

# La Inteligencia Estratégica y su importancia en el nivel estratégico de decisión

## Strategic intelligence and its importance at the strategic level of decision-making

Recibido: 23 de abril del 2025 | Aceptado: 27 de mayo del 2025

**Jorge Montoya Ruibal**

<https://orcid.org/0009-0007-4050-3891>

*Egresado de la Escuela Naval del Perú; calificado en Guerra de Superficie. Se desempeñó en el área de operaciones en unidades de combate tipo Fragata Misilera. Fue Comandante del BAP Castilla, Oficial del Estado Mayor de la Comandancia de Operaciones de la Amazonía y dotación del Componente Naval del Comando Especial VRAE. Se desempeñó también como Comandante de la Flotilla de Unidades Fluviales de la Amazonía.*

*Email: [jorgeluismontoya77@gmail.com](mailto:jorgeluismontoya77@gmail.com)*

38

**Resumen:** En este trabajo se analiza la importancia de la inteligencia estratégica en el nivel estratégico de decisión. Se muestran algunos conceptos del ciclo de inteligencia y su empleo como proceso en la producción de inteligencia en el nivel estratégico, haciendo énfasis en lo útil que es la dirección y orientación de la búsqueda de información; también de la diseminación de la información empleando formas no convencionales, necesarias en la actualidad, en un mundo donde la velocidad en que se transmite la información es crítica para informar a tiempo, y en donde las dinámicas cambian constantemente, por lo que el tomador de decisiones que no está enterado de acontecimientos importantes del entorno nacional e internacional, no estará en la capacidad atenuar la incertidumbre, que nublará su capacidad de decisión para una gestión eficiente. Se enfatiza la importancia de la retroalimentación por parte de cliente o usuario que recibe el producto de inteligencia estratégica, que nos permite observar los acontecimientos del mundo y nuestro país con mayor claridad, así como diseñar políticas y estrategias para anticipar amenazas y conducir al país por un rumbo ambicioso y seguro.

**Palabras clave:** Inteligencia estratégica, ciclo de inteligencia, entorno nacional, entorno internacional.

*Abstract: This work - paper analyzes the importance of strategic intelligence at the strategic decision level. Some concepts of the intelligence cycle and its use as a guide in the production of intelligence at the strategic level are shown, emphasizing how useful the direction and orientation of the search for information is; as well as the dissemination of information using unconventional forms, necessary today, in a world where the speed at which information is transmitted is critical to inform in time, and where the dynamics constantly change, so the decision maker who is not aware of important events in the national and international environment will not be able to mitigate the uncertainty, which clouds their decision-making capacity for efficient management. The importance of feedback from the client or user who receives the strategic intelligence product is also noted, which allows us to observe events in the world and our country with greater clarity and also design policies and strategies to anticipate threats and lead the country on an ambitious and safe course.*

**Keywords:** *Strategic intelligence, intelligence cycle, national environment, international environment.*

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente artículo se desarrollará en tres partes; en la primera parte se hará un recuento de los conceptos de qué es la inteligencia estratégica, su empleo y finalidad, resaltando las amenazas, las situaciones antagónicas y los escenarios de riesgo como enfoque de la orientación del proceso de inteligencia, para luego, en la segunda parte describir algunos aportes sobre el ciclo de inteligencia, su vigencia en la actualidad y las fases más relevantes del mismo en la inteligencia estratégica, considerando el entorno tecnológico actual y tiempo disponible de los decisores estratégicos. En la tercera parte se presentarán las conclusiones del trabajo.

## 2. ¿QUÉ ES LA INTELIGENCIA ESTRATÉGICA?

Para el desarrollo de conceptos sobre inteligencia estratégica, usaremos principalmente la doctrina de inteligencia nacional (Dirección Nacional de Inteligencia, 2021), la doctrina de seguridad y defensa nacional (Secretaría de Seguridad y Defensa Nacional, 2015), y el libro de Sherman Kent (1994), considerando que, a pesar del año de edición de este libro, los conceptos descritos en aquella época se mantienen vigentes actualmente. Asimismo, con la finalidad

de contextualizar estos conceptos citaremos también el libro de Frederick H. Hartmann (1986) sobre relaciones internacionales.

Es interesante citar a Kent, porque él fue el que introduce los conceptos de inteligencia estratégica que siguen vigentes hasta la actualidad; los más resaltantes y que se alinean al propósito de este artículo, son lo que él llama “la advertencia temprana” donde enfatiza la importancia de una vigilancia constante para anticipar amenazas, y el concepto de “cliente de la inteligencia”, donde subraya la importancia de comprender y atender las necesidades del “cliente”, es decir los tomadores de decisiones.

