

## **PONENCIA**

### **“IMPACTO DE LA REVOLUCIÓN DE LA RIQUEZA EN EL DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA ESTRATÉGICA”.**

#### **ESTRUCTURA DEL TRABAJO**

##### **1. Introducción:**

La presente ponencia persigue visualizar cómo la inteligencia estratégica se adecuará al cambio que viene experimentando la sociedad industrial en su trance hacia la sociedad del conocimiento. Según Alvin y Heidi Toffler estamos en presencia de una “La revolución de la riqueza”.

El desafío de esta ponencia es visualizar cómo esta nueva forma de la generar riqueza, con características propias y distintas a las de la sociedad industrial y de lo que hasta el momento conocemos de la sociedad de la información, impactará en la forma y modalidad de producir inteligencia estratégica.

El tema es de gran relevancia porque aunque por definición la inteligencia estratégica debe adelantarse a la ocurrencia de los acontecimientos en una amplia gama de ámbitos del quehacer humano, paradójicamente, pocas veces se ocupa de anticipar los cambios de su propio quehacer. Esta ponencia, en alguna medida, contribuye a mitigar esta falencia toda vez que esta ponencia apunta precisamente a visualizar el futuro de la inteligencia estratégica a partir de la visión de la sociedad del conocimiento descrita por el matrimonio Toffler en su más reciente obra literaria “La revolución de la riqueza”.

Esta ponencia contempla tres partes: introducción, desarrollo y conclusión. La de mayor trascendencia es, obviamente, el desarrollo. En esta parte se describen los tres parámetros considerados por el matrimonio Toffler para caracterizar lo que ellos han denominado “la revolución de la riqueza”: el tiempo, el espacio y el conocimiento. El aporte del infrascrito radica en la visualización de cómo ellos (tiempo, espacio y conocimiento) impactarán a la inteligencia estratégica en términos de desafíos y oportunidades.

##### **2. Descripción del problema:**

El 2006, Alvin y Heidi Toffler publicaron un nuevo libro: “La revolución

de la riqueza”. En el característico estilo de sus anteriores *best seller* reflexionan sobre los cambios que está experimentando la emergente sociedad del conocimiento y la forma que ésta adoptará en un futuro no muy lejano.

La tesis fundamental que plantean los autores es que estamos en presencia del surgimiento de una nueva forma de generar riqueza, con características propias y distintas a las de la sociedad industrial y de lo que hasta el momento conocemos de la sociedad de la información.

Asumiendo como premisa que está nueva forma de generar riqueza impactará profundamente todos los ámbitos de la sociedad, se puede concluir que la inteligencia estratégica, específicamente la producción de inteligencia estratégica, como actividad relevante del quehacer de toda sociedad, no será inmune a dicho impacto, por lo que se hace necesario visualizar la forma como se verá impactada la inteligencia estratégica, al tiempo de visualizar las amenazas y oportunidades que se derivan de ellos.

Se hace presente que los Toffler en su obra “La riqueza revolucionaria” no abordan el tema de la inteligencia estratégica y que la visualización de los efectos que aquella tendrá en ésta, así como las amenazas y oportunidades que se deducen de ellas son planteamientos originales del autor de esta ponencia.

### **3. Objetivo de la investigación:**

La presente ponencia tiene la pretensión de ser una prospección normativa de la inteligencia estratégica. Vale decir, una visión anticipada de las características de la sociedad en que deberá insertarse, de las oportunidades y amenazas que se derivarán de ella y de las adecuaciones que deberá hacer a sus principios y *modus operandi* la inteligencia estratégica.

### **4. Justificación de la investigación:**

La ponencia tiene un sentido prospectivo; anticipar una situación para movilizar a la acción. Es decir, visualizar el entorno socio-político y económico en el que a futuro deberá insertarse la inteligencia estratégica objeto de que dicha inserción sea lo más apropiada posible. El aporte específico de ella será proporcionar los antecedentes teórico-conceptuales que permitan adoptar las decisiones que se estimen necesarias para garantizar una producción eficiente de conocimiento útil para la toma de

decisiones estratégicas.

## **5. Marco teórico:**

Por obvio que parezca, el marco teórico de la presente ponencia está definido por los aportes teórico-conceptuales de Alvin y Heidi Toffler al desarrollo de los estudios del futuro, específicamente en su obra “La revolución de la riqueza”. Si bien es cierto que los Toffler se insertan en la corriente tendencial de la prospectiva, el propósito de la ponencia se acerca más a la corriente voluntarista.

Respecto de la inteligencia estratégica, la ponencia se inserta en la escuela estadounidense y consulta autores clásicos y emblemáticos como Sherman Kent (Inteligencia Estratégica para la Política Mundial Norteamericana), Washington Platt (Producción de Inteligencia Estratégica), Ben Ytzhak Israel (Filosofía y Metodología de la Inteligencia: La Lógica del Proceso de Apreciación), Arthur Hulnick (The Intelligence Producer-Policy Consumer linkage: A Theoretical Approach), Robert Clark (Intelligence Analysis, Estimation and Prediction) y Michael Herman (La Máquina de Evaluación: Modelos Británicos y Norteamericanos).

## **6. Conclusiones y recomendaciones:**

La principal conclusión de la ponencia es que la inteligencia estratégica no podrá abstraerse de los cambios que está experimentando nuestra civilización y que más temprano que tarde deberá adecuar sus principios y *modus operandi* a la emergente civilización. Mientras antes lo haga, mejor. Pero ello no será posible si no tiene conciencia de cuáles son esos cambios y cómo le afectarán.

La importancia de tomar conciencia de ellos adquiere mayor relevancia si se tiene en cuenta que algunos actores de interés, como podría ser el narcotráfico, ya los han identificados y se están adecuando a ellos. Esto les da una ventaja estratégica sobre la inteligencia.

## **7. Anexo:**

En Anexo “A” se adjunta borrador en limpio de la ponencia.

**ANEXO “A”**  
**BORRADOR EN LIMPIO DE LA PONENCIA:**  
**“IMPACTO DE ‘LA REVOLUCIÓN DE LA RIQUEZA’**  
**EN EL DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA ESTRATÉGICA”.**

**M.G. Claudio Leal Parragué.**

**ABSTRACT.**

*Luego de más de una década de sequía literaria, el 2006, Alvin y Heidi Toffler publicaron una nueva obra: “La revolución de la riqueza”. En el característico estilo de sus anteriores best seller reflexionan sobre los cambios que está experimentando la emergente sociedad del conocimiento y la forma que ésta adoptará en un futuro no muy lejano.*

*La tesis fundamental que plantean los autores es que estamos en presencia del surgimiento de una nueva forma de generar riqueza, con características propias y distintas a las de la sociedad industrial y de lo que hasta el momento conocemos de la sociedad de la información. Esta nueva forma de riqueza, según los Toffler, impactará radicalmente en todos los ámbitos de la sociedad y por ende también en la forma y modalidad de producir inteligencia estratégica.*

*La presente ponencia explora los efectos que esta nueva modalidad de riqueza y de sociedad tendrán en la inteligencia estratégica. Persigue visualizar cómo la inteligencia estratégica se adecuará al entorno socio-político y económico prospectado por los autores en comentario.*

**I.- INTRODUCCIÓN.**

Para Alvin y Heidi Toffler, en la actualidad estamos en presencia de un proceso de redefinición de nuestra relación con lo que ellos llaman los fundamentos profundos de la creación de riqueza. A saber: el tiempo, el espacio y el conocimiento. Esto les lleva a afirmar que “participamos directa o indirectamente en el proyecto de una nueva civilización, con un sistema de riqueza revolucionario

en su meollo”<sup>1</sup>.

