

*Gustavo Díaz Matey\**

La esencia de la inteligencia: hacia una correcta relación entre producción y consumo de inteligencia

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

## La esencia de la inteligencia: hacia una correcta relación entre producción y consumo de inteligencia

### Resumen:

En este trabajo ahondaremos sobre una de las premisas que dan forma a la naturaleza de la inteligencia. La necesaria concomitancia que tiene la inteligencia con aquellos que la consumen. Es en esta relación en la que se basa la propia definición de inteligencia, ya que independientemente de su carácter y de los elementos que la conformen, está (la inteligencia) siempre estará orientada a la acción. Sus productos, derivados de sus procesos y nutridos por diversas fuentes de información, siempre vendrán motivados por una necesidad de información ante una situación de incertidumbre.

Sin estas necesidades que plantean aquellos que luego van a consumir los productos de inteligencia, esta (la inteligencia) pierde su sentido último, ayudar a reducir la incertidumbre y mejorar el proceso de toma de decisiones. Por tanto, entender la relación existente entre quienes producen inteligencia y quienes la consumen será un esfuerzo muy útil no sólo para profundizar en el estudio de la inteligencia sino también para mejorar su desempeño profesional.

### *Abstract:*

*In this research we will delve into one of the premises that shape the nature of intelligence: The necessary concomitance that intelligence has with those who consume it. It is in this relationship on which the definition of intelligence is based, since independently of its character and the elements that make it up, intelligence is always oriented to action. Its products, derived from its processes and nourished by various sources of information, will always be motivated by a need for information in the face of uncertainty.*

*Without these needs posed by those who will later consume the products of intelligence, this (intelligence) loses its ultimate meaning, help to reduce uncertainty and improve the decision-making process. Therefore, understanding the relationship between those who produce intelligence and those who consume it will be a very useful effort not only to deepen the study of intelligence but also to improve their professional performance.*

**\*NOTA:** Las ideas contenidas en los **Documentos de Opinión** son de responsabilidad de sus autores, sin que reflejen, necesariamente, el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.

### Palabras clave:

Producción de inteligencia, encargados de tomar decisiones, seguridad, fallos de inteligencia, Relaciones Internacionales, estudios de inteligencia.

### *Keywords:*

*Intelligence, decision makers, security, intelligence failures, International Affairs, intelligence studies.*

*«Las guerras no son ganadas por la inteligencia; son ganadas por la sangre, y coraje de jóvenes, hombres y mujeres en el campo de batalla. Nosotros debemos honrar eso. Lo que la inteligencia hace es trabajar para evitar las guerras. Proporciona alertas y tiempo a aquellos que tienen que tomar las decisiones para encontrar caminos que eviten el uso de la fuerza militar...»<sup>1</sup>.*

## **Introducción: De la importancia del establecimiento de unos límites claros en la producción de inteligencia**

Desde hace ya algún tiempo, estoy convencido de que, el correcto desarrollo de los estudios de inteligencia pasa por el rigor conceptual. En otros foros he publicado y estoy cada vez más seguro de ello, que el término inteligencia, como todos los conceptos desarrollados por el ser humano, tiene dos partes diferenciadas que completan su esencia y lo distinguen de otros términos adyacentes.<sup>2</sup> Una primera parte sería la naturaleza del concepto, la cual no cambia desde la antigüedad. Por otro lado, el término se completa con otra parte, su carácter; el cual puede ser revolucionario y depende de la *estructura* y del espacio temporal en el que se encuadra y se lleva a cabo.

Sin que ello sea algo peyorativo, el grueso de los análisis y estudios en lo referente a este campo de estudio, el de la inteligencia, tienen que ver con esta segunda parte del concepto, con su carácter. Esto quiere decir que este tipo de estudios se han centrado en la descripción de distintas estructuras de inteligencia a lo largo de los tiempos y en las actividades que éstas han llevado a cabo y sus implicaciones. Quizá, por esta razón existe tanta confusión en torno al manido término y su utilidad.

En este trabajo intentaremos ahondar principalmente sobre una de las premisas que dan forma a la naturaleza de la inteligencia. La necesaria concomitancia que tiene la inteligencia con aquellos que la consumen. Como decimos, en esta relación se basa la propia definición de inteligencia, ya que independientemente de su carácter y de los elementos que la conformen, está siempre estará orientada a la acción. Sus productos, derivados de sus procesos y nutridos por diversas fuentes de información, siempre vendrán motivados por una necesidad de información ante una situación de

---

<sup>1</sup> KAY, David. "Iraq's Weapons of Mass Destruction: Lessons Learned and Unlearned", University of Virginia, 15 July 2004, en: [http://www.virginia.edu/topnews/07\\_15\\_2004/weapons\\_iraq.html](http://www.virginia.edu/topnews/07_15_2004/weapons_iraq.html).

<sup>2</sup> BLANCO J. y DÍAZ G., "Presente y futuro de los estudios de Inteligencia en España", Documento Marco III E, 1 de mayo de 2015, en: [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_marco/2015/DIEEEM11-2015\\_EstudiosSeguridadEspana\\_JMBlanco-GustavoDiaz.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_marco/2015/DIEEEM11-2015_EstudiosSeguridadEspana_JMBlanco-GustavoDiaz.pdf)

incertidumbre. Sin estas necesidades que plantean aquellos que luego van a consumir los productos de inteligencia, esta (la inteligencia) pierde su sentido último, ayudar a reducir la incertidumbre y mejorar el proceso de toma de decisiones. Lo que propicia que esta profesión se confunda con otras adyacentes basadas en la investigación. Por tanto, entender la relación existente entre quienes producen inteligencia y quienes la consumen será un esfuerzo muy útil no sólo para profundizar en el estudio de la inteligencia sino también para mejorar su desempeño profesional.

Curiosamente, a pesar de que el análisis de lo que se entiende por fallo de inteligencia debería constituir la premisa de partida en cualquier organización de inteligencia, con el fin de establecer unos límites claros que permitan adecuar expectativas generadas a capacidades propias, y en último término definir con claridad la relación entre consumidores y productores de inteligencia, tradicionalmente este tipo de análisis se ha centrado en estudios a posteriori sobre la depuración de responsabilidades ante sorpresas estratégicas, usos indebidos, abusos y escándalos y en general de todas aquellas situaciones que se alejan de lo esperado y que generan material suficiente que permiten un análisis pormenorizado de casos aislados con el fin de determinar quién debe asumir la responsabilidad de tales acontecimientos y cómo mejorar las estructuras en las que estos sucesos han tenido lugar.

