

## ¿Cultura de Inteligencia?: Necesidad, Concepto y Alcances

Jorge E. Tello Peón y Mario Villarreal Díaz

En las difíciles circunstancias de seguridad pública en que vive el país es común escuchar referencias a la “inteligencia” por parte de todos los niveles de gobierno. El Presidente de la República, los gobernadores, alcaldes o legisladores de distintos partidos, hacen comentarios sobre la necesidad, la calidad y la oportunidad de los servicios de inteligencia. Sin duda se necesitan respuestas en un campo donde el nivel de incertidumbre pone en evidencia la capacidad para dar respuestas.

Similarmente, en un mundo globalizado y con altos niveles de competencia, es cada vez más común que las decisiones en el sector privado se realicen en un entorno caracterizado por una gran cantidad de información, a menudo incierta, dispersa e incompleta, y en el cual las consideraciones de riesgos económicos, financieros, y aún políticos, implican condiciones de incertidumbre que afectan la viabilidad de las decisiones de negocios.

La incertidumbre es parte inherente de la vida humana. Tanto en el ámbito público como el privado, así como en la vida del ciudadano común, el futuro es incierto por naturaleza. Las consecuencias de tomar decisiones en este contexto llegan a menudo a determinar la supervivencia del individuo, del Estado o el negocio.

Los seres humanos buscan de manera natural reducir la incertidumbre, desarrollando métodos, técnicas e instituciones destinadas a incrementar el conocimiento de una situación dada, de tal manera que la probabilidad de ocurrencia de eventos negativos –riesgos- sea minimizada. Mientras que la incertidumbre es equivalente a estar en la oscuridad, el riesgo es medible y manejable. El reto es transformar la incertidumbre en riesgo, y el riesgo en oportunidad.

Hilton Root, en su libro *Capital y Colusión*<sup>1</sup>, sugiere que el desarrollo económico depende precisamente de la creación de instituciones que transformen la incertidumbre en riesgo. La brecha entre los países pobres y los ricos se explica, no directamente por la falta de acumulación de capital físico y humano, sino por los altos niveles de incertidumbre que impiden la creación de incentivos adecuados para que esta acumulación se dé y prospere.

---

<sup>1</sup> Root, Hilton L. (2006). *Capital and Collusion: The Political Logic of Global Economic Development*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Cualquier sociedad moderna que busque impulsar el desarrollo económico y social, requiere crear y formalizar los mecanismos y las estructuras que coadyuven a transformar la incertidumbre en riesgo. Los sistemas de inteligencia estratégica son una respuesta a esta necesidad y la profesionalización de los mismos es un imperativo. Surgen entonces algunas preguntas relevantes.

¿Qué es la inteligencia? ¿Acaso no todas las profesiones hacen o usan inteligencia? ¿Se necesita en realidad una profesión que adopte el término inteligencia como patrimonio y parte central de sus actividades? ¡Qué arrogancia! ¿Adjudicarse a la “inteligencia” como profesión o patrimonio de una especialidad? ¡Qué manera de complicar los conceptos, asumiendo el riesgo de confusión semántica!

Sin embargo, la necesidad de discutir el tema es evidente. Baste explorar la carga negativa que a menudo se asocia con los asuntos de inteligencia. Mientras que la “inteligencia” humana es materia de la filosofía, la psiquiatría o la neurología, referirse a “sistemas de inteligencia” se asocia con frecuencia a lo secreto, encubierto o turbio.

Especialmente en América Latina, por el uso y abuso del término y sus asociaciones con los sistemas políticos y estructuras de poder del siglo XX, el concepto de “sistemas o servicios de inteligencia” contiene connotaciones negativas, referidas al abuso, la ilegalidad, la represión e incluso hasta la tortura o el homicidio. En la tarea de clarificar y reconstruir el concepto de inteligencia habrá que remontar prejuicios y estereotipos históricamente compartidos.