Los autores sostienen que desde mediados del siglo XVII y hasta mediados del siglo XX el mundo supo de innumerables turbulencias y acontecimientos, pero que ninguno de ellos pudo detener el surgimiento y desarrollo de la era industrial y su correspondiente sistema de riqueza<sup>2</sup>. La ola industrial no solo fue cuestión de economía, ciencia y tecnología, sino que de profundos cambios filosóficos, sociales y políticos que las élites de la primera ola, la agraria, no pudieron resistir.

La segunda ola o era industrial, estuvo caracterizada por el egocentrismo económico. Por el convencimiento de que ella estaba determinada por la economía, por el modo de producción. Por el contrario, la riqueza revolucionaria de la tercera ola se estructura cada vez más en torno al conocimiento, devolviendo a la economía a su sitio como parte de un sistema mayor, y situando al “centro del escenario, para bien o para mal, temas como la identidad cultural, la religión y la moral”.<sup>3</sup>

Alvin y Heidi Toffler, aunque no optan explícitamente por una u otra posibilidad, se preguntan “¿Se completará el proceso por sí mismo o la aún incompleta revolución de la riqueza concluirá en un brusco frenazo?”<sup>4</sup> Aunque no lo señalan categóricamente, en su libro está implícita la idea de que el proceso seguirá su curso y que se impondrá una nueva civilización con características propias y distintas a la agrícola e industrial.

Independientemente de que esto sea o no así, los planteamientos expuestos por los autores resultan de gran interés pues constituyen un excelente marco de referencia para la realización del ejercicio intelectual para pensar prospectivamente la inteligencia estratégica en la sociedad del conocimiento.

La presente ponencia persigue, en base a la visión de futuro expuesta por Alvin y Heidi Toffler, prospectar el quehacer de la inteligencia estratégica en la sociedad del conocimiento. Con tal propósito se caracterizará cada uno de los fundamentos profundos de la “Tercera Ola”, identificando la forma como ellos afectarán y condicionarán a la inteligencia estratégica, así como también la manera como ésta se adecuará a las nuevas circunstancias.

## **II.- DESARROLLO**

### **A.- Primer fundamento profundo de la riqueza revolucionaria: El tiempo.**

---

<sup>1</sup> Alvin & Heidi Toffler, La revolución de la riqueza, Editorial Debate, 1ª Edición en Español, México 2006, Pág. 526.

<sup>2</sup> Ibidem.

<sup>3</sup> Op.Cit. Pág. 527.

<sup>4</sup> Op.Cit. Pág. 526.

Como se ha señalado anteriormente, el tiempo es uno de los tres fundamentos profundos que determina de la creación de riqueza en nuestra civilización en ciernes.

Independiente del concepto que se tenga del tiempo, todos sabemos a qué nos estamos refiriendo cuando hacemos alusión a él, aunque tengamos dificultades al momento de definirlo. Al respecto, San Agustín de Hipona, en el siglo IV d.C. reconocía que: “Si no me lo preguntan, lo sé. Si me lo preguntan, no lo sé”<sup>5</sup>.

Para Aristóteles, el tiempo era la medida del movimiento según un antes un ahora y un después, lo que *a priori* podría inducir a pensar que el estagerita lo concebía como un fenómeno físico. Sin embargo, el propio Aristóteles se encargó de aclarar que esto no es así cuando en la Física expresa: “...pero si nada que no sea el alma, o la inteligencia del alma, puede numerar por naturaleza. Resulta imposible la existencia del tiempo sin la existencia del alma.”<sup>6</sup> Con esta reflexión deja claro que para él el tiempo, más que físico es un fenómeno psicológico.

En el Siglo IV, San Agustín, desarrolla esta misma idea al plantear que: “Efectivamente, el alma espera, observa y recuerda, porque lo que espera, pasa por lo que observa, hacia lo que recuerda”.<sup>7</sup> Siglos más tarde, nuestro contemporáneo Stephen Hawking expresa un planteamiento muy semejante al de San Agustín, “Tres son las facultades que le permiten al ser humano manejarse con esta variable llamada tiempo: la memoria, la atención y la imaginación”.<sup>8</sup>

Al parecer existe consenso en que el tiempo tiene una componente psicológica –y social- que le permite asumir características propias y distintivas a lo largo de la historia de la humanidad. Es esta peculiaridad psico-social lo que hace posible que Alvin y Heidi Toffler identifiquen sus rasgos más característicos y exploren la forma como el tiempo ha influido en cada una de las “olas de riqueza” por ellos identificadas: la agraria, la industrial y la del conocimiento.

A diferencia de la era industrial, en la modalidad de riqueza en gestación, el tiempo se ha acelerado. El cambio, en todos los ámbitos del quehacer humano, es mucho más veloz que en la era anterior. Los procesos sociales y también los productivos son de mucha más corta duración y evolucionan o mutan a ritmo vertiginoso. No obstante el shock que esto generó en un primer momento, con el correr de los años las personas y la sociedad se fueron acostumbrando a ello al punto de que hoy se han convertido en adictas a él. Esta adicción a lo instantáneo e inmediato nos ha vuelto impacientes. Son pocos en la actualidad los que pueden

---

<sup>5</sup> San Agustín de Hipona, Confesiones, Libro XI.

<sup>6</sup> Aristóteles, Física, 223a-224a.

<sup>7</sup> San Agustín de Hipona, Op.Cit., Libro XVIII.

<sup>8</sup> Hawking, Stephen, Historia del Tiempo, Editorial Crítica, Grupo Editorial Grijalbo, México, 1988, Págs. 191.

esperar a revelar el rollo fotográfico para ver como salieron en la fotografía. En la actualidad se desea ver la imagen inmediatamente después de que esta fue capturada por la cámara digital.

En la sociedad del conocimiento, esta adicción es, fundamentalmente, adicción a la inmediatez de la información y del conocimiento. Requerimos y demandamos conocimiento en forma inmediata, en tiempo real. Esto lleva a que los responsables de proporcionarlo deben estar en condiciones de hacerlo con la misma rapidez que le es demandado. A futuro, esta adicción a la inmediatez estará absolutamente internalizada en el consciente colectivo de la sociedad de la información.

Dado que el ámbito de competencia de la inteligencia estratégica es de largo plazo, pudiera pensarse que el aceleramiento del tiempo le afecta en menor medida que a otros ámbitos del quehacer humano. Sin embargo, conceptual e históricamente esto no es necesariamente así. Conceptualmente, si bien es cierto que la inteligencia estratégica se ocupa fundamentalmente de la identificación y evaluación de las amenazas y oportunidades a largo plazo, desde mediados del siglo pasado se reconoce que para ello es inevitable conocer el pasado y estar atento a lo que ocurre en el presente. Es lo que Sherman Kent identificó como los elementos Descriptivo-Básico, Informativo-Corriente y Especulativo-Evolutivo de la inteligencia estratégica en cuanto conocimiento.<sup>9</sup>

Parafraseando a Kent, no solo se requiere saber qué conocimiento se desea tener respecto del futuro con el fin de tomar necesarias previsiones, sino que además se debe contar con información útil respecto de la génesis y desarrollo de la situación de interés, así como también llevar el pulso de su evolución. En una frase, se requiere que la inteligencia estratégica, además de prever, cuente la historia y haga seguimiento de la misma. No solo le preocupa el largo plazo, sino que también el pasado, el presente y el corto y mediano plazo.

El desafío para la inteligencia, entendida común y genéricamente como conocimiento útil y oportuno para la toma de decisiones, será mayúsculo. En realidad, ya lo es. El tomador de decisiones se verá enfrentado a la necesidad de resolver situaciones que fluyen aceleradamente y que afectan el cumplimiento de su misión o el logro de sus objetivos. Él deseará poder hacerlo bajo el menor nivel de incertidumbre posible y, lo más importante, oportunamente.

