

LA INTELIGENCIA APLICADA A LA CONSULTORÍA: UN MODELO DE ÉXITO

María Luisa Díaz Monzón y Belén Cuesta Bartolomé

Introducción

La producción de inteligencia debe concebirse como un proceso continuo de gestión de conocimiento que cuenta con una metodología de trabajo específica, se complementa con la aplicación de técnicas de análisis, principalmente cualitativas, y cuenta con herramientas de gestión de la información. El objetivo final del proceso de inteligencia siempre debe ser la generación de informes y/o productos que apoyen la toma de decisiones del consumidor de la misma, ya sea en el ámbito estatal o en el ámbito de las organizaciones, en tiempo oportuno y en la forma adecuada.

La metodología de trabajo que se aplica en la Unidad de Inteligencia de Eulen está basada en el **Ciclo de Inteligencia**, metodología de trabajo fundamental en el ámbito de la inteligencia. Para el desarrollo de nuestro modelo, vamos a tomar como referencia la estructura de ciclo que establece el servicio de inteligencia español (CNI), según el cual las fases del mismo son las siguientes: **dirección, obtención, elaboración y difusión**¹. Desde el ámbito teórico de los estudios de inteligencia, distintos autores han propuesto revisiones sobre esta metodología, desde que el estadounidense Sherman Kent² con su triple dimensión de la inteligencia como institución, como proceso y como resultado estableciera las bases del modelo. Una de las revisiones más interesantes fue la propuesta por Robert M. Clark según la cual la inteligencia debe entenderse como un “proceso” continuo de gestión de conocimiento que continuamente está retroalimentándose³. Según el modelo de Clark, centrado en el objetivo (Target-Centric Intelligence), “la finalidad del proceso es construir una imagen compartida del objetivo en la que todos los participantes en el proceso puedan extraer elementos necesarios para su trabajo y a la que todos puedan contribuir con sus recursos y conocimientos con el fin de obtener un cuadro más ajustado de la realidad”⁴. La propuesta trata de superar el modelo lineal para proponer un modelo basado en el trabajo en red. Asimismo, las distintas doctrinas existentes en el mundo de los estudios de inteligencia presentan algunas diferencias a la hora de establecer cuáles son las distintas fases que conforman en proceso, aunque, en esencia, todas ellas establecen una estructura básica similar, a pesar de que luego se puedan sumar fases intermedias o que las denominaciones puedan ser distintas.

La visión existente en Eulen Seguridad sobre el proceso de inteligencia tiene muchas similitudes con el modelo propuesto por Clark en el que la producción de inteligencia se concibe como un proceso de gestión de conocimiento en el que las distintas fases de producción no son fases completamente aisladas sino que, aunque cada una tenga unas pautas de trabajado establecidas, así como unos objetivos concretos, existe una relación entre

¹ <https://www.cni.es/es/queescni/ciclo/>

² Sherman Kent: Strategic Intelligence for American World Policy, Princeton University Press, Princeton, NJ, 1966.

³ Robert M. Clark: Intelligence Analysis: a Target-Centric Approach, CQ Press. Washington, DC., 2004.

⁴ <http://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/una-revisi%C3%B3n-del-ciclo-de-inteligencia>

todas las fases, de tal forma que unas y otras se complementan entre sí y se ofrecen apoyo mutuo, lo cual resulta imprescindible para superar en la medida de lo posible las limitaciones del modelo.

El Ciclo de Inteligencia

A continuación pasaremos a describir las distintas fases del ciclo:

Fase de dirección: el objetivo de esta fase es identificar correctamente las necesidades de información y, en base a ello, establecer los medios necesarios para cubrir dichas necesidades. Asimismo, se deben establecer los procedimientos de trabajo y los elementos de coordinación necesarios.

Dentro de todo el proceso, el planeamiento es una de las fases más importantes puesto que, en gran medida, una correcta identificación de las necesidades de inteligencia es un elemento clave para dar una respuesta adecuada a los requerimientos de los decisores o de los consumidores de inteligencia.

En consultoría, esta fase es especialmente importante ya que, en muchas ocasiones, nos encontramos con que entre los directivos o CEO's de la empresa existe cierto desconocimiento sobre el alcance y la utilidad que tiene la inteligencia para sus organizaciones. Es una labor muy importante en consultoría saber transmitir a los clientes cuáles son las capacidades que puede ofrecer la inteligencia, pero también cuáles son sus limitaciones. El éxito de todo el proceso permitirá a la unidad de inteligencia satisfacer las necesidades reales de los clientes e, incluso, anticiparse a ellas.