¿Por qué entonces aferrarse al término de inteligencia? Parecería que se incurre en complicaciones innecesarias, que invitan por una parte a la confusión, dada la obviedad y amplitud del uso del término y, por otra, considerando la carga histórica de la palabra, a la connotación negativa. La explicación se da en dos vías: la necesidad del debate y el contexto internacional.

El debate en México y Latinoamérica, es necesario ya que los retos que enfrentan nuestras sociedades requieren de estas herramientas con carácter urgente. Actualmente no hay estado nacional moderno que no disponga formal o informalmente, y con mayor o menor grado de institucionalidad, de un servicio de inteligencia para preservar la viabilidad de su funcionamiento y permanencia. En la *Enciclopedia de Inteligencia y Contrainteligencia* hay registrados mas de 60 servicios de inteligencia dentro de las estructuras orgánicas de gobiernos democráticos<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Carlisle, Rodney P. (2005). *Encyclopedia of Intelligence and Counterintelligence*. New York: M.E. Sharpe, Inc.

Si bien las evidencias de la importancia y dimensión de los servicios de inteligencia para los gobiernos son abrumadoras, también es cierto que la inteligencia ha encontrado un enorme campo de aplicación en el sector privado, ante una realidad cada vez más compleja, con elevados niveles de incertidumbre, competencia, interrelación de variables e intereses confrontados.

No es casual que organizaciones como “La Sociedad de Profesionales de Inteligencia Competitiva” (SCIP, por su siglas en inglés), se haya formado en 1996. Tampoco sorprende el enorme ritmo de crecimiento e investigación de nuevas aplicaciones de las técnicas y habilidades de inteligencia en el ámbito académico, dando lugar al desarrollo de nuevos conceptos y asignaturas en las escuelas de negocios, como es el caso de la “Inteligencia competitiva” o la “Administración del conocimiento”.

El concepto universal de inteligencia se desenvuelve, crece y consolida a través de la formación de redes que se estructuran y desarrollan para alcanzar objetivos específicos, estableciendo verdaderas comunidades internacionales, con una historia compartida, un lenguaje particular, códigos, procedimientos y costumbres para desarrollar una verdadera cultura de inteligencia. México y Latinoamérica no pueden ni deben quedarse al margen de este proceso.

Un primer paso, necesario para revalorar y redimensionar el concepto de inteligencia, es precisamente distinguir claramente lo que es la inteligencia estratégica. Una vez presentada esta definición central, es posible abordar los ámbitos en los cuales la confusión es más frecuente y puede llegar a producir ideas erróneas con respecto al tema, así como el porqué de la necesidad de profesionalizar su práctica y de crear una cultura de inteligencia.

### **Sistemas de Inteligencia Artificial: Clarificando Conceptos**

La palabra inteligencia deriva del latín “intus eligere” (escoger dentro) y significa la capacidad de entender, comprender y resolver problemas. En general, al hablar de inteligencia se piensa en la capacidad del cerebro humano para procesar la información que recibe de estímulos externos y utilizarla para la elaboración de conceptos abstractos y generar conocimiento intelectual. Inteligencia puede definirse entonces como la capacidad de establecer relaciones causales<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Definición atribuida al Doctor y Senador Chileno Fernando Flores (ver [www.fernandoflores.cl](http://www.fernandoflores.cl))

Distintos autores y estudiosos del concepto han ampliado la definición. Bingham define a la inteligencia como “la habilidad de un organismo para resolver nuevos problemas”<sup>4</sup>. Burt establece que la inteligencia es “el poder de reajuste a situaciones relativamente nuevas, a través de la organización de nuevas combinaciones psíquico-físicas”<sup>5</sup>, y para José Antonio Marina la inteligencia es la capacidad de contrastar, de proyectar, de crear, de aprender a aprender<sup>6</sup>.