La oportunidad es un elemento central de la inteligencia. Washington Platt ha señalado que “El factor tiempo es la esencia de la Inteligencia”<sup>10</sup> y que en su favor se deben sacrificar criterios -como la certeza- que en otras actividades afines tienen supremacía sobre el factor tiempo. En Inteligencia prima la oportunidad

---

<sup>9</sup> Kent, Sherman, Inteligencia Estratégica, Editorial Pleamar, Segunda Edición, Buenos Aires, 1978.

<sup>10</sup> Platt, Washington, Producción de Inteligencia Estratégica, Editorial Struhart & Cía. Buenos Aires, 1983, Pág.42.

aunque el conocimiento solo sea probable o incompleto. Es más, según Ben Israel, “Cuando un analista de inteligencia debe hacer predicciones tan rápidas que no tiene tiempo para buscar y probar las hipótesis, tiende a confiar en ‘su intuición’ y conocimientos. No tiene tiempo para ser científico”.<sup>11</sup>

Es decir, los usuarios de la inteligencia estratégica estarán sometidos a la presión de decidir en forma inmediata y, por ende, la inteligencia estratégica también. Ésta deberá estar a lo menos preparada para responder en forma instantánea a los requerimientos que se le planteen, siendo óptimo que esté en condiciones de anticiparse a ellos. Una vez planteado el requerimiento no habrá tiempo para recién comenzar a producir la inteligencia demandada.

Otro aspecto de este fundamento profundo a tener en cuenta, es la constatación de que la aceleración del tiempo no será pareja para todos los actores, sino que dispar. A futuro, los actores se liberarán de las regularidades y rigideces horarias propias de la era industrial, y existirá una administración más personalizada del tiempo, lo que aumentará el grado de imprevisibilidad de sus acciones, así como el nivel de desincronización entre ellos.

Las implicancias que tendrá en la inteligencia estratégica el aumento de la imprevisibilidad se hacen evidentes al tener en cuenta que tal como lo señalara Harold Ford, “el factor más débil del ciclo de inteligencia sigue siendo el análisis, particularmente por su imposibilidad de prever en detalle el futuro y por lo tanto desconocer muchos de sus elementos”<sup>12</sup>. Si esto era válido a fines del siglo XX, lo será más todavía en plena sociedad del conocimiento.

Recurramos al conocido *ceteris paribus* al que recurre la economía para formular sus teorías. Si aumenta la imprevisibilidad y se mantiene todo lo demás constante, lógicamente que la conclusión no podría ser otra que la afirmada por Harold Ford, a saber, que la apreciación continuará siendo el factor más débil del análisis de inteligencia. Ante este escenario más probable, pero no más deseable, la actitud lógica sería la proposición de que la inteligencia estratégica, como organización, adopte las acciones que estime convenientes para que aquello no ocurra. Probablemente entre dichas acciones debería enriquecer el análisis de inteligencia con nuevas metodologías de prospección y predicción que contribuyan a contrarrestar y/o a neutralizar el mayor nivel de imprevisibilidad que caracterizará a la sociedad del conocimiento. Obviamente que este curso de acción supone a lo menos contar con personal debidamente capacitado y calificado en dichas metodologías, así como también, con los respectivos apoyos tecnológicos e informáticos.

---

<sup>11</sup> Israel, Ben Isaac, “Filosofía y Metodología de la Inteligencia: La Lógica del Proceso de Apreciación”, Intelligence and National Security, Vol. 4, N°. 4, Octubre de 1989, Pág. 690-718.

<sup>12</sup> Herman, Michael, “La Máquina de Evaluación, Modelos Británicos y Norteamericanos”, En, D. Charters, S. Farson & G.Hastedt, Op.Cit. Editores, Análisis de Inteligencia y su Evaluación, Londres, 1997, Cap. II.

Se puede apreciar que lo afirmado por Harold Ford no necesariamente tiene que ser así. Todo dependerá de la actitud prospectiva que se imponga. Si en el futuro próximo predomina la inactividad, lo más probable es que la “imposibilidad de prever en detalle el futuro y por lo tanto desconocer muchos de sus elementos” continúe siendo el factor más débil del análisis de inteligencia estratégica. Pero si prima una actitud proactiva, lo más probable es que el incremento de la imprevisibilidad irá acompañado de un aumento en el uso de técnicas prospectivas y predictivas, las que reducirán el nivel de incertidumbre del tomador de decisiones.

Además del aumento de la imprevisibilidad, la dispar aceleración del tiempo generará desincronización, es decir, las personas y lo que es más importante, las instituciones sociales, marcharán a distinto ritmo.

Alvin & Heidi Toffler grafican este fenómeno imaginando una carretera en la que los vehículos representan el ritmo al que se mueven, actualmente, las diferentes instituciones. Según ellos, las empresas lo hacen a 160 k/h. La sociedad civil, es decir, las demás organizaciones intermedias -lícitas e ilícitas- existentes entre la familia y el Estado, incluidas la amplísima gama de organizaciones no gubernamentales (ONG's), lo hacen a 140 k/h. Más atrás, a 100 k/h, circulan las familias. A un cuarto de la velocidad de las empresas, 40 k/h se mueven las burocracias y agencias de gobierno. A solo 10 k/h avanzan los organismos internacionales gubernamentales. Aún más lento, a 5 k/h, las instituciones políticas y, casi detenido, el sistema legislativo<sup>13</sup>. En general, se está abriendo una cuña entre los tiempos del sector privado y los del sector público empeorando las relaciones entre ellos y haciendo crecer la disfuncionalidad de las instituciones.

Esta caricatura es utilizada por los autores en comento para graficar los distintos ritmos a los que, según ellos, se mueven las instituciones estadounidenses. Obviamente es una simple percepción sin base científica, con el agravante que tampoco se puede extrapolar válidamente a otras naciones. Su valor radica en que permite visualizar con mayor facilidad lo que se quiere señalar con el concepto de desincronización de las instituciones sociales, así como también, que permite visualizar lo preocupante que puede ser el futuro si esto continúa siendo así. Por último posibilita apreciar con mayor facilidad las consecuencias que esto tendrá para la inteligencia estratégica.

Desde una posición típicamente burocrática, el desafío para la inteligencia estratégica no debería ser tan agobiante. En efecto, si la inteligencia estratégica está al servicio de las burocracias gubernamentales e instituciones políticas y éstas continúan avanzando a ritmo lento, sus decisiones y resoluciones también lo serán. Luego, sus requerimientos de inteligencia no debieran ser apremiantes. El punto está en que dichas burocracias, cual más cual menos, son prestadoras de

---

<sup>13</sup> Alvin & Heidi Toffler, Op. Cit., Págs. 66-70.

servicios y deben satisfacer las necesidades públicas de empresas, organizaciones intermedias y familias, vale decir, precisamente quienes avanzan a mayor velocidad.

La inteligencia estratégica, por muy lento que vayan las burocracias gubernamentales, debe actuar al ritmo de la sociedad civil, más aún, debe ir más rápido que ella. De no hacerlo y ante el inmovilismo de la burocracia, será la propia sociedad civil la que comenzará a generar sus soluciones y, asociado a ello, el correspondiente conocimiento útil para adoptarlas. No es casualidad que a nivel académico, en todas las latitudes proliferan las cátedras y diplomados en inteligencia, así como también, los respectivos departamentos de inteligencia estratégica, competitiva, de mercado, económica y/o comunicacional en las empresas y ONG's. La difusión de la inteligencia desde el sector de la seguridad y la defensa hacia la sociedad civil, es un fenómeno reciente que quizás está indicando que si ésta no avanza al ritmo que requiere la sociedad del conocimiento, siempre habrá quien este dispuesto a hacerlo por ella.