En resumen, en esta fase, se identifican las necesidades del cliente, se recopila la información necesaria de dichas necesidades, se concretan los recursos precisos, se diseñan los productos, los tiempos de entrega, los niveles de criticidad y todo aquello que tenga que ver con la puesta en marcha del servicio.

Fase de obtención: el objetivo de esta fase es, en base a la planificación elaborada, proceder a la obtención de la información necesaria en las distintas fuentes de información disponibles (fuentes abiertas, fuentes humanas, fuentes bibliográficas, registros oficiales,...). Además de obtener la información, el personal dedicado a la misma debe hacer un análisis sobre la pertinencia y la credibilidad de las fuentes de las que está obteniendo la información.

Tradicionalmente, en la inteligencia a nivel estatal, la información obtenida de fuentes humanas o secretas era un elemento diferenciador y clave para encajar las piezas del rompecabezas. Hoy en día, la mayor parte de la información con la que trabaja el analista se encuentra disponible en fuentes abiertas (OSINT). El problema con el que se encuentran dichos analistas es que existe un exceso de información, algo de que se ha dado en llamar infoxicación, por lo que muchas veces se produce un efecto perverso: a pesar de tener mucha información, no se tiene un mejor conocimiento. Mención aparte merece el fenómeno que se viene produciendo en los últimos años en el ámbito de los medios de comunicación, las denominadas *fake news*, aunque no es objeto de esta comunicación realizar un análisis detallado de este fenómeno.

Bajo la óptica de trabajo de la unidad de inteligencia de Eulen es imprescindible que los procesos de obtención de información sean gestionados con el apoyo de las herramientas adecuadas que nos permitan mejorar los procesos de obtención así como asegurar la rapidez y eficacia a la hora de la recuperación formal de los contenidos de interés.

En Eulen, esta fase del ciclo de inteligencia es llevada a cabo por un turno cerrado de operadores que trabajan mediante cuadrante en formato 24x7. Es esta capa de operación la que realiza la recolección de la información que se precisa para producir la inteligencia necesaria. En esta fase se incluye una parte de procesamiento (clasificación) de la información obtenida, además del uso de varias herramientas de gestión y clasificación de información. En la unidad de inteligencia de Eulen Seguridad, será este servicio 24x7 el que, además de la recolección de información, en caso de detectar contenidos de criticidad alta, generará las alertas pertinentes que comunicará al cliente mediante el protocolo o procedimiento estipulado.

Fase de elaboración: La elaboración es la fase en la que se produce la transformación de la información en inteligencia, es decir, mediante la descripción y la conexión de toda la información previamente detectada, se le da valor a la misma. El CNI establece como subfases la valoración, análisis e integración: valoración de la pertinencia, oportunidad, fiabilidad y exactitud de las noticias e informaciones recibidas, el análisis de las mismas y la integración con la inteligencia disponible y la interpretación del conjunto.

En esta fase el analista puede hacer uso de distintas técnicas de análisis según crea conveniente.

Esta fase del ciclo, en la unidad de inteligencia de Eulen se lleva a cabo por analistas en horario de 8x5. Los analistas, con el conocimiento necesario sobre los temas tratados, darán valor a la información y la presentarán en el producto de inteligencia diseñado previamente para ello.

Fase de difusión: es la fase en la que se entrega la inteligencia al consumidor de la misma en el formato más adecuado para ello y en el plazo estipulado. Dependiendo de las necesidades del cliente, algunos productos se hacen en formatos estándar y otros se diseñan ad-hoc para cada servicio en concreto. Cualquiera de ellos es siempre diseñado por la unidad de inteligencia de Eulen Seguridad.

Como se ha señalado al principio, las distintas fases que conforman el ciclo no deben verse como fases independientes y aisladas entre sí, sino que existe cierta intercomunicación entre ellas, de tal manera que se establece un flujo de trabajo multidireccional y no de una única dirección, generándose todo un proceso de gestión del conocimiento.