Similarmente, el estudio del tema ha derivado en una taxonomía de las clases de inteligencia. Gardner desarrolló el concepto de inteligencia múltiple y hoy es común referirse a la inteligencia lingüística, lógica-matemática, espacial, musical, corporal-cinestética, intrapersonal, interpersonal, y naturalista<sup>7</sup>.

En cierta medida, la inteligencia es trivial para los seres inteligentes ya que muchos de los procesos diarios que implican el procesamiento de grandes cantidades de información para la toma de decisiones se realizan de manera automática, casi instintiva. Dos ejemplos: respirar y caminar. Sin embargo, este tipo de actividades involucran procesos sumamente complejos. Incluso la intuición a menudo no es otra cosa más que la razón de prisa.

Dos aspectos fundamentales se derivan de estas ideas. Primero, que la inteligencia humana es un fenómeno único en la naturaleza, que distingue al *homo sapiens* y es su mejor y más valiosa facultad, y segundo, que la inteligencia involucra un proceso. Este segundo aspecto es útil para definir el concepto de los sistemas artificiales de inteligencia estratégica:

*La inteligencia es un proceso sistemático y ético de recopilación, clasificación, correlación y diseminación de información y conocimiento relevante, dirigido a tomadores de decisión para que éstos a su vez, tomen medidas preventivas o correctivas con la mayor racionalidad posible*<sup>8</sup>.

La definición tiene varios aspectos. Un proceso sistemático implica la formalización de una secuencia de actividades y elementos interrelacionados, en el cual las propiedades esenciales del sistema se derivan de la interacción de sus partes y donde la articulación de las mismas es fundamental para realizar las tareas propias del sistema y alcanzar sus objetivos<sup>9</sup>.

<sup>4</sup> W.V. Bingham, (1937). *Aptitudes and aptitude testing*. Harper & Brothers, New York.

<sup>5</sup> C.L. Burt, (1957). *The causes and treatments of backwardness*. University of London Press.

<sup>6</sup> José Antonio Marina, (2000). *El Vuelo de la Inteligencia*. España: Ed De Bolsillo

<sup>7</sup> Howard Gardner, (1993). *Frames of Mind: Theory of Multiple Intelligences*. Fontana Press.

<sup>8</sup> Definición del Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP)

<sup>9</sup> Esto implica la existencia del ciclo de inteligencia: Planeación, Recopilación, Análisis, Producción, Diseminación y Explotación de la información. El ciclo de inteligencia será discutido en un próximo artículo de esta serie.

Adicionalmente el proceso sistemático es calificado con la palabra ético. El cómo hacer las cosas define, y el proceso de inteligencia está enmarcado en estructuras que determinan lo que es posible hacer para obtener información, procesarla y utilizarla. Si bien es posible querer “saber a cualquier costo”, el uso de métodos y la búsqueda de propósitos al margen de la ley, va más allá de la definición de inteligencia aquí presentada.

Finalmente, la definición habla de información para la toma de decisiones. Como se mencionó, el objetivo es transformar la incertidumbre en riesgo, y el riesgo en oportunidad. La información es la materia prima que detona la creación del conocimiento a través del análisis. En este contexto, la relevancia de la información no depende de la dificultad para obtenerla, sino de su valor dentro de la estructura de conocimiento.

La información “privilegiada”, obtenida por acceso a fuentes “cerradas”, tiene por su naturaleza un alto costo, ya sea por el esfuerzo para su obtención o por las excepcionales circunstancias que hayan permitido adquirirla. Sin embargo, su valor es independiente al costo y está sólo asociado a su utilidad para generar conocimiento que derive en líneas de acción para el tomador de decisiones. La información es valiosa en la medida que ilumina “áreas grises”, dándole elementos al tomador de decisiones de manera tal que se anticipen y eviten sorpresas.