El problema que enfrentará la inteligencia estratégica es que ella, por definición, debe anticiparse a los acontecimientos, para lo cual requiere necesariamente ir delante de las demás instituciones. Para lograrlo requerirá someterse a una reingeniería pero, dada su naturaleza pública, su organización y procedimientos están regulados por el derecho público, por leyes, las mismas que según Alvin & Haidi Toffler, avanzan a una velocidad muy por debajo de las demás instituciones sociales. Esta situación está graficada por el hecho que el servicio de inmigración y naturalización de los EE.UU. emitió visas de estudiantes a Mohamed Atta y Marwan al-Shehhi seis meses después de que éstos estrellaron los aviones contra las Torres Gemelas<sup>14</sup>.

Esto nos lleva a apreciar que el desafío de la inteligencia estratégica consiste en internalizar las características propias de las organizaciones post industriales, sin contravenir los principios y reglas que rigen todas las instituciones públicas. La superación de este problema supone, antes que nada, tener conciencia de cómo serán las organizaciones de la sociedad del conocimiento.

Dado que el tiempo no transcurre a la misma velocidad para todos, en la sociedad del conocimiento no existirán horarios preestablecidos y fijos. Esto se traducirá en que a nivel agregado, las demandas por bienes y servicios, así como su correspondiente satisfacción, serán continuas, sin interrupciones horarias. En la sociedad del conocimiento en ciernes, siempre habrá alguien demandando y otro satisfaciendo dicha demanda. Esto generará el concepto organizacional de atención y satisfacción de necesidades las 24 horas los 365 días del año.

En efecto, una de las características de las organizaciones de la sociedad del conocimiento será el servicio continuo todo el año. Si bien es cierto que en la actualidad existen buenos ejemplos al respecto, como los servicios de seguridad,

---

<sup>14</sup> Ibid. Pág., 310.

emergencia, urgencia y primera necesidad, lo que se postula es que esta modalidad de gestión será la regla y no la excepción en el futuro. Se ha avanzado bastante al respecto, pero en los próximos años no será suficiente contar con bombas de bencina, prácticos de puertos, cajeros, noticias o “botillerías de emergencia” a toda hora. A futuro habrá educación, comercio, entretención y actividades sociales las 24 horas del día, lo que hará inevitable que los servicios públicos también funcionen ininterrumpidamente.

Este fenómeno se hará aún más evidente cuando nos ocupemos del segundo fundamento profundo de la riqueza revolucionaria; el espacio. Baste por el momento anticipar que si el límite espacial será el mundo, no es difícil comprender que éste no duerme a la misma hora (flexibilidad horaria) y que siempre habrá lugares en los que algún interés estará en juego, sin importar si es de día o de noche.

Esto no parece ser ajeno a la inteligencia estratégica y mucho menos a las instituciones de seguridad y defensa, entre otros servicios públicos. Éstas siempre están activas, siempre tienen una guardia atenta a reaccionar ante cualquier requerimiento. Sin embargo, lo que se está planteando es que en un futuro no muy lejano, la inteligencia estratégica deberá mantener la misma capacidad de respuesta a toda hora. No se trata de mantener un mínimo de actividad que permita reaccionar, por así decirlo, subsidiariamente mientras se reinicia la jornada de trabajo. Tampoco se trata de tener todo listo para estar en condiciones de responder las inquietudes del usuario a primera hora de la mañana, sino que de dar respuestas a los requerimientos en cualquier momento con la misma capacidad y nivel de excelencia, ya sea de día o de noche.

Con el propósito de graficar este planteamiento, quisiera hacer mención a una situación particular ocurrida en Antofagasta<sup>15</sup> el verano 2008. Las playas de esta ciudad inauguraron un nuevo sistema de alumbrado público lo suficientemente atractivo como para incitar a los turistas a volcarse a las playas de noche para disfrutar sus las templadas aguas. Lo medios de comunicación lo denominaron poéticamente “Baño a la luz de la Luna”. El problema que se suscitó fue que la autoridad no autorizó dicha práctica porque las playas, a esa hora de la noche, no contaban con salvavidas que garantizaran la seguridad de los bañistas. La idea, desde el punto de vista del turismo no era mala, pero fracasó porque no se comprendió que, en la era post industrial, no hay horario fijo para bañarse en la playa por lo que hay que proveer de seguridad las 24 horas del día y no solo de 10 a 20 horas. Así parece haberlo entendido la autoridad y durante la temporada 2009 el servicio de salvavidas se extendió hasta medianoche.

Si bien es cierto que los servicios de inteligencia en todas partes del mundo están activos las 24 horas del día, en ninguna parte mantienen la misma capacidad y nivel de excelencia en forma continua día y noche, a no ser en

---

<sup>15</sup> Ciudad ubicada aproximadamente a 1.100 Kms. al norte de Santiago de Chile en la costa del Pacífico en pleno desierto de Atacama.

períodos de crisis. Es cosa de ver, por ejemplo, el predominante sentido del flujo vehicular a eso de las 07:30 AM y a las 16:30 PM en la entrada del cuartel general de C.I.A., en Langley.

La inteligencia tendrá jornada continua por el simple hecho de que las amenazas -y también las oportunidades- y los actores asociadas a ellas no tendrán horario de trabajo y porque quienes deben neutralizarlas o explotarlas, tampoco.

Inteligencia las 24 horas los 365 días del año implicará importantes cambios estructurales, organizativos y de procedimientos. Significará la flexibilización horaria y el término de rigideces tales como la jornada de trabajo, y por ende, fin de la hora de entrada y de salida. También, el término del concepto de día laborable y no laborable, propio de la era industrial. Significará la flexibilización del calendario anual y del término de los uniformes y rígidos períodos de feriados anuales, de los feriados propiamente tales y de las festividades que debilitan el nivel de la actividad en fechas conocidas con antelación por quienes constituyen la amenaza. Obviamente que nada de esto será posible sin que antes se produzca una flexibilización de la cultura organizacional, de su elemento psico-social.

## **B.- Segundo elemento profundo de la riqueza revolucionaria: El espacio.**

Si al primer fundamento profundo de la generación de riqueza en la sociedad del conocimiento le sumamos el segundo de ellos, el espacio, veremos que al tiempo que se refuerzan los impactos antes señalados en la inteligencia estratégica surgirán otros nuevos.

Alvin & Heidi Toffler señalan que: "A medida que cambia nuestra relación con el tiempo, también cambia nuestra relación con el espacio, el lugar donde funcionamos, los criterios por los que los elegimos y las formas en que los vinculamos entre sí"<sup>16</sup>.

Una de las principales características del espacio en la generación de la riqueza en la sociedad del conocimiento será la inexistencia de coincidencias entre los espacios políticos y los económicos y el subsiguiente debilitamiento del Estado-Nación y surgimiento de lo que Kenichi Ohmae denomina "Estados-Regiones"<sup>17</sup>, tanto al interior de los actuales Estado como a nivel transnacional.

Mientras las instituciones del sector privado, lo mismo que las ONGs, cada vez son más mundiales, la mayoría de las organizaciones del sector público operan a escala nacional o local. "Bienes, servicios personas, ideas, delitos, enfermedades, poluciones y terroristas desbordan las fronteras nacionales a medida que las cada vez más rápidas comunicaciones conectan el mundo. Al

---

<sup>16</sup> Toffler, Alvin & Heidi, Op.Cit. Pág. 107.

