

JOURNAL OF ECONOMIC & BUSINESS INTELLIGENCE



Universidad Autónoma
de Madrid **UAM**

INTELIGENCIA EN APOYO A SITUACIONES DE CRISIS

José Manuel Díaz-Caneja Greciano*

Resumen

Un escenario es una respuesta bien trabajada a la pregunta: ¿qué puede suceder? O ¿qué pasaría si...? Por lo tanto, difiere de un pronóstico o una visión, ya que ambos tienden a ocultar los riesgos. El escenario, en cambio, hace posible la gestión de riesgos, sobre todo con apoyo de los indicadores. Con la elaboración de escenarios buscamos anticipar lo que puede ocurrir en el futuro y, con los indicadores, monitorizamos la evolución de la situación. Esto nos permite diseñar la respuesta más indicada ante la activación de los indicadores correspondientes, agiliza la toma de decisiones, facilita la reconfiguración de los recursos de manera más rápida y ayuda en la protección contra las amenazas y, si procede, el aprovechamiento de las oportunidades que pudieran surgir.

Palabras clave: COVID-19, inteligencia, escenarios, análisis, indicadores, planificación.

Abstract

A scenario is a well-crafted answer to the question: what can happen? Or what if ...? Therefore, it differs from a forecast or a vision, as both tend to hide risks. The scenario, on the other hand, makes risk management possible, especially with the support of indicators. With the elaboration of scenarios, we seek to anticipate what may happen in the future and, with the indicators, we monitor the evolution of the situation. This allows us to design the most appropriate response to the activation of the corresponding indicators, speeds up decision-making, facilitates the reconfiguration of resources more quickly and helps in protecting against threats and, if applicable, the taking advantage of opportunities that may arise.

Key words: COVID-19, Intelligence, scenarios, analysis, indicators, planning.

(*) Teniente Coronel del Ejército

1. La pandemia de la COVID-19

El 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) determinó que la COVID-19 podía calificarse como pandemia, debido a los alarmantes niveles de propagación de la enfermedad y por su gravedad¹. Cuando, el 13 de marzo el Gobierno de España anunció la Declaración del Estado de Alarma² y sus correspondientes medidas de confinamiento, provocando una alteración de la vida política, económica y social del país de consecuencias incalculables, me surgieron varias preguntas:

¿Cómo hemos llegado a este extremo? ¿Estaba contemplada como amenaza la materialización de una pandemia? ¿Se podía haber estado mejor preparados y anticipar esta situación? ¿Se había llevado a cabo un análisis profundo de las consecuencias de la aplicación del Estado de Alarma sobre la sociedad en su conjunto y el entramado económico y empresarial en particular?

Y la más importante, ¿existía un plan para mitigar las consecuencias de la pandemia o se estaba actuando de manera reactiva a la evolución de los acontecimientos?

La realidad es que las señales estaban ahí. Incluso la Estrategia de Seguridad Nacional (ESN-2017) recoge como uno de sus objetivos la seguridad frente a epidemias y pandemias. En este punto, determina que es necesario “adoptar planes de preparación y respuesta ante riesgos sanitarios, tanto genéricos como específicos, bajo el principio de coordinación entre la Administración General del Estado y las Administraciones Autonómicas y con organismos internacionales” (Presidencia del Gobierno, 2017, págs. 114-115).

En mi opinión, no podemos hablar de una situación no prevista o de un “cisne negro”³, como se han encargado de repetir gran parte de los medios de comunicación, quizás es más probable que fuera un “rinoceronte gris”⁴. Pero, dejando de lado disquisiciones teóricas⁵, lo que sí podemos afirmar es que falló el sistema de monitorización y vigilancia, así como el análisis de cómo la situación podría evolucionar y afectar a todos los ámbitos de la sociedad española.

Qué duda cabe que la prioridad en esos primeros momentos fue la preservación de la salud de los ciudadanos, pero es indudable que las duras medidas de confinamiento adoptadas en marzo tuvieron un gran impacto tanto en el ámbito social, como en el económico, afectando al normal desarrollo de las actividades de las empresas.

Muchas empresas se vieron abocadas, de un día para otro, a cesar su actividad o adaptarse al teletrabajo, con las ventajas, inconvenientes y riesgos asociados que conlleva, por ejemplo, desde el punto de vista de la ciberseguridad.