El sistema de inteligencia es un proceso sistemático que busca establecer nuevas relaciones derivadas del análisis de la información obtenida, de tal forma que se van estableciendo relaciones de causalidad que antes no se reconocían, identificando riesgos y oportunidades con las consecuentes líneas de acción, ya sea para prevenirlos o aprovecharlas. El Ing. Genaro García Luna<sup>10</sup> suele decir que la “inteligencia que no es operable es mero conocimiento”.

Esto es precisamente lo que distingue a la inteligencia de otras disciplinas: el descubrimiento de nuevas relaciones, ocultas en información a menudo limitada, contradictoria e imperfecta. La información está ahí, el conocimiento y las nuevas relaciones están por revelarse. La inteligencia descubre ese valioso secreto para transformarlo en líneas de acción.

Una vez establecido el concepto central, es posible comentar algunas confusiones comunes con respecto a los sistemas de inteligencia. La primera confusión se deriva del hecho de que es común referirse indistintamente a la inteligencia como producto y proceso.

---

<sup>10</sup> Titular de la Secretaría de Seguridad Pública del Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, 2008.

Por ejemplo, al hablar de los requerimientos para hacer frente al crimen organizado, las autoridades de distintos niveles, mencionan que hace falta inteligencia. En este sentido, la inteligencia es vista como el producto que contiene el análisis y las líneas de acción necesarias para afrontar el riesgo revelante.

Por otra parte, es posible que al hablar de inteligencia, la referencia sea precisamente al proceso sistemático que deriva en la elaboración de un producto de inteligencia. Convencionalmente, se limita el concepto al proceso, aun cuando en realidad es posible utilizar el término en ambos sentidos, siempre y cuando los interlocutores tengan claro si la referencia es al producto o al proceso.

La distinción es más importante cuando la confusión es con respecto a niveles: Inteligencia estratégica, operativa y táctica. Es posible entender las diferencias ubicando los conceptos en tres dimensiones: su objetivo, el horizonte temporal, y el nivel de decisión o impacto.

La inteligencia operativa tiene un objetivo específico: la ejecución y acción en el corto plazo, es decir la reacción inmediata, definiendo el cómo, qué, quién y cuando, con un nivel de decisión o impacto relativamente bajo. Por otra parte, la inteligencia táctica es la suma de operaciones, teniendo un objetivo específico en el mediano plazo, con un nivel de impacto medio.

Finalmente, la inteligencia estratégica atiende al fin último, a la visión de conjunto para lograr los objetivos del sistema, es la suma de las tácticas y operaciones, y se ubica en el largo plazo, teniendo el nivel de decisión e impacto más alto.

Las consecuencias de no atender a las diferencias entre estos tres niveles, pueden ser costosas. En ocasiones la urgencia de lidiar con un problema privilegia el uso de la inteligencia operativa para enfrentarlo, sin analizar con el debido énfasis la táctica pertinente y, más importante aún, la estrategia con mayores probabilidades de éxito. Esto es cómo quedarse a medio camino en el transitar de la incertidumbre al riesgo, y del riesgo a la oportunidad. Para atender el problema, es necesario entenderlo. Cada nivel tiene su importancia, pero cada nivel tiene su lugar y función.

## **La inteligencia como profesión**

Clarificar conceptos y confusiones, debatir alcances y objetivos, además de desarrollar conocimiento y técnicas, forma parte del reto de transformar un oficio en una profesión.

Este reto es fundamental para que el profesional de inteligencia trascienda la habilidad innata –potenciada por la experiencia- y la práctica de las tareas propias de su actividad se vuelvan la aplicación de un proceso sistemático, con sus propios códigos, conceptos y herramientas.

Los casos del artesano y médico ofrecen un contraste idóneo. En el caso del artesano, la práctica de su oficio requiere ciertas habilidades y conocimientos básicos, los cuales son después desarrollados con la práctica. De hecho, es común que estos talentos sean naturales y sea precisamente a través de la repetición de estos procesos que se llegue a “dominar el arte”.