Sin embargo, esta aproximación es a todas luces insuficiente y necesita ser revisada, máxime cuando estamos hablando de dos cuestiones que constituyen el inicio y el fin en el desempeño del trabajo en inteligencia. De hecho, tanto los productores como los consumidores de inteligencia, independientemente de la organización en la que se encuentren, deberán tomar conciencia unos de los otros en un primer momento, definiendo las reglas del juego con el fin de reducir el impacto de los llamados fallos de inteligencia, pero también para poder contextualizar las expectativas vertidas sobre la producción de inteligencia a la realidad, enlazándolas con las capacidades propias y optimizando así su desempeño.<sup>3</sup>

La inteligencia no puede llegar a todos los lados, sea cual sea la organización en la que se lleve a cabo y los intereses a los que sirva (ya sean públicos o privados), los recursos de los que disponga serán limitados. En este sentido, será de algún modo la

---

<sup>3</sup> TENET, George (2000): "The CIA and the Security Challenges of the New Century", International Journal of Intelligence and Counterintelligence, Vol. 13, Nº. 2, pp.137

coordinación entre productores y consumidores de inteligencia la que mejore la forma de cubrir las necesidades de información y en última instancia, con el tiempo, la que ayude a priorizar dichas necesidades. El correcto entendimiento de las amenazas y riesgos para un actor en un momento concreto, permitirá a su inteligencia una mayor efectividad en la respuesta, destinando capacidades y recursos allí donde sean más necesarios.

Por otro lado, más allá del análisis organizativo, las nuevas circunstancias en la esfera internacional han tenido un impacto claro en ambos fenómenos tanto de los fallos de inteligencia como de la conexión ineludible entre inteligencia y toma de decisiones.

Que el mundo está cambiando; es algo que se oye mucho hoy en día, pero que bien podría extrapolarse a cualquier momento desde que el ser humano comenzó a poblar la tierra. Contextualizando esta afirmación y dejando de lado tópicos superficiales, nos encontramos ante las puertas de una nueva época, lo que supone encontrarnos en un momento de gran incertidumbre. La globalización y la revolución tecnológica han modificado el alcance de amenazas «tradicionales» y han desarrollado otras distintas a las que conocimos durante el periodo de la Guerra Fría.

Esta «nueva» situación ha cambiado dramáticamente el alcance de la seguridad. No hay más que revisar los escasos tres folios de acuerdos voluntarios alcanzados en la Cumbre de Copenhague para llegar a la conclusión de que en los Estados llamados desarrollados, el propio Estado de bienestar se ve amenazado por esta situación donde las nuevas situaciones globales entre las que destaca la presencia de lo que Gwyn Prins llamó en 1993 *amenazas sin amenazadores (threats without enemies)*, van más allá del concepto tradicional de seguridad nacional estatal y las visiones cortoplacistas de los sistemas políticos occidentales.<sup>4</sup>

Somos testigos de cómo las circunstancias actuales potencian el desarrollo de actores no estatales de diverso tipo y a pesar de que la teoría en este campo de estudio sea aún limitada no podemos perder de vista que el uso de la inteligencia ya no es una

---

<sup>4</sup> PRINS, G. (1993). *Threats without enemies: facing environmental insecurity*. London: Earthscan Publications. A este respecto ver también: “la población mundial crecerá un 50% en la primera mitad del siglo”, El País, 13 de marzo de 2009, en: <http://www.elpais.com/articulo/sociedad/poblacion/mundial/crecera/primeramitad/siglo/elpepusoc/20090313elpepisoc/3/Tes>; International Energy Agency (IEA) *World Energy Outlook 2007*, en: [www.worldenergyoutlook.org](http://www.worldenergyoutlook.org); Yvo de Boer tira la toalla tras el fracaso de la cumbre de Copenhague”, El Mundo, 18 febrero de 2010, en: <http://www.elmundo.es/elmundo/2010/02/18/ciencia/1266495210.html>;

actividad exclusiva de los Estados. Lo que debería comprometer a los investigadores a poner el acento en el uso de la inteligencia y no tanto en los servicios de inteligencia.

Esta afirmación nos conduce necesariamente al progresivo desarrollo de las capacidades de inteligencia en actores no estatales y concretamente en la empresa privada donde la relación entre consumidores y productores de inteligencia es en cierta medida distinta, quizá más activa, más estrecha que en el sector público debido a la necesidad de conseguir beneficios o reducir costes para la organización a corto y medio plazo. De este modo, cualquier estudio que quiera dar una visión global de esta cuestión no puede limitarse a la óptica estatal, ya que si bien la producción de inteligencia tiene que ser útil para aquellos que tienen que tomar decisiones independientemente de la estructura en la que esta se lleve a cabo, la inteligencia también tiene que ser objetiva, algo que, como veremos, con una relación demasiado cercana entre producción y consumo de inteligencia puede verse comprometida.

Conscientes de la importancia de relacionar producción y consumo de inteligencia con el correcto entendimiento de los fallos de inteligencia y de que hemos establecido el alcance ambas cuestiones teniendo en cuenta tanto el desempeño de la inteligencia en el marco de actores no estatales, comencemos profundizando en el concepto de fallo de inteligencia.

### **La constante en la relación entre producción y consumo de inteligencia: los fallos de inteligencia**

En términos generales, en este campo de estudio, el de la inteligencia, los fracasos siempre han atraído más atención que los éxitos. Quizá porque es una de las principales formas a través de las cuales la ciudadanía tiene conocimiento del trabajo de la inteligencia y nos acerca a las versiones más cinematográficas de esta profesión, plagadas de escándalos y teorías de la conspiración. Pero sin duda porque de los fracasos, los errores y los abusos se derivan comisiones de investigación y propician la desclasificación, por lo que sale a la luz mucha más información que posibilita la investigación en este campo de estudio.