Lógicamente, todo esto ya lo sabe el lector, porque ha vivido la situación, pero seguramente se preguntará: ¿se podrían haber hecho las cosas de manera diferente, para minimizar el impacto de la COVID-19?

La respuesta, sin pretender ser categórico, es sí. La implantación a nivel nacional de un buen sistema de alertas, basado en indicadores, y apoyado por metodologías típicas de inteligencia habría proporcionado los instrumentos para estar mejor preparados a la hora de afrontar una crisis de este tipo.

Aunque luego veremos qué es inteligencia y cómo podría haber ayudado, es necesario matizar que inteligencia, con todos sus procesos y recursos no nos asegura que acertemos a la hora de afrontar un problema complejo como es una pandemia, pero sí que reduce las probabilidades de equivocarnos.

2. ¿Qué se entiende por inteligencia?

Cuando al ciudadano de a pie se le menciona la palabra inteligencia, o servicios de inteligencia, lo primero que se le viene a la cabeza son las imágenes de las películas de espías y su oscuro mundo. Nada más lejos de la realidad.

Es cierto que inteligencia siempre ha estado y estará asociada al espionaje, pero la realidad es que es mucho más que eso.

¹ Para más información sobre la evolución de la pandemia consultar COVID-19: cronología de la actuación de la OMS. Disponible en <https://www.who.int/es/news-room/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>

² Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19. Disponible en <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2020-3692>

³ El término del cisne negro fue acuñado por Nassim Nicholas Taleb, en su libro *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, y se refiere a eventos de alto impacto, pero de baja probabilidad.

⁴ El término del rinoceronte gris fue desarrollado por Michele Wucker en su libro *The Gray Rhino*, refiriéndose a eventos de alta probabilidad y alto impacto.

⁵ Para ampliar información sobre los términos del cisne negro y del rinoceronte gris se puede consultar el artículo COVID-19 El rinoceronte gris que nos embistió, de Clara Chirino, disponible en <https://ejercito.defensa.gob.es/publicaciones/revistaejercito/>

2.1. Una definición

Si nos basamos en el diccionario de la Real Academia Española, este muestra varias acepciones para la palabra inteligencia como son la “capacidad de entender o comprender, la capacidad de resolver problemas” y, para mí la más acertada, la que la define como “conocimiento, comprensión, acto de entender”.

Si a lo anterior le unimos que según Mark Lowenthal inteligencia es un proceso (Lowenthal, 2011), podríamos definirla como el proceso mediante el cual se proporciona conocimiento al decisor para que sea capaz de comprender un problema y sus implicaciones y resolverlo.

2.2. Finalidad de la inteligencia

Lo importante en inteligencia como proceso es que tenga una finalidad clara: facilitar la comprensión del entorno que rodea a una organización, a un decisor, para que se pueda tomar la mejor decisión posible en base a la información disponible en un momento determinado.

El resultado final del proceso de inteligencia es un producto preciso, oportuno, relevante y, a poder ser, predictivo, que apoya en los procesos de planeamiento y de toma de decisiones.

2.3. La Predicción en Inteligencia

Como destaca Bobby W., analista de la CIA, en su artículo “The Limits of Prediction - or, How I Learned to Stop Worrying About Black Swans and Love Analysis”, “la lucha clave para los analistas de inteligencia es que lo que pueden producir y lo que sus consumidores piensan que pueden producir, son a menudo dos cosas diferentes” (W., 2019, pág. 7).

Inteligencia busca, por un lado, reducir la incertidumbre de cara al futuro y, por otro, la anticipación, para proteger mejor a la organización a la que sirve contra las amenazas y favorecer que pueda aprovechar las oportunidades.

Como bien dice Bobby W., la cuestión es que el decisor exige certezas sobre lo que podría ocurrir en un futuro más o menos próximo, y el analista inteligencia, en el mejor de los casos, solamente puede proporcionar probabilidades.

Esto es debido a que muchos de los asuntos sobre los que se tiene que proporcionar inteligencia, como es el caso de la COVID-19, son complejos, confluendo un gran número de variables y actores, y su posible evolución está su-

jeta a discontinuidades. Todo ello provoca una gran incertidumbre a la hora de tomar decisiones en relación con ellos.

El problema es que muchas organizaciones, tanto públicas como privadas, no tienen la experiencia ni personal formado específicamente para planificar y tomar decisiones cuando esa incertidumbre es grande.