En el caso de la medicina, su ejercicio requiere de un conocimiento especializado y habilidades aprendidas con el propósito específico de ser médico. Para realizar cirugías a corazón abierto, se necesita mucho más que practicar. Por ello, aún cuando la experiencia es importante, el médico dedica considerables esfuerzos y tiempo a dominar los elementos teóricos propios de su profesión, para después, a través de la práctica, perfeccionar su aplicación.

En ambos casos, la experiencia juega un papel determinante. La distinción clave radica en el hecho de que en las profesiones, la existencia de un código, herramientas, y procesos sistemáticos permite la transmisión del conocimiento de mejor manera. Esto a su vez permite distinguir entre los profesionales y aquellos que pretenden serlo. Incluso ofrece elementos para evaluar el desempeño de aquellos que se ostenten como practicantes de alguna profesión.

Evidentemente la habilidad innata y la profesionalización no son sustitutos. Las habilidades necesitan de la experiencia. La personalidad importa. Pero en el caso de la inteligencia, la apuesta no puede ni debe ser exclusivamente a la habilidad innata.

La historia sugiere que en América Latina y México, el desarrollo de las estructuras de inteligencia se ha dado más en base a las capacidades personales que como resultado de la aplicación rigurosa y sistemática de los elementos propios de una profesión. No es sorprendente el nivel de confusión generado.

El problema radica en que no es posible desarrollar instituciones sólidas con base a la genialidad personal o a la ocurrencia. El desarrollo institucional, como antítesis de la improvisación, es la estrategia correcta, el primer y fundamental paso es el desarrollo de conocimiento y profesionalización de la inteligencia.

## La Cátedra de Investigación en Inteligencia Estratégica

En este contexto, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, a través de La Escuela de Graduados en Administración Pública y Política Pública (EGAP) crea la Cátedra de Investigación en Inteligencia Estratégica<sup>11</sup>, con tres objetivos fundamentales:

1. Desarrollar y estudiar los conceptos y metodologías de inteligencia.
2. Desarrollar y establecer una estrategia de difusión y “culturalización” en el área, para dar al proceso de inteligencia una nueva dimensión, al clarificarlo y reevaluarlo.
3. Promover la adopción e institucionalización del conocimiento generado en el área.

El ITESM, en el marco de su misión y atento a los temas importantes para la sociedad, busca contribuir al proceso de desarrollo institucional necesario en el ámbito de la inteligencia estratégica.

Así, hay que reconocerle y llamarle inteligencia, a riesgo de aislarse del mundo en lo general, y de una celosa comunidad en lo particular. Ya sean “sistemas de inteligencia”, “servicios de inteligencia”, “centros de inteligencia” o “unidades de inteligencia”, es cada vez más importante tener la certeza del concepto y definir el significado del vocablo. El seguir evadiendo el concepto o evitar la palabra confunde e inhibe el desarrollo profesional de la función y del proceso.

Inseguridad pública, riesgo político, competencia internacional, riesgo financiero, crisis alimentaria, desempleo, crisis energética, pobreza, inestabilidad social. Todos ellos son temas llenos de incertidumbre que están presentes en las sociedades modernas. Estas incertidumbres pueden ser enfrentadas con mejores estrategias y mayores probabilidades de éxito.

Se requiere desarrollar una cultura de inteligencia para transformar la incertidumbre en riesgo y diseñar las estrategias para enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades. Es posible y necesario descubrir el conocimiento oculto, las nuevas relaciones, lo que ilumine el camino. Es posible hacerlo con inteligencia.

---

<sup>11</sup> La Cátedra esta dirigida por el Ing. Jorge E. Tello Peón y el Dr. Mario Villarreal Díaz. Para obtener una descripción detallada de la Cátedra y de la experiencia de sus titulares, escribir a: [mariovillarreal@itesm.mx](mailto:mariovillarreal@itesm.mx)