La Dirección Nacional de Inteligencia (DINI, 2021) define “Inteligencia propiamente dicha”, como producción de conocimiento generado como consecuencia del accionamiento del Proceso o Ciclo de Inteligencia, que es suministrado a un usuario determinado para maximizar su entendimiento sobre un adversario y su entorno; para luego pasar a definir la inteligencia estratégica nacional como el conocimiento útil para el planeamiento estratégico nacional, que permite al presidente de la República y al Consejo de Ministros, comprender y anticipar amenazas, riesgos y oportunidades a la seguridad y el desarrollo nacional, para la formulación y ejecución de políticas de alcance nacional.

Por otro lado, la Secretaría de Seguridad y Defensa Nacional (SEDENA, 2015) entiende la Inteligencia Estratégica como una labor especializada que implica un proceso, orientado a generar conocimiento útil, destinado a respaldar la toma de decisiones en los niveles más altos del ámbito político. Este conocimiento contribuye a la elaboración de políticas públicas que integran y coordinan acciones en materia de defensa nacional, con el objetivo de promover el bienestar general y asegurar la seguridad nacional (p.73).

También agrega que es imprescindible que la Inteligencia Estratégica siga las variables geopolíticas y que debe realizar un seguimiento constante a la evolución de la situación internacional y nacional, con la finalidad de detectar, no solo las posibles amenazas, riesgos o peligros, sino también las oportunidades que contribuyan a los intereses nacionales. Indica asimismo que debe proporcionarse con oportunidad en el presente y también debe tenerse en cuenta para prevenir futuros escenarios y así poder tomar las decisiones más oportunas.

Según Kent (1994), la inteligencia estratégica podría ser referida al conocimiento vital para la supervivencia nacional y menciona que “Si la política exterior es el escudo de la República, como lo ha llamado Walter Lippmann, entonces la información estratégica es aquello que coloca el escudo en el lugar adecuado y

en el momento adecuado. Es también aquello que se haya listo o dispuesto para guiar la espada” (p.2).

En esta parte del texto se grafica muy claramente la vinculación que debe haber entre la política exterior y la inteligencia estratégica, para iluminar las acciones de esta con precisión.

Hartmann (1986) señala que la política exterior puede dividirse en tres fases: La primera es la concepción, que comprende la evaluación estratégica de qué metas son deseables y factibles, teniendo en consideración la naturaleza del sistema internacional. La segunda es el contenido, a la cual define como el resultado y reflejo de la evaluación estratégica señalada en la concepción. Luego, la tercera fase es la implantación, a la que refiere como los mecanismos coordinadores internos de un Estado y los medios por los que informa o comunica sus opiniones y deseos a otros Estados. Y finaliza diciendo que la falta de eficiencia y errores en las tres fases podría afectar gravemente al Estado, pero hace énfasis en que la fase de concepción es la más crítica de todas.

Con lo mencionado líneas arriba, se interpreta que, una vez diseñada la política exterior del país, luego de una selección de objetivos nacionales, la concepción de esta política debe considerar que estos sean posibles de alcanzar por el Estado; sin embargo, para ello se debe considerar el análisis del entorno nacional e internacional. Es ahí donde la inteligencia estratégica entra a tallar, ya que a través de ella se puede atenuar la incertidumbre al nivel estratégico de decisión, produciendo productos de inteligencia que permitan comprender el entorno nacional e internacional.

La inteligencia estratégica hace una vigilancia constante del entorno internacional y nacional, con la finalidad de detectar situaciones antagónicas, riesgos, amenazas y posibles escenarios de riesgo, de manera anticipada. En el Perú, la Dirección Nacional de Inteligencia (2021) define estos conceptos de la siguiente manera:

- Situación antagónica: Entre los elementos que se deben considerar para el análisis de inteligencia, se encuentran algunos que no hacen referencia directa al adversario, pero que debidamente integrados y examinados pueden ofrecer una conclusión o estimado necesario para la producción de inteligencia propiamente dicha. En algunos casos describen una situación y en otros permiten proyectar cursos de evolución de los acontecimientos. Por ejemplo, el estudio y comprensión de situaciones como el cambio climático, las pandemias, los desastres naturales, la escasez de recursos hídricos, entre otros. Situaciones como estas, que no necesariamente son

atribuibles a alguna voluntad oponente, pueden fungir de potenciadores de las amenazas. En ese sentido, los órganos de inteligencia deben maximizar su conocimiento sobre este tipo de situaciones, con la finalidad de establecer contextos o escenarios que potencialmente pueden constituir el entorno en el que se desarrollará una amenaza propiamente dicha a la seguridad nacional.