2.4. La incertidumbre en la toma de decisiones

La teoría de las decisiones racionales indica que, para analizar una situación concreta, es necesario simplificar la realidad. Es decir: visualizarla y representarla por medio de un modelo.

No obstante, un problema real tiene muchas variables y actores, siendo en la mayoría de las ocasiones difícil identificar las relaciones establecidas entre ellos. Esto provoca una dificultad para elaborar un modelo que permita predecir su evolución, lo que, en último término, dificulta una toma de decisiones de calidad.

Frente al planteamiento de la teoría de la decisión racional, existe otro que comprende los conceptos de certidumbre, riesgo, incertidumbre y ambigüedad:

- Certidumbre si se conocen las variables y las relaciones entre ellas.
- Riesgo si se conocen las variables, pero sólo se puede estimar las relaciones entre ellas mediante probabilidades.
- Incertidumbre si se conocen todas las variables, pero algunas no se pueden medir y se desconocen las relaciones entre ellas.
- Ambigüedad si todavía tienen que identificarse todas las variables

El elemento clave que influye de modo significativo en una decisión es el nivel de incertidumbre. De tal manera que, para simplificar, podríamos decir que la incertidumbre es la diferencia existente entre la información que tiene a su disposición un decisor, y la información que necesita para tomar una decisión.

En este contexto, es rara la ocasión en la cual el decisor tenga a su disposición toda información que necesita, por lo que tendrá que apoyarse en los productos proporcionados por los analistas de inteligencia. La finalidad de estos productos es reducir la incertidumbre mediante el empleo de diversas técnicas y metodologías de análisis.

El problema, como indica Daniel Kahneman (2011) es que “normalmente estamos ciegos acerca de nuestra propia ceguera. En general, confiamos demasiado en nuestras opiniones, impresiones y juicios. Exageramos sobre lo comprensible que es el mundo” (Kahneman, 2011).

Los decisores, como personas que son, están sujetos a esa ceguera. Pero, lo que es peor, los analistas de inteligencia y las organizaciones a las que pertenecen también, “debido a que la mayoría de las veces se acostumbran a realizar estimaciones de acciones y eventos futuros basados en una comprensión racional de acciones y eventos pasados” (Díaz-Caneja, Inteligencia en apoyo a situaciones de crisis: el caso del COVID19, 2020).

Lo anterior, que en muchas ocasiones puede ser una manera eficiente de llevar a cabo una planificación, no funciona ante problemas complejos. Ante estos, es necesario utilizar metodologías de análisis que permitan que las organizaciones se preparen para afrontar el futuro incierto, con mayores probabilidades de éxito.

Técnicas como la elaboración de escenarios de futuro e indicadores pueden apoyar en los procesos de planificación y de toma de decisiones de cualquier organización.

3. La Planificación en las Organizaciones

Una metodología que es de gran utilidad ante situaciones rodeadas de gran incertidumbre, y que se aplica tanto en el ámbito de la inteligencia como en el de la prospectiva, es la planificación mediante escenarios de futuro.

El estudio y análisis del futuro está muy vinculado a los escenarios y sus técnicas de generación asociadas, mediante las cuales se trata de describir posibles futuros y sus consecuencias.

3.1. Las Técnicas de Generación de Escenarios

Los inicios de esta metodología de planificación de escenarios parecen datar de finales de la década de 1940, cuando el futurista Herman Kahn, entonces un analista de defensa de la Rand Corporation, comenzó a contar breves historias para describir las formas posibles en que las naciones hostiles podrían utilizar la tecnología de las armas nucleares contra los Estados Unidos.

Más recientemente, Pierre Wack, que trabajó en el Departamento de Planeamiento del grupo Royal Dutch/Shell, empleó este tipo de técnicas.

Como se indica en el libro Foundations of Scenario Planning: The Story of Pierre Wack, en 1972 anticipó la crisis energética iniciada un año después, al tiempo que fue capaz de advertir con anticipación a la compañía sobre la caída de precios de 1979, el colapso del mercado del petróleo de 1986, la caída de la Unión Soviética, e incluso la radicalización islámica.

La utilidad de este tipo de técnicas está demostrada y son muchas las empresas que se apoyan en la elaboración de escenarios de futuro, como herramienta de apoyo para la planificación.

