneficie a la organización, y la información captada es clasificada de manera que sea posible la construcción de pensamientos coherentes que reduzcan la incertidumbre de quienes toman decisiones que afectan al comportamiento de la organización en el ecosistema. Sin embargo esta situación ideal es incontrolable en todos los niveles de una organización. Existen fugas de información o captación de información que podrían repercutir en el desempeño de la organización y que no llegan a los canales adecuados y/o que no están disponibles en el tiempo y lugar precisos para la toma de decisión.

Asimismo el ecosistema en el que actúa una organización es mucho más complejo que la organización en si misma. Actúan otras organizaciones conformadas asimismo de otros individuos que también interactúan con el entorno. Estas organizaciones también controlan algunas de las variables y también se guían de acuerdo con un conocimiento más o menos cierto del mercado en el que desempeñan su actividad. A estos actores habría que agregar otros más que aparentemente no son ni competidores, ni proveedores, ni potenciales socios, etc., pero que interfieren en el ecosistema provocando distorsiones que rompen con la tendencia de los mercados y desestabilizan el orden caótico de los mismos. Se trata de giros inesperados que afectan al comportamiento del ecosistema. Las reglas de juego cambian “repentinamente” y las organizaciones deben adaptarse a los mismos o resignarse a perder potencialidad frente a sus competidores.

PRODUCIR INTELIGENCIA

El ecosistema económico ha sido testigo de innumerables casos de ruptura y cambios en el funcionamiento del mercado. Las **EVIDENCIAS** de esos cambios estuvieron al alcance de quienes estuvieron bien interrelacionados con el mercado. Quienes supieron leer a tiempo la evolución del mercado se situaron en posición de privilegio para adaptarse al nuevo entorno, mientras que quienes no pudieron captar las evidencias de cambio se encontraron frente a frente con la “crisis”, en posición de observación, y sin poder hacer nada más que reaccionar al presente evidente como seguidor y no como innovador.

Una estructura de inteligencia consigue poner orden y coherencia al caos aparente de la realidad en la que tiene lugar la actividad de una organización, a través del seguimiento de evidencias y de su ordenación en un cuerpo metodológico diseñado específicamente en función de las características de las organizaciones y su entorno. Es aplicable a cualquier aspecto de las acciones de individuos y organizaciones, y su complejidad dependerá de la cantidad de interrelaciones y del alcance de influencia que tiene el orden sistémico respecto de la entidad en el ámbito donde realiza su actividad (vulnerabilidades, debilidades, fortalezas y oportunidades).

En términos de teoría económica y de teoría de juegos se trata de aproximarse todo lo posible a información completa y perfecta, es decir dar soporte a los tomadores de decisiones y brindarles superioridad informativa y por lo tanto estratégica.

DEFINICIÓN DE UN SISTEMA DE INTELIGENCIA DE INTERLIGARE

“**INTELIGARE** innova, diseña, despliega y mantiene sistemas de inteligencia en forma de células, departamentos, áreas y organizaciones de inteligencia de soporte a cualquier tipo de institución como ejércitos, empresas, administraciones públicas, etc. El alcance del soporte de inteligencia estará determinado tanto por el interés de la organización que lo implementa como por la exposición de la misma al entorno.

El sistema de inteligencia es una organización compleja de personas, métodos, procedimientos y tecnologías mediante las cuales permite ejecutar y operar el ciclo o modelo de inteligencia establecido para dar soporte a una o varias organizaciones cliente.

Un sistema de inteligencia monitoriza, analiza y emite conclusiones sobre lo que está ocurriendo y lo que puede ocurrir en una determinada porción del mundo real de interés para alguien. El producto final de un Sistema de Inteligencia es un conjunto de informes planificados o bajo demanda que permiten ayudar a los responsables de dirigir un departamento, una empresa o un estado a reducir sus incertidumbres y dar soporte a sus decisiones y acciones en el día a día, en el corto, medio y largo plazo.”