<sup>17</sup> Ohmae, Kenichi, El próximo escenario global. Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras, Editorial Norma, Bogotá, 2005.

erosionar el concepto tradicional de soberanía, burlan y desbordan a las instituciones del sector público, creadas con criterios netamente locales”.<sup>18</sup>

Los autores señalan que la no coincidencia entre las fronteras económicas y políticas estarán condicionadas no solo por el costo relativo de la mano de obra, sino que más importante aún serán los niveles de seguridad, salubridad, infraestructura, corrupción y estabilidad de las unidades políticas, así como también, por el marketing, el sistema financiero, la investigación & desarrollo, las comunicaciones, las relaciones industriales, las relaciones productor-consumidor y la estabilidad jurídica. Vale decir, los factores intangibles del poder. A futuro estas serán las variables que harán de una ciudad, de un país o de una región un lugar de alto valor agregado, por lo que la inteligencia estratégica a futuro deberá centrarse en estos aspectos más que en los tradicionales recursos tangibles de poder, al momento de evaluar la estatura estratégica de cada uno de las áreas de interés.

En cuanto al espacio no solo variará la forma como se delimitan los actores, sino que también la manera en que éstos se relacionarán con él. Se observará un cambio cualitativo de gran importancia en la geografía personal, en la manera de dimensionar el espacio en el que cada uno se desenvuelve y en la forma de relacionarse con los demás. En la sociedad del conocimiento los individuos no tendrán límites espaciales. Dicho de otro modo, cada cual expandirá su horizonte espacial de acuerdo a sus necesidades y capacidades.

A modo de graficar y dimensionar lo que se está diciendo, un buen recurso consiste en considerar la ubicación geográfica de los lugares con los que nos relacionamos diariamente en la actualidad. Si prestamos atención veremos que nuestra dimensión espacial es, a lo menos, mundial. Por ejemplo, el día que escribía esta ponencia recibí un llamado desde mi casa, a 35 kilómetros del lugar de trabajo. Me comuniqué telefónicamente con un profesor de la ANEPE a más de 130 km. de distancia desde donde me encontraba. Consulté “Alertas de Noticias” de los más variados lugares del mundo (perdí la noción del espacio). Estuve interactuando con la Real Academia de la Lengua Española. Un periodista amigo me envió un e-mail desde Suecia para preguntarme como hacía para participar en esta conferencia. Volé virtualmente por sobre el globo terráqueo en busca de la localidad de Güeppí, para ubicarme en el lugar donde la agencia china Xhintua me informaba que un miembro de las FARC colombianas había disparado en contra de un efectivo militar. Visité, literalmente, cientos de páginas Web en absoluta ignorancia de cuáles eran sus procedencias geográficas.

Todo lo anterior sin considerar los programas de la T.V. por cable que me conectaron con los más remotos e inaccesibles lugares del planeta, ni tampoco la procedencia del *mouse* de mi computador ni de la del traje que vestía, los que con seguridad deben provenir de lugares tan distantes como pueden serlo Nueva Zelandia y España. Tampoco consideré mis vínculos con los satélites en el

---

<sup>18</sup> Alvin & Heidi Toffler, Op.Cit. Pág., 312

espacio exterior que hacen posible, por ejemplo, el tiempo GPS y todos los ingenios tecnológicos gracias a los cuales el dúo musical argentino-mexicano, Sin Banderas, puede afirmar en una de sus más conocidas baladas, “que todo el mundo cabe en el teléfono”, celular, obviamente.

Por todo lo anterior se comparte lo afirmado por Alvin & Heidi Toffler, de que nuestra dimensión espacial es a lo menos mundial y en un continuo y acelerado proceso de cambio.

Obviamente que lo antes señalado es válido tanto para los individuos como para instituciones, actores subnacionales, nacionales, supranacionales y transnacionales. También lo es para la inteligencia estratégica. Pero ¿qué significa esto para ella? En realidad, varias cosas. Significa que su dimensión espacial será cada vez más ilimitada y abierta a todos los actores que interactúan en ella, principalmente, aquellos que lo hacen a mayor velocidad como los actores transnacionales, las ONGs, las empresas y demás organizaciones intermedias de la sociedad civil, hasta llegar a las e individuos. Significa también que lo que interesará conocer de dicha dimensión espacial y sus actores serán fundamentalmente los factores intangibles que los hacen merecedores de ser objeto de atención de la inteligencia estratégica y de estar atento a lo que a ellos les acontece.

El fenómeno en comento está en gestación y, aunque se desconoce como concluirá y que alcances tendrá, se debe tener en cuenta, por ejemplo, al momento de organizar la inteligencia estratégica y de asignar las áreas de responsabilidad al interior de ella. Organizarla conforme a la división geográfica propuesta por David Reyes Farias<sup>19</sup> ya no será lo más eficiente. Los ámbitos de responsabilidades, si es que se mantiene un criterio geográfico más que funcional, se asignarán no sólo por áreas geográficas que coincidirán con los límites políticos de los Estado, sino que también por ONGs, actores transnacionales y Estados-Regiones subnacionales.

La expansión de la dimensión espacial, asociada a la aceleración del tiempo y la adicción a la inmediatez, llevarán inevitablemente a la globalización de la inteligencia estratégica. Parafraseando a Manuel Castells<sup>20</sup>, esto significa que ella desarrollará su quehacer a nivel global y en tiempo real.

Pero para que esto se haga realidad será necesario que no solo el concepto de Estado Red<sup>21</sup>, planteado por Castells, trascienda a la inteligencia estratégica, sino que también el de “industria en red” formulado por Jeffrey Eisenach. La

---

<sup>19</sup> Reyes, Farias David, Inteligencia Estratégica: Fundamentos para la acción, Talleres Gráficos del Instituto Geográfico Militar de Chile, Santiago, 1986, Pág. 20.

<sup>20</sup> Castells, Manuel, ¿Hacia el Estado red?: Globalización económica e instituciones políticas en la era de la información, Ponencia presentada en el Seminario sobre “Sociedad y reforma del estado”, Organizado por el Ministerio de Administracao Federal e Reforma Do Estado, Republica Federativa do Brasil, Sao Paulo, 26-28 marzo 1998, Pág., 2.

<sup>21</sup> Ibid.

“industria en red” está fundada en el supuesto de que “el uso del producto por mi parte, incrementa su valor para la otra. Cuanta más gente tenga teléfono, a más gente puedo llegar teóricamente con el mío, lo que hace más útiles todos los teléfonos de la red, y por lo tanto más valiosos”<sup>22</sup>.

En el ámbito de la inteligencia estratégica, esto podría traducirse en algo así como; mientras más difundida espacialmente esté la actividad, mayor será el valor de la misma. Esto es muy importante para el desarrollo futuro de la actividad porque una mayor valorización de la inteligencia estratégica repercutirá positivamente en la calidad de la misma, por la simple razón de que un mayor grado de legitimidad generará mayores facilidades y mejores condiciones sociales para su ejercicio. Luego, parece obvio que lo más conveniente para la inteligencia estratégica será promoverse a si misma.

Pero este concepto de “industria en red”, aplicado a la inteligencia estratégica, también puede ser entendido como; mientras más sean los organismos de inteligencia que posean la misma información, mayor será el valor de ella.

A primera vista resulta evidente que la posesión de la misma información por parte de distintos organismos de inteligencia, incrementará su valor, por cuanto esto contribuirá a su confirmación y por ende, a evaluar positivamente su exactitud. Sin perjuicio de esto, se tiene la sensación de que el concepto en comento apunta también a algo tan simple y obvio como que, compartir la información con otros, incrementará el valor de la misma, pues contribuirá a generar inteligencia –como conocimiento- de mejor calidad. Obviamente que en el bien entendido que “esos otros” serán todos aquellos que formarán parte de la misma “industria en red” en cuestión, es decir, de la propia inteligencia estratégica.