Por ejemplo, en el artículo “Escenarios futuros, la estrategia de Shell para mejorar la toma de decisiones”, se pueden consultar breves ejemplos de cómo la empresa está utilizando estas metodologías para estudiar el desarrollo del gas natural en China o explorar las vías energéticas de Alemania, entre otros (Negocios&Política, 2020).

3.2. Los Escenarios y la Planificación

Godet y Durance definen un escenario como “un conjunto formado por la descripción de una situación futura y por la serie de hechos que permiten pasar de la situación original a la situación futura”. Lo importante de esta definición es que determina que el escenario no es únicamente esa hipotética situación futura, sino que también incluye la cadena de acontecimientos que nos podría llevar hacia él.

Es decir, “intentan responder a la pregunta de ¿qué puede ocurrir? Posteriormente, mediante el proceso de planeamiento se analiza el ¿qué se puede hacer? Es decir, las distintas opciones que se pueden adoptar para hacer frente a esos hipotéticos futuros. Se decide el ¿qué se va a hacer? y el ¿cómo se va a hacer?” (Díaz-Caneja, El Plan de Desescalada: indicadores y escenarios en la crisis del COVID-19, 2020)

Una vez decidido qué se va a hacer y cómo, y por supuesto cuándo, se pone en marcha el plan correspondiente. En este momento es clave la monitorización y evaluación de si se van alcanzado los objetivos establecidos en el plan que se está ejecutando.

La finalidad de los escenarios es apoyarse en ellos para elaborar los planes correspondientes para afrontar, como mínimo, la hipotética situación futura más probable y los planes de contingencia para esos otros futuros, que igual son

menos probables, pero que en caso de materializarse resultarían muy peligrosos. Como se ve, son útiles para la planificación de contingencia y la alerta temprana.

Mediante la monitorización de los indicadores⁶ asociados a cada escenario, es posible verificar qué escenario va cumpliéndose y cual no. Con ellos no se trata de “acertar” el futuro, si no de preparar a la organización para que este en mejor disposición de afrontarlo.

La utilidad de los escenarios es tanto para realizar análisis a largo plazo, de entre 10 y 25 años, o para corto plazo, semanas o meses, cuando la complejidad y la incertidumbre son elevadas.

Los criterios para seleccionar los escenarios a los que prestar atención serían los que tengan más probabilidades de:

- Causar el mayor daño y tener el mayor impacto.
- Ser los más difíciles de prevenir y detectar.
- Ser los más difíciles de manejar sus consecuencias.

4. Los Escenarios de Futuro y la COVID-19

La materialización de una amenaza como la de la pandemia de la COVID-19 era algo plausible, ya que incluso se contemplaba esa posibilidad en la ESN-2017.

Su rápida evolución y el enorme impacto, tanto en el ámbito de la salud, como en el económico, está fuera de toda duda y hace unos meses hubiera sido difícil prever la situación en la que nos encontramos actualmente. Ante ello nos preguntamos: ¿cómo podría haber ayudado la elaboración de escenarios ante esta situación?

La respuesta está bien clara: para anticiparse, para prever posibles evoluciones de los acontecimientos, identificando los más probables y los más peligrosos, de tal manera que, a partir de ese momento, y como ya indiqué anteriormente, se verificaría qué escenario se estaba cumpliendo, para adoptar las medidas correspondientes.

4.1. Los Escenarios y las Amenazas

El proceso general de gestión de riesgos pretende, en primer lugar, prevenir la materialización de una amenaza, y adopta las medidas para detectarla, identificarla y neutralizarla antes de que dicha amenaza se materialice y provoque

un daño. En el peor de los casos, en este proceso se tienen en cuenta las medidas de mitigación para contrarrestar sus efectos, si todo lo demás ha fallado.

Un buen proceso de planeamiento apoyado en escenarios, ante la posible materialización de una amenaza, habría elaborado ya con antelación los posibles escenarios. En este sentido, y como mínimo, habría monitorizado dos: el más probable y el más peligroso.

Ante los primeros indicios de una nueva enfermedad, como fue la notificación del 31 de diciembre de 2019, por parte de la Comisión Municipal de Salud de Wuhan (provincia de Hubei, China), de un conglomerado de casos de neumonía en la ciudad y la posterior activación al día siguiente de la OMS para abordar el brote, habría adoptado las primeras medidas contempladas en los planes correspondientes, como mínimo incrementando el estado de alerta en relación con la monitorización de la evolución del brote.