Herramientas, personas, procedimientos y técnicas de análisis: 4 elementos fundamentales

Como se ha ido desarrollando con anterioridad, hay varios elementos (4 en concreto) indispensables para que una unidad de inteligencia funcione correctamente y pueda

convertirse en un caso de éxito. Estos elementos son: herramientas, personas, procedimientos y técnicas de análisis. Sin una buena composición y relación entre todos ellos, muy probablemente el trabajo a desarrollar en inteligencia no cumpla la calidad exigida por los consumidores de los productos.

A continuación pasamos a desarrollar cada uno de estos elementos y a explicar su diseño dentro de la unidad de inteligencia:

Herramientas

Hoy en día, se manejan grandes cantidades de información (Infoxicación) que, sin el uso de herramientas de filtración de esa información y monitorización de los contenidos publicados en internet, la labor de obtención de los operadores sería imposible de ejecutar. Para poder realizar una buena fase de recolección de información, es necesario diseñar un buen paquete de herramientas que ayuden al operador a llevar a cabo su labor.

Las herramientas pueden clasificarse de diferentes formas, siendo una buena división, la basada en la **utilización** de cada una de ellas. Así tenemos, entre otras, herramientas para monitorizar redes sociales, para escanear cualquier tipo de fuente (prensa, blogs, foros, bases de datos oficiales, think tanks, etc.), aquellas que nos ayudan a editar productos y hacerlos más atractivos para el cliente, las herramientas de representación de datos (mapas, gráficos, árboles de relaciones, etc.) y aquellas que nos ayudan a la coordinación y la gestión de crisis, entre otras.

Por otra parte, además de la utilización, en Eulen dividimos las herramientas utilizadas por la **naturaleza** de cada una de ellas. Hay tres tipos; las de desarrollo propio, que en su mayoría son motores de análisis de contenidos en redes sociales (Twitter, Facebook, Instagram, etc.) o pequeños desarrollos que cubren alguna necesidad surgida en la unidad; las de pago contratadas por el departamento (4IQ, Talkwalker, Brandwatch, SEMRush, etc.) que suelen monitorizar y clasificar mediante el diseño de filtros toda aquella información detectada en fuentes abiertas que se considera de interés; y aquellas de uso libre (*open sources*) de las que existen infinidad de tipos para muchas tareas necesarias en la fase de obtención (Inteltechniques, StalkScan, Twittonomy, Tinfoleak, Mentionmaps, Thehiddenwiki, Netbootcamp, Pitoobox, Pipl, F24, Sendgrid, Carto, Datawrapper, etc.).

Personas

El operador de inteligencia como validador de la información

El proceso de obtención de información es un elemento muy importante dentro de todo el ciclo. No se trata solamente de tener conocimiento de las diversas fuentes de información disponibles sino de evaluar y valorar, según los requerimientos de inteligencia concretos de cada cliente, cuál es, dentro de toda la información disponible, aquella que generará un valor añadido para la fase de análisis.

El operador de inteligencia debe tener conocimientos sobre el funcionamiento de los motores de búsqueda booleanos y metabuscadores, debe ser capaz de realizar búsquedas en bases de datos comerciales o institucionales, identificar perfiles en redes sociales o manejar

herramientas específicas de gestión de información (bien sean *open source* o de pago), entre otras habilidades.

Pero, además de conocer las fuentes en las que puede obtener la información y saber cómo extraerla, es necesario que sea capaz de evaluar la credibilidad de la fuente y de valorar la pertinencia de la información que va a transmitir al analista, teniendo presente cuál es el requerimiento de inteligencia y cuáles son las prioridades y necesidades de cada cliente o proyecto. También debe ser capaz de identificar aquellos contenidos que pueden ser considerados como críticos y que, por tanto, requieren de la generación de una alerta. Asimismo, también es cometido del operador de inteligencia, en coordinación con el analista del servicio, de hacer propuestas de mejora dentro de los procedimientos establecidos para la obtención de información.

Finalmente y puesto que a continuación pasaremos a hablar de la función del analista y de los sesgos cognitivos, merece la pena hacer mención a que los sesgos también influyen a la hora de obtener información. Estos son algunos de ellos:

- Prestar más atención a la información novedosa, llamativa o negativa.
- Sesgo confirmatorio de hipótesis: seleccionar aquella información que confirma nuestra hipótesis inicial.
- Riesgo de sobreestimar datos y hechos aislados.
- Atribución de fiabilidad fundada en expectativas y actitudes previas.