Se estima que a futuro la internalización y aceptación de esta acepción del concepto de “industria en red” será inevitable porque las características propias de la sociedad del conocimiento, de la sociedad post industrial, generarán las condiciones psicológicas, sociales y político-institucionales que lo permitirán. Si esta es la tendencia, lo lógico es ponerse a la cabeza de ella y liderarla.

### **C.- Tercer elemento profundo de la riqueza revolucionaria: El conocimiento.**

El conocimiento es el tercer fundamento profundo de la producción de riqueza en la sociedad del conocimiento identificado y tratado por Alvin & Heidi Toffler en el libro en comento. Los autores parten del reconocimiento de que éste ha estado presente en todas las formas históricas de generación de riqueza, pero que en la sociedad del conocimiento tendrá mayor incidencia que en ninguna otra. Nunca antes en la historia de la humanidad el conocimiento habrá sido el factor fundamental de la riqueza.

---

<sup>22</sup> Citado por Toffler, Alvin & Heidi, En Op.Cit. Pág. 178.

Una de las características de este elemento es que, a la economía del conocimiento no se le aplicará el principio de rivalidad en el consumo. Es decir, que el conocimiento consumido por uno no disminuye la cantidad de conocimiento disponible para el consumo de otro.

Se estima que la inexistencia de rivalidad en el consumo no es lo más relevante para el desarrollo futuro de la inteligencia estratégica. El punto importante es poder anticipar si en la sociedad del conocimiento será o no aplicable el principio de exclusión al conocimiento. Dado que la no aplicación del principio de rivalidad en el consumo no implica necesariamente la inaplicabilidad del principio de exclusión, la pregunta es ¿en la sociedad del conocimiento, éste estará libremente disponible para todo aquel que lo demande o su acceso continuará siendo restringido, asociado a un costo?

En la actualidad acudimos a una fuerte confrontación entre quienes luchan por liberar el conocimiento científico generado con recursos públicos, y quienes se resisten a ello. Se observan importantes esfuerzos de ambas partes por imponer sus respectivas posiciones. Los unos, a través de la promoción y legitimación social del “*open access*” y, los otros, por medio de la formalización de tratados que protejan la propiedad intelectual e industrial y el respeto de las patentes comerciales.

Se puede apreciar que habrá una viva controversia mundial sobre la propiedad intelectual. La inteligencia estratégica no será ajena a esta pugna, por cuanto ésta también alcanzará a la propiedad de la inteligencia, es decir, al uso, goce y disposición de la misma. ¿Estará dispuesta la inteligencia estratégica a renunciar a la propiedad de la inteligencia que produce? ¿La compartirá? Este es un punto de crucial importancia para el desarrollo de la inteligencia estratégica. Es más, es un aspecto ya abordado por la inteligencia estratégica en otras latitudes.

Es difícil visualizar como se resolverá este conflicto. Pero lo cierto es que cada vez será más fácil acceder a conocimientos e informaciones que antes estaban disponibles solo para quienes estaban dispuestos a asumir el correspondiente costo. Cada vez las burocracias e instituciones se harán más visibles y transparentes al ciudadano común y corriente. Cada vez será más fácil acceder a lo que se desea saber. Es una tendencia que se irá consolidando con el tiempo. ¿Qué implicancia tendrá esto para el desarrollo futuro de la inteligencia estratégica?

El efecto más evidente es la abundancia de información con la que se contará para generar conocimiento útil. A futuro, no obstante que la información de mayor valor e interés para la inteligencia estratégica continuará siendo aquella mantenida oculta por sus poseedores, la participación relativa de las fuentes cerradas, respecto de las abiertas continuará disminuyendo. Las informaciones de fuentes abiertas serán el principal insumo de la inteligencia estratégica para la producción de conocimiento útil. Esto plantea, a lo menos dos aspectos de interés.

El primero de ellos se refiere a la capacidad que tendrá la inteligencia estratégica para procesar ingentes volúmenes de información. Esto dice relación, por ejemplo, con la capacidad para poder diferenciar la información útil de aquella que podríamos denominar chatarra. También con la capacidad que tendrá para analizar dicha información. En la sociedad del conocimiento el mayor problema no será el acceso a la información, sino que el procesamiento de la misma.

Teniendo en cuenta que las facilidades de acceso a la información serán potencialmente las mismas para todos, el segundo gran desafío que planteará la era de la información será la protección de las informaciones y conocimientos estratégicos propios. Como contraparte de la facilidad para acceder a informaciones de terceros, se tendrá que éstos, en principio, tendrán la misma facilidad para acceder a informaciones propias, por lo que es previsible el auge, revalorización y repotenciamiento de la función de contrainteligencia. Ésta deberá brindar un adecuado nivel de seguridad, objeto de que la inteligencia estratégica pueda explotar todas las posibilidades de obtención de informaciones que le brindará la sociedad del conocimiento, sin que ello signifique una restricción o pérdida de capacidades, pero tampoco un debilitamiento y vulneración de la seguridad. En otras palabras, deberá resolver el viejo dilema entre libertad y seguridad. El desafío será compatibilizar lo uno con lo otro.

Pero el problema de la propiedad del conocimiento tendrá también una dimensión intra organizacional. Alvin y Heidi Toffler observan que las burocráticas en general disgregan el conocimiento y sus componentes, almacenándolos y procesándolos en compartimientos separados. Con el tiempo estos compartimientos se multiplican a medida que una especialización cada vez más estricta aumenta el número de fronteras infranqueables, lo que hace extremadamente difícil enfrentar los problemas con la velocidad requerida, por cuanto ellos exigen conocimientos que trascienden las fronteras artificiales de las divisiones funcionales. Para colmo, plantean los autores, al cuidado de cada segmento de conocimiento existe un encargado cuyo poder radica precisamente en el control de los datos, de la información y del conocimiento que se le ha confiado<sup>23</sup>.

¿Qué consecuencias puede traer esto para la inteligencia estratégica? Como respuesta, un ejemplo. Es por todos conocidos que entre las conclusiones de la Comisión 11/9 del Senado estadounidense, se señala que la negativa de algunas agencias a compartir su información con sus pares de la comunidad de inteligencia, fue una de las causas de que se produjeran con éxito los atentados al *World Trade Center*.

En la sociedad del conocimiento la diferenciación funcional se hará cada vez más difusa. La rígida departamentalización de las organizaciones será una modalidad organizacional cada vez menos eficiente, por lo que se impondrá un

---

<sup>23</sup> Ibid., Pág, 313.

mayor nivel de integración entre las distintas unidades funcionales. El trabajo al interior de ellas será más colegiado y más participativo. Será un trabajo en equipo.

La superación del problema no sólo dependerá de la adecuación a los nuevos tiempos del principio de compartimentaje. También será necesario hacer una revisión de los niveles jerárquico.

La modalidad organizacional típica de la era del conocimiento será una en la que existirán pocos niveles jerárquicos, es decir, el vértice del pináculo estará muy próximo de la línea de base. Se producirá un achatamiento de la pirámide. Las comunicaciones y la informática permitirán que la información fluya expedita y simultáneamente a lo largo de la organización, haciendo cada vez más obsoleta, desde el punto de vista de eficiencia, la larga y extensa cadena de mando que se observaba en la era industrial. ¿Qué sentido tendrá la existencia de largas líneas jerárquicas a través de las cuales fluya la información, si ésta puede difundirse instantáneamente a todos los que necesiten saberla, particularmente a quien la requiere para realizar su labor? ¿Qué justificará que la información vaya fluyendo desde o hacia el nivel superior, pasando por varios niveles jerárquicos intermedios de la pirámide? Esta forma burocrática de organización propia de la era industrial, no facilitará respuestas eficientes, tanto porque hace mucho más lenta la misma, así como también porque en “el camino” el producto generado por quien está en la línea de producción se va desvirtuando. Esto es aun más válido para aquellas organizaciones cuya materia prima es la información y cuyo producto final es conocimiento útil para la toma de decisiones.