A partir de este momento, y teniendo en cuenta que con los escenarios no se pretende acertar el futuro, sino estar mejor preparado, hubiera sido necesario revisar dichos escenarios. Para ello, en una primera fase, se identificarían y analizarán las variables que tienen importancia en relación con la COVID-19, limitadas a una zona geográfica y a un periodo de tiempo concreto.

Aquí, dependiendo de quien realice esta tarea, variará el ámbito geográfico. Por ejemplo, para el gobierno de una nación sería su territorio de soberanía, para una empresa las zonas donde lleva cabo sus actividades. Es decir, lo importante es ajustar el análisis a la organización y sus responsabilidades concretas.

En este análisis sería necesario aplicar alguna técnica que permita identificar las relaciones de influencia entre las variables, ya que, según el tipo e intensidad de la relación, la situación podría evolucionar en un sentido u otro.

4.2. La identificación de las Variables Clave

Una buena técnica para estos casos es el análisis estructural, ya que facilita el análisis de las relaciones de influencia directa e indirecta entre las variables que están presentes en un asunto concreto.

Aunque no es objeto de este artículo, en el gráfico siguiente se puede ver una matriz de análisis estructural elaborada con posterioridad a la declaración del Estado de Alarma en

⁶ Según Citrenbaum y Hall un listado de indicadores es un conjunto preestablecido de “observables” o acciones potencialmente

observables, condiciones, hechos o eventos. Cuya ocurrencia simultánea podría confirmar que un fenómeno está ocurriendo o podría ocurrir en un futuro próximo.

marzo de 2020, en el que se han identificado veinte variables y sus relaciones de influencia de cara a contener la expansión del virus en ese momento.

Tabla 1: Matriz de Análisis estructural

VARIABLES	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	INFLUENCIA
A Capacidad sanitaria asistencial	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	3	0	3	2	3	18	
B Enfermos	3	2	0	0	0	0	3	1	1	0	3	0	3	0	3	3	3	3	3	28	
C Medidas aislamiento	0	3	0	0	3	3	3	0	0	2	0	0	2	3	0	1	1	3	1	25	
D Disponibilidad material de protección	3	2	0	0	0	0	1	0	0	1	3	0	3	0	0	3	3	2	1	22	
E Suministro productos básicos	0	0	0	0	2	0	2	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	7	
F Movilidad de la población	0	3	0	0	1	3	2	0	0	2	0	0	0	3	0	1	0	3	0	18	
G Actividad empresarial	0	2	0	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	2	2	17	
H Comportamiento de la población	1	3	0	0	0	3	1	0	0	3	1	1	0	0	0	2	2	3	3	23	
I Apoyo exterior	3	1	0	2	1	0	1	0	3	0	2	0	0	2	0	0	0	1	1	17	
J Actuación internacional coordinada	1	2	1	1	1	1	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	11	
K Mantenimiento del orden público	0	2	3	0	0	2	1	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	1	14	
L Confianza en la actuación del gobierno	0	0	0	0	0	2	3	2	1	0	1	3	0	3	0	0	0	0	3	18	
M Coordinación institucional	3	0	2	2	1	3	1	0	0	0	2	2	0	1	0	2	1	2	3	25	
N Mortalidad	0	0	0	0	0	2	1	1	1	0	3	2	0	1	0	1	0	1	0	16	
O Situación económica	0	0	0	0	0	0	2	3	1	0	1	3	1	0	0	0	0	0	2	13	
P Enfermos recuperados	2	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0	1	0	2	0	2	0	2	14	
Q Capacidad de actuación FCSE	0	0	3	0	0	3	0	3	0	0	3	1	1	0	0	0	1	3	2	20	
R Apoyo FAS	3	0	1	2	1	1	0	1	0	0	1	2	1	0	0	0	2	1	1	18	
S Propagación geográfica del virus	2	3	0	0	0	0	1	1	1	2	0	2	2	0	0	0	2	2	2	20	
T Imagen internacional	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	6	
DEPENDENCIA	21	24	14	9	8	25	18	28	9	7	18	27	11	13	18	4	18	17	28	33	

(Fuente: Elaboración Propia)

Esta técnica permite identificar las variables clave, bajo dos parámetros: influencia y dependencia. Para ello se trabaja con matrices, de tal manera que se tienen en cuenta tres tipos de relaciones entre las variables:

- Directas.
- Indirectas.
- Potenciales.