Para encontrar uno de los primeros referentes serios a este respecto, tenemos que remontarnos a principios de los años 60 del siglo XX cuando, Roberta Wohlsletter, analizó en profundidad las causas del ataque japonés a Pearl Harbour. Sin embargo, fue principalmente tras la guerra del Yom Kippur en 1973, tras los atentados del 11 de septiembre de 2001 y tras la invasión estadounidense de Irak en 2003, cuando este tipo de estudios atrajeron la atención de académicos tan prestigiosos en este campo como, Richard Betts, Michael Kant o Michael Handel, entre otros. Así del análisis de casos aislados en busca de la responsabilidad, se ha ido mejorando la comprensión de los estudios de inteligencia en su conjunto pero también se han sacado conclusiones que han ayudado a la mejora de la profesión, estableciendo límites y optimizando la relación con otros elementos ajenos, pero adyacentes al trabajo de inteligencia, como es el proceso de toma de decisiones estratégicas.<sup>5</sup>

Sin embargo, para poder aprender de los fallos de inteligencia y mejorar la relación entre productores y consumidores necesitaremos no sólo entender las estructuras involucradas y su contexto temporal, sino también sacar conclusiones generales aplicables a otros sistemas, extrapolar situaciones a contextos diferentes.

### ***¿Qué ha salido mal? ¿Aprendiendo de qué errores?***

Con el paso de los siglos, el ser humano ha ido aprendiendo que el proceso de interpretación y percepción de la realidad es enteramente subjetivo; estando condicionado por la percepción de lo que supone una amenaza para conseguir la maximización de los intereses propios.<sup>6</sup> Hoy sabemos que la toma de decisiones que no se basa en patrones estables, se rige por meras elecciones al azar con un 50 % de acierto, pero también con un 50 % de error. De este modo, partiendo de patrones estables basados en referencias pasadas adquiridas por la experiencia propia o de otros, desde el principio de los tiempos, los monarcas, caudillos y comerciantes de los distintos pueblos, posteriormente Estados y entidades empresariales, han buscado la manera de conseguir «ver lo que hay al otro lado de la colina», tanto para conseguir

---

<sup>5</sup> HILSMAN, Roger "Intelligence and Policy-Making in Foreign Affairs," World Politics: a Quarterly Journal of International Relations, Vol 5, Nº 1, (1952), p.2.

<sup>6</sup> JERVIS, Robert (1986). "What's Wrong with the Intelligence Process?" International Journal of Intelligence and Counterintelligence, Vol. 1, Nº 1, p.49.

ventajas en la toma de decisiones, como para reducir el impacto de las llamadas sorpresas estratégicas, por medio de una superioridad en la información. Y usamos el término reducir y no eliminar ya que a pesar de que la inteligencia es un campo donde se da gran importancia a la reducción de la incertidumbre, sería pretencioso y erróneo afirmar que los fallos en esta profesión son evitables al 100 %.<sup>7</sup>

Es más que evidente que en numerosas ocasiones a lo largo de la historia, la realidad ha sido malinterpretada conduciendo a acciones poco o nada acertadas de entre todas las opciones posibles. Los fallos, queramos o no, son inherentes al concepto de inteligencia donde como «juego de suma 0», si falla la inteligencia propia, triunfa, de algún modo, la conrainteligencia del «otro».<sup>8</sup> Por lo tanto, podemos entender por fallos de inteligencia «la imposibilidad de una o más partes de la producción de inteligencia a tiempo, ajustada y precisa...»<sup>9</sup> sin perder de vista que la producción de una inteligencia «perfecta» no necesariamente deriva en un uso correcto de la misma.<sup>10</sup> Para tal fin, el encargado de usar esos productos derivados del trabajo de la inteligencia deberá entender para qué vale la inteligencia y las ventajas de su aplicación, pero también los riesgos derivados.

Con las fronteras acerca de qué entendemos por fallos de inteligencia algo más claras, podemos comenzar a plantear las distintas líneas de pensamiento al respecto. En términos generales, podemos clasificar los distintos argumentos sobre las causas de los fallos de inteligencia en tres categorías principalmente.<sup>11</sup> La primera está compuesta por todos aquellos que se centran en la materia prima del proceso, la información. Ya que a pesar de la sobreabundancia de información propiciada por el desarrollo de Internet y de la sobre confianza de las fuentes abiertas (OSINT) la razón más obvia para justificar los fallos de la inteligencia reside en la falta de conocimiento.<sup>12</sup>

---

<sup>7</sup> DÍAZ, G. "Methodological Approaches to the concept of intelligence Failure", UNISCI Journal, January 2005, p.1, en: <http://revistas.ucm.es/index.php/UNIS/article/download/UNIS0505130003A/28208>

<sup>8</sup> HERMAN, Michael. (1996): Intelligence Power in Peace and War, Cambridge University Press, p.221.

<sup>9</sup> LOWENTHAL, Mark: "The Burdensome Concept of Failure", en: Maurer, Alfred C., Tunstall, Marion D. And Keagle, James M. (eds.) (1985): Intelligence: Policy and Process. Boulder, Westview Press, p. 51.

<sup>10</sup> SHULSKY, Abram (1991): Silent Warfare. Washington D.C., Brassey's, p. 63; A este respect ver también: Studies in Intelligence: "The Kent-Kendall debate of 1949".World Politics, Vol.36, No. 5 (1992).

<sup>11</sup> STEMPEL, John (1999). "Error, Folly, and Policy Intelligence," International Journal of Intelligence and Counterintelligence, Vol. 12, Nº 3, (1999), p.269

<sup>12</sup> LAQUEUR, Walter (1985). World of Secrets The uses and limits of Intelligence, London, Twentieth Century Fund, Weidenfeld and Nicolson, p.281.



Esto se debe principalmente a que en inteligencia las piezas de información disponible, para construirse una imagen sobre un tema y sacar conclusiones acertadas, son ambiguas, incompletas y en ocasiones de dudosa calidad o falsas.<sup>13</sup>

Pero incluso cuando los datos disponibles son correctos, puede que las hipótesis construidas con los mismos no son las más adecuadas. Aquí entraría la segunda categoría que engloba todos aquellos argumentos que afirman que los fallos se derivan de las limitaciones psicológicas de la naturaleza humana y la subjetividad del proceso cognitivo humano.<sup>14</sup> Errores causados por las estrategias de simplificación mental del ser humano. Es decir, estas limitaciones no son fruto de ninguna predisposición emocional o intelectual ante un juicio, más bien, son procesos subconscientes del procesamiento de la información ya que vemos el mundo en patrones, estereotipos basados en la experiencia, la percepción y la memoria, por lo que tanto asunciones como prejuicios asaltan al ser humano instintivamente.