Curiosamente, según Alvin y Heidi Toffler, esto es precisamente lo que no se hizo en EE.UU. luego del “Septiembre 11” con la creación del Departamento de Seguridad Nacional, “Este departamento de nivel ministerial y de gran presupuesto amalgamó a veintidós burocracias piramidales existentes para hacer de ellas una sola mega pirámide. La institución resultante es gigantesca, vertical y jerárquica, con innumerables unidades en mutua competencia y tiene que dar apoyo y conectarse con decenas de miles de burocracias municipales y estatales menores”<sup>24</sup>. El problema es que ésta mega estructura tendrá que lidiar con actores como por ejemplo las organizaciones terroristas que están pensadas para eludir las burocracias propias de la era industrial y estructuradas conforme a modalidad propia de la era del conocimiento.

Un buen ejemplo de lo que será en el futuro una organización eficiente es la oficina central de Wikipedia, la enciclopedia más grande de la humanidad con 10 millones de artículos y 300 millones de visitantes al día. Con estos datos, Wikipedia, hace tiempo que ya superó a la mítica Enciclopedia Británica<sup>25</sup>. Más aún, “Microsoft [ha anunciado el cierre en Internet](#) de su enciclopedia [Encarta](#), debido en parte a la fuerte competencia en un sector dominado por la popular

---

<sup>24</sup> Toffler, Alvin & Heidi, Op. Cit. Pág. 322.

<sup>25</sup> El País, Madrid, 30 de mayo 2008.

[Wikipedia](#)<sup>26</sup>, una organización con apenas 16 empleados.

Otra idea desarrollada por Alvin y Heidi Toffler es la conocida ley del conocimiento obsoleto. “A medida que se acelera el cambio, también lo hace la velocidad a la que se acumula conocimiento obsoleto”.<sup>27</sup> Esta ley es de suma importancia para la inteligencia estratégica por cuanto significa que la vida útil del conocimiento es cada vez más corta, y que su difusión debe ser cada vez más rápida. Esta necesidad de acelerar la velocidad de difusión de la inteligencia se funda no sólo en el aceleramiento de su obsolescencia sino que en una de los principios fundamentales de ella, el principio de oportunidad. Se observa además que una rápida y expedita difusión está en sintonía con la adicción a la inmediatez que caracteriza al consumidor en la sociedad del conocimiento, adicción que tal como se dijo antes, no es ajena al consumidor de inteligencia. La difusión de inteligencia también deberá hacerse en tiempo real.

Pero no solo la difusión debe acelerar su tranco. Para garantizar la validez de la inteligencia estratégica, todo el ciclo de inteligencia deberá acelerarse lo que implicará ejecutarlo globalizadamente y no en secuencias sucesivas como fue pensado originalmente bajo la lógica del trabajo en serie de la era industrial. A futuro en cada etapa del ciclo de inteligencia se realizarán todas las etapas restantes y deberá propender a hacerse en tiempo real. Así, por ejemplo, en la etapa de producción de inteligencia, el analista no sólo deberá realizar todas las fases del análisis, sino que contribuirá a la etapa de planificación y dirección del esfuerzo de búsqueda planteando sus propios requerimientos y aportando nuevos elementos esenciales de información. Se involucrará de lleno en la etapa de búsqueda de información explotando las infinitas posibilidades que la sociedad del conocimiento pone a su disposición para obtener las informaciones que requiere para producir inteligencia. Por último, su informe deberá estar en condiciones de ser difundido inmediatamente después que lo concluya. Es lo que se ha denominado producción integral de inteligencia, la que cuando se hace en tiempo real, adopta el calificativo de global. Se puede apreciar que la aceleración de la velocidad de obsolescencia del conocimiento será enfrentada en un primer momento por medio de la aceleración integral del ciclo de inteligencia. Sin embargo, lo más probable es que éste sea reemplazado por una metodología de producción de inteligencia estratégica que surgirá de la propia era del conocimiento.

Uno de los aportes más significativos de la obra en comento es el desarrollo de la teoría del “prosumo”. Dado que en la sociedad del conocimiento, lo que abundará será la información, ello dará origen al resurgimiento del prosumo, del prosumidor y de la producividad. Originalmente el término prosumo apuntaba al productor que consumía su propio producto. Una situación típica de la era agraria. El consumidor que satisfacía sus necesidades por sus propios medio. Los autores han identificado el resurgimiento de esta práctica. En la era del conocimiento hay

---

<sup>26</sup> AFP, San Francisco EE.UU., 02 de Abril 2009.

<sup>27</sup> Toffler, Alvin & Heidi, Op.Cit. Pág. 172.

una infinidad de necesidades que son satisfechas por el propio consumidor, ya sea por la vía de “hágalo usted mismo”, del traspaso de la prestación del servicio desde el productor hacia el propio consumidor, del voluntariado o simplemente por medio de la “piratería intelectual”.

Lo concreto es que, paralelamente a la economía monetaria, está surgiendo una economía prosumidora no monetaria, que no supone el pago de dinero. Según los autores en comento, existen al menos una docena de canales importantes a través de los cuales los prosumidores y el prosumo interactúan con la economía del dinero, desplazando el valor de un lado para otro. Por ejemplo, los prosumidores realizan trabajo no remunerado a través de terceros trabajos y actividades de autoservicios, incluso facilitan a la economía monetaria sus herramientas y *know how* gratuitamente. También crean valor a través del trabajo voluntario. Crean rápidamente conocimiento, lo difunden y lo almacenan en el ciberespacio, para que sea utilizado por la economía monetaria sin una retribución en dinero.

Ejemplos concretos de lo anterior hay muchos. Desde los más elementales como es cargar uno mismo el estanque de su vehículo –con lo que se le ahorra al servicentro el pago de empleados que lo hagan- hasta otros más sofisticados como es la tecnología Wiki que funda su quehacer en el prosumo, vale decir, en el aporte voluntario y no remunerado de millones de cibernautas dispuestos a participar en “la empresa” por la sola satisfacción de hacerlo. De otra forma no sería posible mantener la Wikipedia con una planta de 16 empleados. Otro buen ejemplo se encuentra en los medios de comunicación. Existe una infinidad de lectores, televidentes y radioescuchas dispuestos a reportear gratuitamente para los medios de comunicación, incluso asumiendo el costo de la comunicación, por el solo hecho de ser parte de la noticia. Cuando ello ocurre, el consumidor de noticias, se transforma en productor de la misma, es decir, en un prosumidor. La pregunta es ¿cuántos prosumidores estarán dispuestos a proporcionar información a los organismos de inteligencia por el solo hecho de sentirse parte de los mismos? ¿Estarán los organismos de inteligencia preparados para explotar esta oportunidad?

Asociado al fenómeno del prosumo y del prosumidor se encuentra el de la productividad, es decir, la generación de bienes y servicios, que por no estar fundados en el pago de dinero, no son consignados en las cuentas nacionales y por ende, no cuantificados en la producción nacional.

Más que validar o no la teoría en comento, lo que interesa es meditar en la forma cómo la inteligencia estratégica puede a futuro hacerse más “productiva” por medio del prosumo. Para ello es necesario, primeramente, visualizar si existirá prosumo, prosumidores y productividad en la inteligencia estratégica del futuro y, una vez aclarado esto, ver la manera de explotarlos.