En la tabla se ve la matriz de relaciones directas, de tal manera que se identifican unas variables como las más influyentes y otras como las más dependientes. Sin embargo, esto no es suficiente, ya que puede haber relaciones indirectas.

Es decir, una variable influye sobre otra, pero a través de una intermedia, por eso es necesario aplicar la clasificación indirecta. Obtendríamos así una nueva relación de variables ordenada por sus valores de influencia y dependencia, que puede no coincidir con la primera lista.

Además, se puede establecer una tercera clasificación de variables: la potencial. Esta última nos permite llevar a cabo simulaciones, de tal manera que, si modificamos el comportamiento de una variable influyendo sobre ella de alguna manera, podríamos observar la modificación del comportamiento de otras variables. Con esto ya estaríamos empezando a elaborar la base de los posibles escenarios de futuro.

Por poner un ejemplo de cómo funciona el análisis en el marco de la COVID-19, imaginemos que una de las variables es la movilidad de los ciudadanos y la otra variable es

la propagación geográfica del virus. Si limitamos la movilidad de los ciudadanos ¿Cómo influiría en la propagación el virus? En teoría limitaría su propagación.

Con esta técnica podemos ir analizando estas relaciones de influencia, partiendo de las conocidas, y jugando con las relaciones potenciales para elaborar posibles hipótesis de futuro.

La principal utilidad del análisis estructural es que facilita la identificación de variables que pueden tener gran influencia, pero que no son detectables de manera directa. Esto serviría de base para seleccionar aquellas variables cuyo comportamiento habría que controlar en el futuro mediante indicadores.

Con esas variables clave identificadas, una de las posibilidades es utilizarlas como base para elaborar escenarios de futuro. Es cierto que la teoría señala que, previamente, es recomendable llevar a cabo un análisis de los actores que influyen sobre estas variables y modifiquen su comportamiento. Pero nada impide, según el tiempo disponible, pasar directamente a la elaboración de escenarios.

4.3. La Elaboración de Escenarios

Una vez que se han identificado las variables clave en el asunto que se está analizando, el siguiente paso sería elaborar los escenarios, que recordemos son una hipotética situación futura y la cadena de acontecimientos que nos conducen hacia ella.

Técnicas de generación de escenarios hay muchas, por ejemplo, futuros simples, futuros múltiples y alternativos⁷. Lo que sí que es cierto, independientemente de la técnica que se utilice, es que hay que ser imaginativo para pensar en cómo se podría llegar a esas hipotéticas situaciones futuras, basado en el conocimiento que se ha alcanzado con el análisis estructural.

Una vez elaborados los escenarios vendría la parte de planificación propiamente dicha. Es decir, basándose en lo que podría ocurrir, la organización en cuestión debería empezar a elaborar sus planes para poder hacer frente en las mejores condiciones posibles a esas hipotéticas situaciones futuras.

Una vez que el plan se empieza poner en marcha, se debe controlar hacia qué futuro vamos, para lo cual se deben de elaborar los indicadores correspondientes a cada escenario.

En base al análisis de los niveles en los que se encuentra el conjunto de los indicadores se podrá evaluar qué escenario se está cumpliendo y cual no, y adoptar las medidas correctoras oportunas.

5. Conclusiones

Una de las funciones que lleva a cabo inteligencia en una organización es intentar asesorar sobre lo que puede ocurrir en el futuro. Esto se hace mediante la elaboración de escenarios de futuro y su monitorización.

La elaboración de escenarios y sus correspondientes indicadores es imprescindible en asuntos complejos donde existe una gran incertidumbre sobre su posible evolución, ya que mejora la capacidad de respuesta.

Esta capacidad de respuesta se podría comparar con lo que pasa en el ámbito de la biología con el binomio estímulo – respuesta, de tal manera que la capacidad de un organismo para sobrevivir depende de su respuesta a los estímulos que recibe del medio ambiente.