En términos generales, es interesante entender que existen consecuencias de acciones humanas que están más allá de la comprensión de los agentes implicados y como estas consecuencias están en relación directa tanto con las cadenas deductivas como con las cadenas causales, lo que en última instancia repercute en los sistemas de predicción de los acontecimientos, ya que la mera existencia de consecuencias no intencionales no previsibles supone que el analista, el investigador, el científico social, aunque realice proyecciones a largo plazo, puede que no alcance las metas fijadas.

En la última categoría se encuadran todos aquellos que relacionan los fallos con las deficiencias en las propias organizaciones humanas. Como bien afirma, Abram N. Shulsky, a pesar de que el proceso analítico de la información es una actividad intelectual, esta tiene lugar sobre unas bases institucionales y sobre unos procedimientos estandarizados. Lo que quiere decir que el resultado final de todo trabajo de inteligencia es fruto de un sistema, más que el de individuos aislados.<sup>15</sup> Así, los equipos de inteligencia no son inmunes a las patologías de la burocracia; como aquellas producidas por las regulaciones de seguridad, las cuales restringen

---

<sup>13</sup> WHALEY, B. (1973): Codeword BARBAROSSA, Cambridge, Mass, MIT Press, p.171

<sup>14</sup> BETTS, Richard y MAHNKEN, Thomas (2001): Paradoxes of Strategic Intelligence. Frank Cass, P.63

<sup>15</sup> KENT, Sherman, (1949): *Strategic Intelligence for American World Policy*, Princeton, NJ, Princeton University Press, p. 190

sensiblemente la circulación de la información, incrementando el tiempo de respuesta en el análisis de piezas de información existentes y favoreciendo duplicidades.<sup>16</sup>

Es concretamente en este punto, donde el tema de los fallos de inteligencia se mezcla con el debate sobre la correcta relación y distancia entre inteligencia y toma de decisiones. Donde cuestiones como los intereses particulares internos de cada organización entran en juego haciendo que los productos de inteligencia tengan que ser tenidos en cuenta en relación con la coyuntura de la propia organización, la desconfianza de algunos encargados de tomar decisiones, bien por el historial del propio equipo (falsas alarmas) o por la propia cadena de mando y la dependencia de los equipos en relación con los consumidores de los productos de inteligencia.<sup>17</sup>

En un mundo donde la división del trabajo y la *compartimentalización* es tan evidente, pensar que la defensa de los intereses en una misma organización o Estado es lineal es reduccionista. Existen tensiones, diferencias y presiones entre las distintas partes de cualquier gobierno o empresa pero también entre las distintas partes del propio sistema u organización de inteligencia, incluso dentro de las propias células y equipos de trabajo se encuentran estas fricciones, aunque también es cierto que en la mayoría de los casos se solucionen a través de la propia estructura del sistema, por medio de la jerarquía o por técnicas específicas para tal fin. Aun así las relaciones informales juegan un papel muy importante a este respecto.

En este sentido, las líneas principales para reducir los fallos de inteligencia y minimizar las sorpresas estratégicas derivadas del estudio de casos aislados se centran en dos puntos principalmente. En primer lugar en las reformas institucionales, optimizando procedimientos, mejorando la comunicación y la cooperación interna de las distintas partes de las estructuras de inteligencia y su entorno. Por otro lado, otro tipo de soluciones, complementarias tienden a enfatizar la importancia de la reforma intelectual en la cual se lleva a cabo el análisis, profundizando en los sesgos cognitivos y en el desarrollo del pensamiento crítico.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> STEELE, Robert (2002). "Crafting Intelligence in the Aftermath of Disaster", International Journal of Intelligence and Counterintelligence, Vol. 15, No. 2, pp. 161-178.

<sup>17</sup> CHAN, Steve (1979). "The Intelligence of Stupidity: Understanding Failures in Strategic Warning", The American Political Science Review Vol. 73, Nº 1, p.172.

<sup>18</sup> TVERSKY, A y Kahneman, D. (1974). "Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases", Science Vol. 185, Nº 4157, en: [http://psiexp.ss.uci.edu/research/teaching/Tversky\\_Kahneman\\_1974.pdf](http://psiexp.ss.uci.edu/research/teaching/Tversky_Kahneman_1974.pdf)

## De la producción al consumo de inteligencia y viceversa

Una vez más nos encontramos con que la inteligencia no puede ser entendida, ni estudiada en vacío, de forma independiente. De hecho, es necesario prestar atención a la relación que ésta (la inteligencia) tiene con otras partes de la estructura en la que se encuentra. Así, la relación entre consumidores y productores de inteligencia es uno de los principales debates en el campo de estudio de la inteligencia y bien merecería un libro completo debido a la «difícil» relación que sostienen ambas partes en cualquier organización.

Si analizamos algo más en profundidad la naturaleza de este nexo necesario, nos encontramos con que los productos de inteligencia que son ignorados, que no son tenidos en cuenta, son inútiles. Y no hemos dicho con anterioridad que, en última instancia, la labor de la inteligencia es conseguir ayudar al proceso de toma de decisiones y reducir la incertidumbre. Por tanto, esta relación será clave en el propio trabajo de la producción de la inteligencia en cada estructura particular. Pero ¿hasta dónde debe la inteligencia involucrarse en defender sus productos? Imaginemos que fuésemos capaces de presentar al Consejo de Administración de Eastman Kodak Company (popularmente conocida como Kodak) en un informe el cual tuviésemos indicios fundados del advenimiento de la era digital en los procesos fotográficos de que el mercado de los carretes de fotos fuese a llegar a su fin. Sería difícil en aquel momento, convencer a ese Consejo de Administración de que el *core* del negocio de la compañía iba a llegar a su fin lo que llevaría a la empresa a suspensión de pagos desde el día 19 de enero de 2012.<sup>19</sup>

En este sentido, este y otros ejemplos similares refuerzan la idea de que, la función de la inteligencia no es otra que la de presentar los productos necesarios a los encargados de tomar decisiones para que estos puedan tomar las decisiones correspondientes con el mejor conocimiento experto sobre una situación dada en un momento concreto. Sea cual sea esa decisión e independientemente de la gestión de la misma. Así, según recogía la prensa española en abril de 2012, los servicios de inteligencia españoles pudieron haber alertado al ejecutivo español de las intenciones del Gobierno argentino

---

<sup>19</sup> A este respecto ver evolución de la compañía en: “Una nueva Kodak emerge de la quiebra”, BBC, 4 de septiembre de 2013, en:[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/09/130904\\_economia\\_kodak\\_sale\\_bancarrota\\_ap](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/09/130904_economia_kodak_sale_bancarrota_ap)

en el caso de YPF. Sin embargo, los encargados de tomar las decisiones pertinentes, con esa información en la mano, parece ser que pudieron dar una mayor credibilidad a otras fuentes de las que disponían que apuntaban de un simple «pulso».