- Riesgo: Es todo actor con objetivos o intenciones que estimamos contrarios a los intereses nacionales, por lo que es considerado fuente de riesgo.
- Amenaza: Es una situación de connotación negativa para la seguridad y el desarrollo nacional, que se encuentra en estado de latencia y genera escenarios de riesgo. (p. 31-32).

Su vigilancia tiene la finalidad, como señala Kent (1994), de que la información estratégica coloque el escudo en el lugar y en el momento adecuado, y también esté dispuesta para guiar la espada.

Hartmann (1986), también menciona que los elementos que describen la capacidad de un Estado para cumplir sus objetivos son de suma importancia para evaluar y determinar la cantidad y calidad de metas que el Estado tiene interés de lograr. Él se refiere, por ejemplo, al sentir de la población y a lo que ella le da valor considerando la historia nacional. Es importante mencionar que una capacidad imprescindible del Estado, para estar dispuesto a pelear contra otro actor ya sea estatal o no estatal, es lograr tener el respaldo y aceptación de la población.

Es interesante también las precisiones que hace sobre la importancia de la evaluación del elemento histórico-psicológico-sociológico de una nación, ya que nos puede dar información sobre el cómo los países escogerían las guerras por librar. Esto nos vuelve a la reflexión de que el poder de alcanzar los objetivos nacionales depende de actores opositores y situaciones antagónicas, así como la “voluntad nacional”, expresada como se comentó líneas arriba, en el respaldo y aceptación que la población les dé a las decisiones del gobierno.

Kent (1994), hace referencia a dos clases de política, cada una de ellas requiere de inteligencia estratégica. Una es dirigida al exterior, la que el Estado emplea para tomar iniciativas en base a sus intereses nacionales y sobre la visión que tiene el mismo Estado del sistema internacional; esta es una política agresiva en donde se da pasos hacia adelante. Complementariamente, Hartman (1986) señala que los intereses nacionales se dividen en dos categorías distintas: los intereses vitales y los secundarios. Los primeros son por los que un Estado está normalmente dispuesto a luchar, ya sea de modo inmediato o en última instancia. En cambio, los intereses secundarios abarcan los innumerables deseos que los

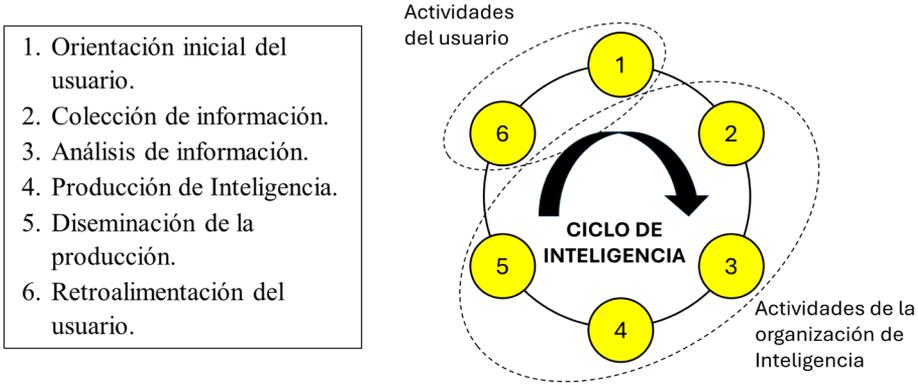
Estados querrían lograr individualmente, pero por los que no están dispuestos a luchar. Estas iniciativas pueden ser materializadas en acciones diplomáticas, económicas y en algunos casos en acciones de fuerza, como el movimiento de medios militares u otras acciones, mediante las cuales se demuestra la voluntad de conseguir un efecto importante para cumplir algunos objetivos nacionales.

La otra política es la defensiva-protectora, que señala a la inteligencia estratégica como instrumento para alertar o poner sobre aviso las acciones de otros actores que podrían poner en riesgo nuestros intereses nacionales y que también deber ser usada para un mejor empleo de nuestra propia política exterior. Él resalta que, muy aparte de los usos de la inteligencia estratégica, también es importante que ese conocimiento se adquiere luego de un proceso de investigación. Importante para recordar que la actividad de inteligencia es compleja y que para obtener el conocimiento requerido por los tomadores de decisiones requiere de una organización y métodos especializados.