Con la elaboración de escenarios pensamos qué es lo que puede ocurrir en el futuro, y con los indicadores monitorizamos la evolución de la situación. Esto permite que hayamos ya pensado la respuesta adecuada ante la activación de los indicadores correspondientes, agiliza la toma de decisiones, facilita la reconfiguración de los recursos de manera más rápida y ayuda en la protección contra las amenazas y,

si es el caso, el aprovechamiento de las oportunidades que pudieran surgir.

Aunque la elaboración de escenarios en apoyo a la planificación puede parecer complejas y, a primera vista, poco útiles, la verdad es que son una gran ayuda a la hora de que las organizaciones se pongan a pensar sobre lo que podría ocurrir en el futuro.

Será raro que inteligencia pueda decirle al decisor con total certeza qué podría ocurrir. Pero sí puede plantearle hipotéticas situaciones futuras, incluso con una probabilidad de ocurrencia asociada, para apoyarle en la reducción de la incertidumbre que rodea todo proceso de toma de decisiones.

Para finalizar, hay que recordar que un escenario es una respuesta bien trabajada a la pregunta: ¿qué puede suceder? o ¿qué pasaría si...? Por lo tanto, difiere de un pronóstico o una visión, ya que ambos tienden a ocultar los riesgos. El escenario, en cambio, hace posible la gestión de riesgos, sobre todo con el apoyo de los indicadores.

6. Referencias

- Chermack, T. J. (2017). Foundations of Scenario Planning: The Story of Pierre Wack 1st Edition. Nueva York: Routledge International Studies in Business History.
- Chimiro, C. (2020). COVID-19: El Rinoceronte Gris que nos Embistió. Revista Ejércitos, número 957, 50-55.
- Díaz-Caneja, J. M. (2020). El Plan de Desescalada: indicadores y escenarios en la crisis del COVID-19. Obtenido de Inteligencia más Liderazgo: <https://inteligenciayliderazgo.com/el-plan-de-desescalada-indicadores-en-la-crisis-del-covid-19/>
- Díaz-Caneja, J. M. (2020). Inteligencia en apoyo a situaciones de crisis: el caso del COVID19. Obtenido de Inteligencia más Liderazgo: <https://inteligenciayliderazgo.com/inteligencia-en-apoyo-a-situaciones-de-crisis/>
- Godet, M., & Durance, P. (2009). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios, Cuaderno Lipsor, No 10. 2009. Obtenido de <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/La%20prospectiva%20estrategica.pdf>

⁷ En el artículo Escenarios de futuro en apoyo a la estrategia empresarial tras el COVID-19, de J.M. Veiga se puede ver un ejemplo de elaboración de escenarios por futuros alternativos.

Hall, W. M., & Citrenbaum, G. (2009). Intelligence Analysis: How to Think in Complex Environments. Santa Barbara: Praeger Security International.

Kahneman, D. (2011). 10 Questions for Daniel Kahneman. (B. Luscombe, Entrevistador)

Lowenthal, M. M. (2011). Intelligence: From Secrets to Policy. 5th edition. Washington: CQ Press.

Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática. (2020). Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2020-3692>

Negocios&Política. (2020). Escenarios futuros, la estrategia de Shell para mejorar la toma de decisiones. Obtenido de Negocios&Política: <https://www.negocios.com.ar/negocios/escenarios-futuros-estrategia-shell-mejorar-toma-decisiones-n313>

Organización Mundial de la Salud. (2020). COVID-19: cronología de la actuación de la OMS. Obtenido de <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>

Presidencia del Gobierno. (2017). Estrategia de Seguridad Nacional. Obtenido de Departamento de Seguridad Nacional: <https://www.dsn.gob.es/es/estrategias-publicaciones/estrategias/estrategia-seguridad-nacional-2017>

Taleb, N. N. (2007). The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. New York: Random House.

Veiga, J. M. (2020). Escenarios de futuro en apoyo a la estrategia empresarial tras el COVID-19. Obtenido de Inteligencia más Liderazgo: <https://inteligenciayliderazgo.com/escenarios-futuro-y-estrategia-empresarial/>

W., B. (2019). The Limits of Prediction—or How I Learned to Stop Worrying About Black Swans and Love Analysis. Obtenido de Studies in Intelligence Vol. 63, No. 4: <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/csi-studies/studies/vol-63-no-4/pdfs/Limits-of-Prediction.pdf>

Wucker, M. (2016). The Gray Rhino: How to Recognize and Act on the Obvious Dangers We Ignore. Nueva York: St. Martin's Press.