En esta misma línea, otro ejemplo representativo y más cercano, podemos encontrarlo en la evolución de la compañía española Helados Royne propiedad del conglomerado de empresas de la familia Ruiz Mateos, con unas ventas en 2009 de 68,2 millones de euros, un 19,4 % más de lo facturado en 2008. A pesar de los buenos resultados, del desarrollo de la línea de innovación (2,5 millones en relación al desarrollo de nuevos productos sin azúcar) y de la buena marcha del proceso de internacionalización, la mala marcha del grupo de empresas de Nueva Rumasa abocó a Royne a un concurso de acreedores en mayo de 2011. De este modo, podemos ver como el cambio de tendencia en los distintos sectores económicos afecta enormemente a las empresas, donde un correcto uso de la información puede ayudar a minimizar el impacto no solo de sorpresas estratégicas, también de cambios graduales que modifican la posición relativa de una compañía. Los casos de El País o de Iberia fueron en su momento representativos de este argumento. Compañías muy asentadas en su sector que vieron como su negocio ha ido cambiando más deprisa que su capacidad de adaptación.

Existen multitud de ejemplos parecidos, pero también podemos encontrar otras situaciones en las que el resultado ha sido diametralmente opuesto. El grupo Inditex, primer grupo textil del mundo, gracias a un modelo único de gestión que le permite renovar la oferta muy rápidamente adaptándose a las últimas tendencias en el voluble mundo de la moda. O la empresa Soros Fund Management dueña del 0,22 % del capital de YPF al cierre de 2011 y que curiosamente en el primer trimestre de 2012 decidió liquidar su inversión en la petrolera esquivando así el desplome bursátil de la compañía como consecuencia de la nacionalización por parte del Gobierno argentino. Sea como fuere y a pesar de que hay distintas escuelas de pensamiento al respecto y la literatura es prolífica, no es el objetivo de este trabajo presentarlas aquí.

Podría parecer lógico, en un primer momento, que la inteligencia mantuviese una independencia clara de los consumidores de la misma, con el fin de mantener su independencia y su objetividad.<sup>20</sup> Sin embargo, en la práctica, esta situación ideal no

---

<sup>20</sup> KENT, Sherman (1949). Strategic Intelligence for American World Policy, Princeton, NJ, Princeton University Press, p.200.

suele ser la norma y si la excepción. Más aún si tenemos en cuenta las situaciones derivadas del uso de la inteligencia en el sector privado. Los motivos que limitan y condicionan la separación entre producción y consumo de inteligencia son de lo más variado, pero teniendo en cuenta las distintas escuelas de pensamiento, se pueden dividir en tres categorías principalmente:

La primera categoría tiene que ver con las expectativas que los consumidores tienen de esta herramienta. Ya que la inteligencia no es una bola de cristal, ni la panacea para resolver todos los problemas. De hecho, a pesar de tener una correcta información sobre un asunto esto no quiere decir que las acciones derivadas lleven a una maximización de los intereses propios. Hay ocasiones en las que simplemente toca perder. Bien es verdad que la inteligencia puede ayudar a que en esas situaciones se minimice el impacto. Esto quiere decir que la inteligencia deberá de estar lo suficientemente cerca de aquellos a los que sirve para ajustar sus expectativas a la realidad (capacidades y posibilidades) pero también para entender cuáles son las necesidades de información de sus clientes, con el fin de ajustar los productos derivados. Como ya afirmaba George Tenet en el año 2000, «la inteligencia no es gratis y la Nación recibirá la inteligencia que esté dispuesta a pagar».<sup>21</sup> Esta afirmación dirigida a la comunidad de inteligencia estadounidense es extrapolable a cualquier estructura.

En términos generales, sea cual sea la organización en la que pongamos el foco, la inteligencia depende enteramente de los resultados obtenidos y su aportación real, pero también se verá influida por las expectativas que su trabajo pueda generar (en muchas ocasiones poco realistas) y por las capacidades con las que cuente para llevar a cabo su cometido. Es justamente esa percepción subjetiva de la realidad la que condiciona todos los procesos de inteligencia y reorganiza sus capacidades. La correcta valoración de esta cuestión es fundamental ya que las inercias de transformación en el marco de la inteligencia estatal podrían suponer un peligro que pocos quieren ver, ya que una mala percepción de la situación internacional y su evolución a medio plazo podrían impedir volver a reajustar las estructuras de los servicios de inteligencia a tiempo, en caso de que fuera necesario.

---

<sup>21</sup> TENET, George (2000): "The CIA and the Security Challenges of the New Century", International Journal of Intelligence and Counterintelligence, Vol. 13, Nº. 2, p.143.

Por otro lado, en una segunda categoría, se encuentra la confianza de los consumidores tanto en los productos como en el propio equipo de inteligencia. Este punto es realmente complejo ya que cualquier estructura de inteligencia es dependiente de la organización en la que se encuadra, de la cadena de mando existente y su dependencia orgánica. Las relaciones inter profesionales a este respecto son tremendamente importantes ya que con el paso del tiempo se irá forjando la posición que el equipo ocupa en la estructura definiéndose con claridad los apoyos internos con los que se cuenta y las barreras a las que se enfrenta. En última instancia, todo esto puede repercutir en la calidad de los productos y en la confianza que otras partes de la organización e incluso otros consumidores de otras organizaciones tengan de este servicio.