INTERLIGARE. Intelligence & Strategic Systems Innovation Company

Por lo tanto el éxito de una organización en un ecosistema identificado como teóricamente caótico se sustenta en tomar correctamente las decisiones del día a día: a) Saber cuándo entrar o salir de un mercado; b) Qué tecnología adquirir o desarrollar; c) Hacia dónde se dirigen los principales inversores; d) Cuáles son las preferencias de los consumidores; etc. Quienes respondan con mayor certeza a estas preguntas estarán en posición de convertirse en líderes del mercado, ya que cuanto mayor información

controlen, menor será su grado de incertidumbre y mayor será la ventaja comparativa respecto de organizaciones que disponen de aproximaciones menos exactas⁴.

FUNCIONAMIENTO DE UNA ESTRUCTURA DE INTELIGENCIA

La inteligencia en una organización se construye a partir de un plan estratégico en el que se determina cuáles son los aspectos fundamentales que la dirección considera prioritario y sobre los que son sensibles a cambios en el entorno. El plan puede estar acotado a un sector estratégico de la organización o a su totalidad. El alcance de la estructura de inteligencia dependerá de la visión de la organización respecto a las debilidades, vulnerabilidades, fortalezas y oportunidades del ecosistema en el que desempeña sus actividades.

El plan estratégico es el punto de partida de una taxonomía diseñada especialmente para captación de señales del entorno (**EVIDENCIAS**), ya sea del mercado, de los competidores, de tecnología, de medidas gubernamentales, etc. La captación de la información disponible en el entorno, y que envuelve a la organización, es captada de forma ordenada y clasificada para que esté disponible (**Memex**) para que los analistas operen en la estructura de inteligencia. Este proceso inicial se apoya mayoritariamente en herramientas tecnológicas (**Convera, Spider, Language Weaver, etc.**) de captación masiva de información (escrita, audio, visual, etc.) con capacidad para procesar las innumerables evidencias que están disponibles en el mundo globalizado⁵. Adicionalmente los individuos que conforman una organización, analistas de inteligencia, directivos, o cualquiera que esté en contacto con el entorno, son también recursos de captación de información cada vez que se interrelacionan con el ecosistema en el que la empresa desarrolla su actividad.

Las herramientas tecnológicas captan la gran mayoría de la información disponible, mientras que los individuos que conforman las organizaciones, debidamente

⁴ Véase el concepto de “Seguridad Inteligente basada en el conocimiento”, en Montero Gómez, A. 2006

⁵ **INTERLIGARE** ha integrado todas las herramientas de captación y administración de fuentes y datos en dos aplicaciones denominadas **Intelligence Analyst** y en **Intelligence Manager**. Con estas herramientas se analizan y planifican los productos de inteligencia.

capacitados para la tarea de inteligencia, captan información selectiva de calidad que también es incorporada en el sistema, para contrastarla, o bien para incorporarla a la estructura de captación masiva y/o para abrir nuevos seguimientos de evidencias. Este proceso de realimentación es posible ya que la estructura es dinámica y evoluciona a medida que se la somete a análisis que producen inteligencia y que a su vez realimenta la estructura para agregar aspectos nuevos o bien modificar los ya establecidos. Una estructura de inteligencia implementada correctamente (sistema socio-técnico⁶) se apoya en los sistemas de información, en las personas, y en las Tecnologías de Comunicación para la captación masiva y selectiva de evidencias, y a partir de éstas establecer los protocolos de seguimiento de señales.

Una vez construida la estructura de captación, los analistas de inteligencia son los encargados de operar el sistema, de evaluar las evidencias y de producir los informes de inteligencia. En estructuras grandes es posible establecer distintos niveles de analistas, mientras que en células reducidas los analistas cubren todas las instancias del análisis metodológico de evidencias. La estructura en su conjunto opera siguiendo unos protocolos, o bien a pedido de un tomador de decisión que tiene acceso a los informes de inteligencia. En ambos casos la necesidad de inteligencia debe plantearse correctamente identificando: a) a Quién va dirigida; b) Qué es lo que necesita; c) Cuando necesita el informe de inteligencia; d) Dónde se requiere la información; e) Por qué necesita la información; y f) Cómo ha de entregarse la inteligencia. Una vez elaborada una petición de inteligencia la estructura lanza procedimientos de captación de información y procesos de administración de la información ya captada y almacenada en la taxonomía de la estructura de inteligencia.