El analista de inteligencia como protagonista del proceso

La producción de conocimiento es una característica inherente al ser humano y, por tanto, sin las personas que generen dicho conocimiento, el mismo no podría existir. De igual manera, la producción de inteligencia no es otra cosa que producción de conocimiento y, como tal, debe ser producida por personas: en este caso, por los analistas.

El conocimiento del entorno por parte de las personas está influido por la forma en que los sentidos captan la información procedente del exterior y por la manera en que el cerebro interpreta la misma. Por ello, está sujeto a limitaciones. Es de vital importancia que el analista de inteligencia sea consciente de los sesgos cognitivos a los que puede estar expuesto a la hora de desarrollar su trabajo. Se entiende por sesgos los errores mentales causados porque nuestro cerebro simplifica las estrategias de procesamiento de información⁵. Igualmente, tal y como señaló Richard J. Heuer, el proceso de análisis también está fuertemente influido por los contenidos de la memoria, por lo que cualquier cosa que influya en lo que se recuerda o se recupera de la memoria también influye en el análisis. Aunque tampoco es objeto de esta comunicación entrar de forma exhaustiva a detallar cuáles son los sesgos existentes y las implicaciones de los mismos, sí se considera de interés realizar una reflexión sobre aquellos más importantes y que más pueden influir cuando se habla de producción de inteligencia dentro del ámbito de la consultoría:

⁵ D. Kahneman y Amos Tversky (1972)

- Sesgo de anclaje: tendencia humana a confiar demasiado en la primera información que recibimos y a tomar decisiones basadas en esa información.
- Sesgo de disponibilidad: es un atajo mental según la cual el cerebro ofrece más credibilidad a aquella información que puede recuperar más fácilmente de la memoria. También tener más influencia a la hora de emitir juicios la información más reciente.
- Efecto Keinsorm: es el sesgo por el cual existe una predisposición a contradecir las ideas o formulaciones que otra persona juzga, con la cual no se simpatiza.
- Pensamiento grupal (Efecto Bandwagon o efecto de arrastre): es el sesgo que predispone a hacer o creer cosas porque muchas otras personas lo hacen o lo creen. La probabilidad de que una persona adopte una creencia aumenta en función del número de personas que tienen esa creencia.

Procedimientos

La RAE, en su segunda acepción⁶, define procedimiento como método de ejecutar algunas cosas.

Además, para acercarlo más al significado específico de procedimiento utilizado en la unidad de inteligencia de Eulen, habría que añadir que son aquellas acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias. Por tanto, se actúa de una forma determinada, vinculando esta actuación a, como expone la RAE, un método o forma de ejecutar algo.

Según Harold Koontz⁷, los procedimientos son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

Normalmente, un procedimiento escrito está compuesto de las siguientes partes:

- Propósito: Donde se explica el objeto del documento.
- Alcance: Hasta dónde es aplicable el procedimiento.
- Definiciones (o marco teórico): Listado de todos los conceptos claves mencionados en el documento.
- Referencias: En esta sección se hace referencias con otros procedimientos de la empresa con los cuales tienen puntos en común.
- Requerimientos: En esta parte se deben destacar todos los pasos y recursos requeridos para que la tarea se lleve a cabo.
- Anexos: Diagramas de flujos, formularios y todo lo relevante para la ejecución del procedimiento.

En inteligencia, sobre todo en la parte de obtención y debido a la gran cantidad de información manejada y al alto número de tareas a desempeñar, estructurar el trabajo mediante procedimientos es obligatorio para que las tareas se hagan en el tiempo establecido y con la calidad exigida.

⁶ <https://dle.rae.es/?id=UErw6id>

⁷ Harold Koontz and Cyril O'Donnell. Principles of management; An analysis of managerial functions. 1955; 1968; 1972; 1976.

En la unidad de inteligencia de Eulen trabajamos con dos tipos de procedimientos totalmente diferenciados, por un lado los internos, que describen las labores que deben llevar a cabo los operadores; y por otro los externos, diseñados al-hoc para los clientes en cada uno de los servicios que prestamos.