Por último, una tercera categoría muy ligada con las dos anteriores, tiene que ver con la calidad en el desempeño y la influencia de los productos de inteligencia en relación a la utilidad de estos con respecto al proceso de toma de decisiones. Pero también tiene que ver con la responsabilidad de los errores en decisiones poco acertadas aun cuando estas son fundamentadas correctamente. Un ejemplo a este respecto lo encontramos en la diferencia en el proceso de toma de decisiones en relación con la inteligencia disponible en la crisis de los misiles de Cuba de 1962 y la invasión estadounidense a Irak en 2003. Profundicemos más en esta comparación en el siguiente punto.

***El avance de la tecnología y su impacto en la producción de inteligencia: de las fotografías de 1962 a los dibujos de 2003, «eh...wait a minute!»<sup>22</sup>***

A pesar del ascenso de nuevos actores no estatales en la esfera internacional, curiosamente la inclinación histórica de las grandes potencias a percibirse mutuamente como rivales no se ha desvanecido. De hecho, una de las variables básicas en la naturaleza de este tipo de estructuras, la competición estatal basada en el interés nacional, desde las percepciones partidistas de los distintos líderes políticos sigue muy presente en lo que a estructuras de inteligencia estatales se refiere. Es más, el auge de las amenazas asimétricas no significa que los Estados no compitan entre sí, por

---

<sup>22</sup> The White House, "U.S. Secretary of State Colin Powell Addresses the U.N. Security Council", 5 de febrero de 2003, en: <http://georgewbush-whitehouse.archives.gov/news/releases/2003/02/20030205-1.html#13>

recursos, posición y poder. Lo vimos durante toda la Guerra Fría pero también en etapas posteriores. La invasión estadounidense a Irak es un buen ejemplo.

De este modo y a pesar de que a día de hoy se pueden encontrar distintos ejemplos del uso de la inteligencia en relación con el proceso de toma de decisiones en el marco de actores no estatales, con el fin de reforzar el argumento anterior y no crear una falsa sensación de que la inteligencia estatal ha quedado relegada a un segundo plano y entendido como algo del pasado hemos considerado oportuno tomar a modo de ejemplo dos situaciones estatales para ilustrar los dos polos de esta difícil relación entre inteligencia y toma de decisiones.

Si echamos la vista atrás podemos observar gran cantidad de similitudes entre la percepción de amenaza para la seguridad nacional de los Estados Unidos en la crisis de los misiles de Cuba en 1962 y la última intervención estadounidense en Irak en 2003. En 1962 se mostró con claridad la existencia de una amenaza inminente con pruebas tangibles, mientras que 41 años después los Estados Unidos presentaron, apoyándose en la inteligencia, una imagen de la realidad totalmente distorsionada sobrestimando la amenaza que Irak representaba, un claro ejemplo de lo que Jake Blood denominó «efecto Tet» en relación al ataque en el nuevo año vietnamita de 1968.<sup>23</sup> Analicemos ambos acontecimientos de forma sucinta.<sup>24</sup>

En cuestiones de inteligencia las percepciones juegan un papel primordial. De hecho, cuando la administración Kennedy tomó el poder en 1961 la posibilidad de tener un satélite comunista a menos de 70 millas del sur de sus costas recibió una atención prioritaria. Sin embargo, el fracaso de la operación Zapata llevada a cabo por la CIA tuvo dos consecuencias principales. En primer lugar precipitó la decisión de Moscú de prestar apoyo a la isla y desacreditó la opinión que Kennedy tenía de la propia CIA, por lo que acabó desoyendo la de John A. McCone al respecto, muy distinta de la Sherman Kent.<sup>25</sup> En aquella ocasión la inteligencia de señales estadounidense dejaba claro la llegada de cargueros Soviéticos a la Habana identificando con éxito la existencia de

---

<sup>23</sup> BLOOD, J. (2012). *The Tet effect: Intelligence and the public perception of war*. London: Routledge.

<sup>24</sup> Para profundizar más a este respecto ver la investigación completa en: DÍAZ, G. "Methodological Approaches to the concept of intelligence failure", *UNISCI Journal* 2005.

<sup>25</sup> GARTHOFF, Raymond L (1989): *Reflections on the Cuban Missile Crisis*. Washington, DC, The Brookings Institution, p. 8

misiles ofensivos en la isla antes de que estos fuesen totalmente operativos.<sup>26</sup> Sorprendentemente, la lectura de estos envíos fue errónea transmitiendo que era improbable que los soviéticos se arriesgasen a establecer bases de misiles en la Isla y en esa línea fueron las apariciones públicas del presidente Kennedy el 4 y el 13 de septiembre de 1962 y la SNIE 85-3-62 presentada 6 días después.<sup>27</sup> Posteriormente, el 22 de octubre de 1962 el presidente Kennedy, apoyado en otras dos estimaciones de inteligencia rectificaría apareciendo en televisión para anunciar a los ciudadanos estadounidenses los hallazgos de los U-2, pidiendo a la Unión Soviética su retirada inmediata.<sup>28</sup>

La inteligencia estadounidense se encontró justamente en la situación opuesta cuando en octubre de 2002 publicó su NIE en relación con las armas de destrucción masiva en Irak, usada para justificar la existencia de armas de destrucción masiva en Irak y la posterior invasión de 2003.<sup>29</sup> En 1962 la administración Kennedy con muchas más pruebas sobre la existencia de misiles ofensivos con capacidad nuclear optó por otras medidas, distintas a la invasión como el bloqueo naval a todos los barcos que intentasen entrar en la isla.<sup>30</sup>

El estudio pormenorizado de estos dos casos concretos pone de manifiesto que los requerimientos de inteligencia de cualquier estructura vendrán determinados por la percepción de las necesidades de información de los encargados de tomar decisiones. Sin embargo, el proceso de formulación de los intereses estratégicos, de los que se derivan estas necesidades, no sigue exclusivamente una lógica de «elección racional».<sup>31</sup> De hecho, como ya sostenía Kalevi J. Holsti en 1970 al desarrollar «la teoría de roles», los intereses estratégicos (él hablaba de interés nacional) están condicionados por percepciones subjetivas e intereses particulares de lo que se

---

<sup>26</sup> BLIGHT, James G. y Welch, David A. (1998): *Intelligence and the Cuban Missile Crisis*. London, Frank Cass, p. 55

<sup>27</sup> CHANG, Laurence y KORNBLUH, Peter (1999): *The Cuban Missile Crisis, 1962: A National Security Archive Documents Reader*, p. 72; ver también: KNORR, K. E. (1964): *Failures in national intelligence estimates; the case of the Cuban missiles*, Princeton, N.J.