El analista identifica las evidencias relacionadas con la necesidad de inteligencia. A continuación establece construcciones coherentes de las evidencias que produzcan situaciones posibles del entorno, o bien que brinden información de la situación contextual de un actor o de un mercado (situational awareness), o bien informen acerca de un cambio imprevisto en el entorno, etc. Si el informe está correctamente diseñado⁷: a) Caduca en el momento preestablecido que tuvo lugar la necesidad de inteligencia y

⁶ Martín Juárez, J. y Montero Gómez, A., 2007 p. 100-104

⁷ Krizan, L. 1999

en manos del estratega que lo ha solicitado; b) Reduce el grado de incertidumbre; c) Está construido objetivamente; d) Resulta útil para quien toma la decisión; y e) Es relevante para cumplir con la necesidad de inteligencia.

En términos generales es posible que gran parte de la información que se capta inicialmente sea recurrente, pero no obstante contribuye a consolidar el conocimiento que se tenía del entorno de las organizaciones. Asimismo es también posible que parte de la información no sea fiable o requiera una validación adicional, ya sea de la fuente⁸ o de la información misma, sin embargo junto con esta masa de información se detectan **EVIDENCIAS**, previamente depuradas y validadas, que confirman la tendencia en el funcionamiento del ecosistema y sobre las que se suele establecer un protocolo de seguimiento para conocer su evolución. En muchos de los casos los seguimientos acaban con un conocimiento más exacto del mercado y el entorno en el que se desenvuelve la organización (situación contextual), y por lo tanto brindando superioridad estratégica. Pero adicionalmente, en algunos casos, los seguimientos de **EVIDENCIAS** llevan a las organizaciones a descubrir rupturas sustanciales en el ecosistema que cambian completamente el funcionamiento del mercado. El propósito de una estructura de inteligencia es captar estos cambios a tiempo para que la organización que lo implementa esté preparada para afrontar la desestabilización del mercado y posterior estabilización en una nueva dimensión del ecosistema.

CONCLUSIONES

Un sistema de inteligencia que reduce incertidumbres en la toma de decisiones brinda: a) Seguridad al Gobierno Corporativo; b) Perspectiva de escenarios; c) Control de Imagen Corporativa; d) Seguimiento de competidores; e) Control de fraude; f) Seguimiento de PHISHING y SMISHING; g) Vigilancia tecnológica; etc. Cada uno de estos elementos suelen recibir apoyo de inteligencia de células montadas en la estructura de las organizaciones a nivel departamental (informes especializados en decisiones por áreas) o a nivel organizacional (informes especializados en decisiones corporativas). Cuanto más amplio sea el alcance de la organización mayor será su interrelación con el entorno por lo que mayor es su capacidad de captar evidencias. Una

⁸ Sobre validación de evidencias en fuentes HUMINT véase Schum, D. A. and Morris, J. R. 2007

estructura de inteligencia consigue que esa capacidad de captación se administre de forma coherente para reducir la incertidumbre y aportar orden al caos aparente del mercado global.

BIBLIOGRAFÍA

- Endsley, M. R. y Garland D. J., 2000: *Theoretical Underpinnings of Situation Awareness: A Critical review*, En Situation awareness Analysis and Measurement. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Krizan, L., 1999: *Intelligence Essential for Everyone*. Joint Military Intelligence Collage, Occational Paper Numer six.
- Lorenz, E., 1993: *The Essence of Chaos (The Jessie and John Danz Lecture Notes)*. USA: University of Washington Press.
- Martín Juárez, J. y Montero Gómez, A., 2007: *Modelo de inteligencia centrado en el Objetivo*. En Inteligencia y Seguridad: Revista de Análisis y Prospectiva. Número 2 (Junio-Noviembre 2007). Madrid: Plaza y Valdés, S.L.
- von Mises, L., 1995: *La Acción Humana – Tratado de Economía*. 5º Edición, Madrid: Unión Editorial.
- Montero Gómez, A., 2006: *Inteligencia Prospectiva de Seguridad*. Documento de Trabajo (DT) 24/2006. Real Instituto Elcano.
- Schum, D.A. and Morris, J. R., 2007: *Assesing the competente and credibility of Human Sources of Intelligence Evidence: Contributions from Law and Probability. Graphic and Visual Representations of Evidence and Inference in Legal Settings*. Cardozo Law School, Yeshiva University, New York (Manhattan), New Cork