Técnicas de análisis

Para realizar trabajos de inteligencia, es indispensable el uso de técnicas de análisis que estructuren el proceso deductivo del analista encargado del servicio. Un analista debe conocer las técnicas de análisis suficientes para procesar todo tipo de información incompleta o engañosa con la que a menudo se encuentra y para disminuir la influencia de los sesgos cognitivos⁸ con los que todo analista cuenta.

A continuación se explican algunas de las técnicas de análisis más conocidas y utilizadas por los analistas de inteligencia⁹:

Customer checklist

Se trata de realizar una lista dando respuesta a varias preguntas relacionadas con el cliente (destinatario concreto de los productos) y la compañía que ha contratado los servicios de inteligencia. Algunas de estas preguntas son:

- ¿Quién es la persona a la que va dirigido el producto?
- ¿Cuánto tiempo tendrá para estudiarlo?
- ¿Cuál es el mensaje más importante a transmitir?
- ¿Qué información le interesa?
- ¿A qué tipo de fuentes le da más importancia?
- Etc.

Esta técnica ayuda al analista de inteligencia a diseñar productos acorde a las necesidades de cliente. Repasar esta lista a la hora de desarrollar los productos también ayuda a enfocar la atención del cliente en lo que más le interesa y a generar una respuesta acorde a la realidad.

Análisis de indicadores

Una lista de indicadores es un conjunto preestablecido de acciones, condiciones, hechos o acontecimientos, mediante los que, previo análisis, el analista podrá indicar si se ha producido un fenómeno o que existen muchas posibilidades de que este tenga lugar.

Esta técnica ayuda a predecir cambios de tendencias, a hacer un seguimiento de acontecimientos o a detectar cambios no previstos, además, disminuye la incertidumbre.

Análisis de escenarios

⁸ "Distorsiones psicológicas producidas por la aplicación de suposiciones básicas", Frederik Schumann.

⁹ *Técnicas analíticas estructuradas para el análisis de inteligencia*. Richards J. Heuer Jr, y Randolph H. Pherson.

El análisis de escenarios, al igual que la técnica anteriormente explicada, ayuda a reducir la incertidumbre y gestionar el riesgo.

Mediante el diseño de varios escenarios, el analista es capaz de predecir la evolución de una situación concreta. Se ofrece al decisor una gama de escenarios que le servirán para estar preparado ante cualquiera de los escenarios alternativos que se le ofrecen. En ocasiones se puede establecer una tabla en la que los escenarios se presenten ordenados del más probable al menos probable.

Brainstorming estructurado

Proceso de grupo por el cual, siguiendo reglas y procedimientos específicos diseñados para obtener una productividad máxima, se exponen numerosas ideas por las que se identifican variables relevantes, ideas fuerza, hipótesis, actores clave, indicadores, etc. Cada brainstorming estará dirigida a identificar unas ideas concretas.

Generación de hipótesis

Otra técnica muy utilizada es la de generación de hipótesis¹⁰. Generar hipótesis ayuda a los analistas a evitar problemas tan comunes como cerrar un proceso prematuramente o tener demasiada influencia de las ideas predefinidas.

Conclusiones

La inteligencia aplicada a la consultoría se debe entender como un proceso continuo de gestión de conocimiento donde la unidad de inteligencia sea capaz de poner a disposición del cliente final la inteligencia necesaria para disminuir la incertidumbre y facilitar la toma de decisiones. El proceso de inteligencia se basa en la aplicación del ciclo de inteligencia como estructura básica de trabajo.

En consultoría, una de las fases más importantes es la fase de dirección ya que es aquí donde debemos ser capaces de identificar las necesidades de inteligencia del cliente. De esta forma seremos capaces de implementar las herramientas, las personas y los procedimientos adecuados para generar los productos que demandan nuestros clientes. También es en esta fase donde vamos a establecer y diseñar los formatos y los productos finales que se le enviarán al cliente, así como los plazos y procedimientos de entrega.

Puesto que el proceso no se concibe de manera lineal sino que existe una interrelación entre las distintas fases, especialmente entre la fase de obtención y la de análisis, es necesario que los equipos de trabajo estén alineados y coordinados de manera eficiente para el éxito del servicio. Por ello, también es clave dentro del proceso la selección de perfiles que dispongan de las habilidades necesarias para el desempeño de sus labores así como la complementariedad de los perfiles entre sí, logrando un equipo de trabajo multidisciplinar.

¹⁰ Explicación o conclusión que se va a poner a prueba para refutarla o descartarla.