<sup>28</sup> GILL, Merom, "The 1962 Cuban Intelligence Estimate: A Methodological Perspective," *Intelligence and National Security*, Vol. 14, No. 3 (Autumn 1999), pp. 48-80

<sup>29</sup> TENET, George (2000): "The CIA and the Security Challenges of the New Century", *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, Vol. 13, N.º. 2.

<sup>30</sup> WOODWARD, Bob (2004). *Plan of Attack*, New York, Simon and Schuster, p.291

<sup>31</sup> ALLISON, Graham T. & ZELIKOW, Philip (1999). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, 2ª ed., Nueva York, Longman.



entiende que en ese momento es mejor para un Estado y el mejor camino para conseguirlo.<sup>32</sup> Esto explica a nivel macro, por ejemplo, las variaciones en las distintas decisiones adoptadas por distintos gobiernos ante la crisis económica internacional que vivimos desde 2007 y a nivel micro condiciona los temas a los que la inteligencia tiene que hacer frente. A pesar de todo lo cual los productores de inteligencia, tienen la capacidad de buscar alternativas para responder de la mejor manera posible con los recursos disponibles.

Aun así un correcto uso de la información no es suficiente para el desarrollo del negocio. Bien es cierto que además de visión de futuro, una compañía necesita ser muy consciente del entorno que le rodea en el presente aun así el correcto uso de la inteligencia aunque condición necesaria no es suficiente. La cita de David Kay recogida al principio del texto explica muy bien este argumento ejemplificado en el sector privado en cuestiones tan variadas como la dura batalla que se libra por el mercado del coche eléctrico, donde empresas como 123 Systems, el fabricante estadounidense de baterías de litio para coches se ha declarado recientemente en quiebra al no ser capaz de ser rentable por la dura competencia,<sup>33</sup> el fracaso de la aplicación del modelo de ocio norteamericano a Europa en relación con los parques temáticos o la evolución de diversos negocios basados en redes sociales como *My Space*, *Second Life* o más recientemente el caso de las acciones de *Facebook*.<sup>34</sup>

## Conclusión

Hace ya algunos años, en una conferencia organizada por la Cátedra de Servicios de Inteligencia de la universidad Rey Juan Carlos de Madrid, se me invitó para dar una charla sobre la relación entre productores y consumidores de inteligencia, compartiendo mesa, junto a mí, se encontraba el exdirector de los servicios de inteligencia portugueses y un diplomático, miembro de un partido político que había

---

<sup>32</sup> HOLSTI, K. J. (1970). "National Role Conceptions in the Study of Foreign Policy", *International Studies Quarterly*, Vol. 14, Nº 3, pp. 233-309.

<sup>33</sup> "A123 Systems se declara en quiebra", *El País*, 17 de octubre de 2012, en:

[http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2012/10/17/actualidad/1350475073\\_816502.html](http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2012/10/17/actualidad/1350475073_816502.html)

<sup>34</sup> "¿Cuál será la siguiente?", *El País*, 5 de julio de 2011, en:

[http://elpais.com/diario/2011/07/05/radiotv/1309816802\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2011/07/05/radiotv/1309816802_850215.html);

"Parques con poco juego", *El País*, 13 de septiembre de 2012, en:

[http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/09/13/actualidad/1347558844\\_228460.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/09/13/actualidad/1347558844_228460.html)

prestado servicio en el Ministerio del Interior español. Este diplomático, afirmó que «la inteligencia debe de estar al servicio de la política», y en principio esta afirmación es cierta, pero también nos ha traído los mayores escándalos de la inteligencia en los últimos años, dentro y fuera de España.

En definitiva, esta anécdota no es más que el reflejo de que el debate sobre la correcta relación entre consumidores y productores de inteligencia sigue abierto y que la solución que cada estructura adopte dependerá de sus propias circunstancias y sus percepciones subjetivas. Sea cual sea esta relación, la utilidad de la inteligencia perderá eficacia no sólo si existe manipulación (directa o indirecta) por parte de los consumidores de la misma, también si existe una gran distancia entre ambas, si por el contrario la relación es demasiado estrecha o si alguna de las dos partes no tiene asumido e interiorizado que los fallos en inteligencia son inevitables. Extrapolando las palabras de David Ogilvy, la inteligencia (él habla de investigación en relación al marketing) no debe de ser usada en ningún caso como un borracho usa una farola, para apoyarse y no para iluminarse.

Por otro lado, el análisis de la relación entre productores y consumidores de inteligencia, tiene implicaciones más profundas que la mera relación entre ambos. De hecho a pesar de que no podemos tratar este tema sin hacer referencia directa a lo que se entiende por fallos de inteligencia y por derivada a la confianza en los resultados de su trabajo. Como bien suele recordarnos la literatura al respecto, si entendemos que los fallos de inteligencia son inherentes al proceso de inteligencia por ser una actividad humana, estamos dando por supuesto que el error es inherente al trabajo.<sup>35</sup> Sin embargo, con una aproximación revisionista de esta postura afirmaremos que se puede mejorar este Proceso mediante el entrenamiento, la experiencia y el sentido común.<sup>36</sup> Algo importante para tal fin será conseguir unos estándares claros que determinen un mínimo común en esta «profesión» que establezcan unos límites entre mala praxis y las dificultades inherentes al trabajo pero también que mejoren la eficiencia y el desempeño más allá de experiencias particulares adquiridas con el tiempo en una

---

<sup>35</sup> JERVIS, Robert (1986). "What's Wrong with the Intelligence Process?" International Journal of Intelligence and Counterintelligence, Vol. 1, Nº 1, p.29

<sup>36</sup> HEUER, R. J., Center for the Study of Intelligence (U.S.). (2001). Psychology of intelligence analysis, Washington, D.C.?, Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency.

determinada organización y que en la mayoría de los casos es difícilmente extrapolable.