En la sociedad de la información en ciernes ya es posible visualizar el prosumo en la inteligencia estratégica. Hay variados ejemplos de ello. Uno de los

clásicos es el que proporcionan los medios de comunicación como fuentes abiertas de obtención de información. En estricto rigor no se está haciendo referencia a la suscripción a la prensa escrita ni a la T.V. por cable. Se está aludiendo a casos como las “Alertas de Noticias” que permiten tener en el correo electrónico la información en el mismo instante en que ésta es subida a la Web. Todo, a cambio de cero pago monetario por el servicio. También podríamos señalar la utilidad que presta Google Earth al momento de ubicarse en el globo terráqueo. Pero sin duda alguna que existen casos aun más notables. Por ejemplo, el aporte que hacen algunos centros académicos, de estudios e incluso personas naturales a la inteligencia estratégica a cero costo monetario. Independientemente de su calidad y de cómo se evalúe la exactitud de la información, el *Chilean Monthly Defence Review* difundido electrónicamente por Armen Kouyoumdjian, es un buen ejemplo de lo que se está comentando. En esta misma condición se encuentran el sinnúmero de actividades académicas que diariamente se realizan en todo el mundo, en las cuales los prosumidores del saber proporcionan “almuerzos gratis” a la inteligencia estratégica. Un ejemplo de ello es el “Observatorio de Defensa, FF.AA. y Relaciones Exteriores Chile-Perú-Bolivia”, difundido semanalmente vía correo electrónico por el Centro de Estudios Estratégicos de Chile.

Sin duda alguna que el prosumo será generalizado en la sociedad del conocimiento. El desafío de la inteligencia estratégica será como incorporar la productividad a la producción de conocimiento útil para la toma de decisiones. Sin embargo, este no es el único desafío que plantea el prosumo. Si como prosumidores, ya es posible que los consumidores hagan sus propias mezclas de música, sus tarjetas de saludos, sus propias fotos digitales y otras muchas cosas más, ¿qué impide que el consumidor de inteligencia estratégica no se transforme en prosumidor de la misma? ¿Cuánto tiempo tardará en llagar al ámbito de la inteligencia estratégica la moda del hágalo usted mismo?

Lo que se está planteando es el reconocimiento de la capacidad que tendrán los consumidores de inteligencia estratégica para satisfacer por sus propios medios su necesidad de conocimiento útil para la toma de sus decisiones. Con seguridad que esto, en primer momento, debe parecer absurdo. Pero luego de meditar un rato, el asunto comenzará a ser tomado en cuenta. En efecto, ¿qué más preocupante, por ejemplo, para un analista de inteligencia, que el destinatario de su trabajo haya recibido la respuesta a su interrogante o satisfecho su requerimiento por sus propios medios? ¿Habrán un informe más oportuno y más a la medida de lo requerido que el producido por el propio consumidor de inteligencia? ¿Cuál será, entonces, la función de los productores de inteligencia? ¿En qué consistirá su trabajo? En general, ¿qué impacto tendrá este fenómeno en las agencias de inteligencia estratégica?

Por el momento no tenemos respuestas a las interrogantes planteadas, pero si sabemos que se enfrenta la posibilidad cierta de una economía futura drásticamente modificada, mucho más descentralizada, en la que millones de personas intercambiarán, mucha información y archivos de conocimientos bajo la

modalidad de prosumo, para que produzcan bienes y servicios para sí mismos, como también para otros. Es probable que existan millones de pequeñas organizaciones basadas en las herramientas avanzadas para la producción personalizada y el prosumo.

Cabe preguntarse ¿cuántos prosumidores de inteligencia están hoy haciendo llegar sus informes directamente a los tomadores de decisiones a través de la Web? ¿Cuántos tomadores de decisiones están leyendo o haciendo leer esos reportes a sus asesores y cuántas de sus decisiones se pueden estar fundando en lo que en ellos se afirma? ¿Se producirá una proliferación de productores de inteligencia? En realidad no se sabe. Pero lo que sí se sabe es que dichos prosumidores existen y continuarán proliferando a futuro.

El último aspecto que se desea comentar respecto al conocimiento como elemento profundo de la revolución de la riqueza y la inteligencia estratégica es el hecho que cada vez un mayor número de empresas no están preocupados de generar bienes y servicios, sino que en realidad, en la comercialización de la “serie de emociones, ideas y creencias, que transmiten sus marcas”.<sup>28</sup>

Este es otro aspecto organizacional y de gestión de primera importancia para la inteligencia estratégica. Apunta a un aspecto central, medular del quehacer de los organismos de inteligencia. Probablemente se pregunten ¿qué tienen que ver las marcas comerciales, que es el producto que en definitiva comercializan las empresas, con los servicios de inteligencia? ¿Acaso los organismos de inteligencia comercializan una marca comercial? ¿Tienen marca los organismos de inteligencia? Aunque parezca absurdo e incluso agravante para quienes se dedican a la inteligencia estratégica, la respuesta a estas preguntas es afirmativa. Sí, efectivamente, los organismos de inteligencia, quizás más que cualquier otro servicio público, tienen marca y el principal capital –intangibles obviamente- que poseen es precisamente ésta, su marca. Valen lo que vale su marca.

En otras palabras, el capital máspreciado de todo organismo de inteligencia es su credibilidad, la confianza del usuario. La inteligencia estratégica debe lograr que su usuario crea en la información que ésta le proporciona por el solo hecho de que es ella la que lo hace. El conocimiento útil para la toma de decisiones es valorado por el usuario, por el simple hecho de que es la inteligencia estratégica la que se lo proporciona, al igual que un consumidor valora un bien más que por el bien en sí mismo, por su la marca. Esto lleva a que las empresas tiendan a transformarse en una comercializadora de su marca más que del bien o servicio que provee. Es por ello que bienes y servicios de calidad similar, tienen enormes diferencias de precio ¿La razón?, la marca.

No obstante las semejanzas antes anotadas entre las empresas comerciales y la inteligencia estratégica, existe una diferencia fundamental. El

---

<sup>28</sup> Tomkins, Richard, Citado por Alvin & Heidi Toffler, Op. Cit. Pág. 335.

valor de la marca comercial está definido monetariamente. En cambio el valor de la marca del organismo de inteligencia lo está en términos de requerimientos, de su demanda. Vale decir, con que frecuencia es requerido por parte de sus usuarios. Mientras más requerido es, más valorada es su “marca” y viceversa.

Por todo lo anteriormente señalado, en este aspecto, la protección y permanente valorización de su “marca” será una preocupación prioritaria de la inteligencia estratégica. A futuro, la inteligencia estratégica deberá estar atenta a qué tan requerida es por parte de sus usuarios y estar en condiciones de evaluar si está siendo más o menos requerida que antes. En un concepto, deberá estar en condiciones de gestionar su marca. Si lo hace eficientemente, estará en condiciones de enfrentar con éxito la mayor parte de los desafíos que deberá enfrentar en la sociedad del conocimiento.

### **III.- Conclusión.**

La principal conclusión de la ponencia es que la inteligencia estratégica no podrá abstraerse de los cambios que está experimentando nuestra civilización y que más temprano que tarde deberá adecuar sus principios y *modus operandi* a la emergente civilización. Mientras antes lo haga, mejor. Pero ello no será posible si no tiene conciencia de cuáles son esos cambios y cómo le afectarán.

La importancia de tomar conciencia de ellos adquiere mayor relevancia si se tiene en cuenta que algunos actores de interés, como podrían ser el narcotráfico y el terrorismo, ya los han identificados y se están adecuando a ellos. Esto les da una ventaja estratégica sobre la inteligencia.