Este mínimo común, tendrá también necesariamente unas enormes repercusiones en el desarrollo del estudio de la inteligencia, ayudando a ofrecer una visión clara de lo que se entiende por inteligencia, de sus elementos comunes y de su relación tanto con otros elementos adyacentes necesarios, (como la relación con los encargados de tomar decisiones) como con otros elementos añadidos a lo largo del tiempo, que conviven con el término inteligencia pero que no le son propios y solo tienen sentido vistos desde una óptica temporal concreta y su aplicación en una estructura y entorno determinado.<sup>i</sup>

*Gustavo Díaz Matey\**  
*Gestor de Inteligencia de Negocios*  
*ICEX España Exportación e Inversiones*

## Bibliografía

ALLISON, Graham T. & ZELIKOW, Philip (1999). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, 2ª ed., Nueva York, Longman.

BARTON, Whaley (1973). *Code Word Barbarrosa*, Cambridge MA, the MIT Press

BETTS, Richard (1978). "Analysis, War, and Decision: Why Intelligence Failures Are Inevitable". *World Politics*, Vol. 31, N° 1

BETTS, Richard (1988). "Policy Makers and Intelligence Analysts: Love, Hate, or Indifference?" *Intelligence and National Security*, Vol. 3, No. 1, pp 184-189

BETTS, Richard y MAHNKEN, Thomas (2001): *Paradoxes of Strategic Intelligence*. Frank Cass.

BLIGHT, James G. and Welch, David A. (1998): *Intelligence and the Cuban Missile Crisis*. London, Frank Cass

BLOOD, J. (2012). *The Tet effect: Intelligence and the public perception of war*. London: Routledge.

CHANG, Laurence y KORNBLUH, Peter (1999): *The Cuban Missile Crisis, 1962: A National Security Archive Documents Reader*

CHAN, Steve (1979). "The Intelligence of Stupidity: Understanding Failures in Strategic Warning", *The American Political Science Review* Vol. 73, N° 1.

DAVIS, Jack (1991). "The Kent-Kendall Debate of 1949," *Studies in Intelligence*, Vol. 35, N° 2, pp. 37-50.

DÍAZ, G. (2005): "Methodological Approaches to the concept of intelligence Failure", *UNISCI Journal*, en: <http://revistas.ucm.es/index.php/UNIS/article/download/UNIS0505130003A/28208>

FITZGERALD, Michael & LEBOW Richard (2006). "Iraq: the Mother of All Intelligence Failures," *Intelligence & National Security*, Vol. 21, N° 5

GARTHOFF, Raymond L (1989): *Reflections on the Cuban Missile Crisis*. Washington, DC, The Brookings Institution.

GOODMAN, Melvin A. (2003). "9/11: the Failure of Strategic Intelligence," *Intelligence and National Security*, Vol. 18, N° 4

- HANDEL, Michael (1984). "Intelligence and the problem of the strategic surprise", *Journal of Strategic Studies* Vol 7, N° 3
- HERMAN, Michael. (1996): *Intelligence Power in Peace and War*, Cambridge University Press.
- HEUER, R. J., Center for the Study of Intelligence (U.S.). (2001). *Psychology of intelligence analysis*, Washington, D.C.?, Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency.
- HILSMAN, Roger (1952). "Intelligence and Policy-Making in Foreign Affairs," *World Politics: a Quarterly Journal of International Relations*, Vol 5, N° 1
- HILSMAN, Roger, (1966). *Strategic Intelligence and National Decisions*, Glencoe, IL, Free Press
- HOLSTI, K. J. (1970). "National Role Conceptions in the Study of Foreign Policy", *International Studies Quarterly*, Vol. 14, N° 3, pp. 233-309.
- HULNICK, Arthur (1986). "The Intelligence Producer – Policy Consumer Linkage: a Theoretical Approach," *Intelligence and National Security*, Vol. 1, N° 2, 212-233
- JERVIS, Robert (1986). "What's Wrong with the Intelligence Process?" *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, Vol. 1, N° 1.
- KAY, David. "Iraq's Weapons of Mass Destruction: Lessons Learned and Unlearned", University of Virginia, 15 July 2004, en: [http://www.virginia.edu/topnews/07\\_15\\_2004/weapons\\_iraq.html](http://www.virginia.edu/topnews/07_15_2004/weapons_iraq.html).
- KENT, Sherman (1949). *Strategic Intelligence for American World Policy*, Princeton, NJ, Princeton University Press.
- KNORR, K. E. (1964). *Failures in national intelligence estimates; the case of the Cuban missiles*, Princeton, N.J.
- LAQUEUR, Walter (1985). *World of Secrets The uses and limits of Intelligence*, London, Twentieth Century Fund, Weidenfeld and Nicolson.
- MANUER, Alfred C., Tunstall, Marion D. And Keagle, James M. (eds.) (1985): *Intelligence: Policy and Process*. Boulder, Westview Press,

- MARRIN, Stephen (2004). "Preventing Intelligence Failures by Learning from the Past", *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, Vol. 17, N° 4
- PILLAR, P. R. (2011). *Intelligence and U.S. foreign policy: Iraq, 9/11, and misguided reform*, New York, Columbia University Press
- SHULSKY, Abram (1991). *Silent Warfare*, Washington D.C., Brassey's
- STEELE, Robert (2002). "Crafting Intelligence in the Aftermath of Disaster", *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, Vol. 15, N. 2, pp. 161-178.
- STEMPEL, John (1999). "Error, Folly, and Policy Intelligence," *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, Vol. 12, N° 3.
- TENET, George (2000): "The CIA and the Security Challenges of the New Century", *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, Vol. 13, N°. 2, pp.133- 143.
- TENET, G., & Harlow, B. (2007). *At the center of the storm: My years at the CIA*. New York, HarperCollins Publishers
- TVERSKY, A & Kahneman, D. (1974). "Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases", *Science* Vol. 185, N° 4157
- WASSERMAN, Benno (1960). "The Failure of Intelligence Prediction," *Political Studies*, Vol. 8, N° 2, pp. 156-169
- WOHLSLETTER, Roberta (1962). *Pearl Harbour Warning and Decision*, Stanford, Stanford University Press.
- WOODWARD, Bob (2004). *Plan of Attack*, New York, Simon and Schuster.

---

**\*NOTA:** Las opiniones expresadas por el autor en el texto son personales y no representan a ICEX o a la Secretaría de Estado de Comercio.

Las ideas contenidas en los **Documentos de Opinión** son de responsabilidad de sus autores, sin que reflejen, necesariamente, el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.