### **3. EL CICLO DE INTELIGENCIA EN EL NIVEL ESTRATÉGICO DE DECISIÓN.**

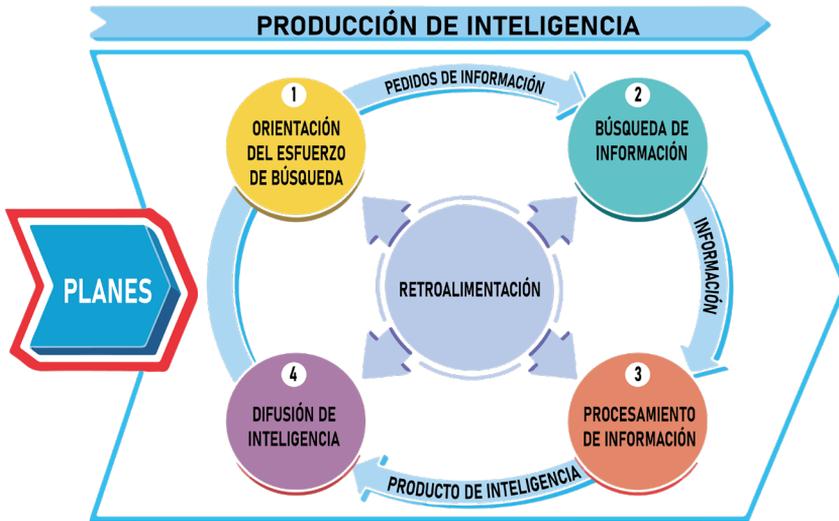
La Inteligencia propiamente dicha “es la producción de conocimiento generado como consecuencia del accionamiento del Proceso o Ciclo de Inteligencia, que es suministrado a un usuario determinado para maximizar su entendimiento sobre un adversario y su entorno” (Dirección Nacional de Inteligencia, 2021). Con ese fin, el ciclo de inteligencia es un proceso que describe los pasos, de manera general, que se deben seguir para producir inteligencia y entregarla al tomador de decisiones; actualmente existe alguna bibliografía (Jordán, 2016) que hace propuestas de mejora, lo que demuestra que todo debe evolucionar y que no siempre es bueno hacer lo mismo sin detenerse a pensar. El ciclo se puede mejorar, estas mejoras se deben hacer en base a experiencias en su aplicación y también al acelerado cambio tecnológico.

FIGURA 1  
 Ciclo de Inteligencia de la Dirección de Inteligencia de la Marina de Guerra del Perú



Fuente: Adaptado de Ríos Rodríguez, L. (2008). *La unidad básica de análisis: Un enfoque actualizado*. Revista de Marina

FIGURA 2  
 Ciclo de Inteligencia de la Dirección Nacional de Inteligencia



Fuente: Adaptado de Dirección Nacional de Inteligencia (2021). *Doctrina de Inteligencia*. República del Perú

Jordán (2016), señala en su artículo con relación al ciclo de inteligencia que, como sucede a menudo con los modelos, si bien es cierto tienen la ventaja hacer fácil comprender un fenómeno complejo, también tienen el inconveniente de simplificar demasiado la realidad. Esto explica la paradoja de que el ciclo sea criticado por los expertos de la inteligencia, y que al mismo tiempo continúe siendo un tópico tradicional al iniciarse en este tipo de estudios.

Es cierto que el ciclo de inteligencia puede tener mejoras en los niveles de inteligencia operacional y táctica, y también podría haber variantes de él de acuerdo con el tipo de organización de inteligencia que la emplee; en cuanto al ciclo para la inteligencia estratégica, considero que aún está vigente y es de mucha utilidad como proceso, a pesar quizás de las mejoras que se podrían implementar en el diseño de sus fases.

Según la DINI (2021), el proceso de inteligencia, universalmente conocido como ciclo de inteligencia, se desarrolla a través de cuatro fases: Orientación del Esfuerzo de Búsqueda, Búsqueda de Información, Procesamiento de Informaciones, y Difusión de la Inteligencia.

En la mayoría de las organizaciones de inteligencia se mantienen las fases que están descritas en la doctrina de inteligencia nacional; las variantes están en que algunas consideran como una fase más la retroalimentación.

Lo que sí considero importante es el dinamismo que requieren las fases del ciclo, que dependerá mucho de los oficiales a cargo de su gestión. La frecuencia en la diseminación de información también es importante, pero con muy buena síntesis. Los tomadores de decisiones deben recibir información de inteligencia estratégica diariamente.

Con relación a la aplicación del ciclo de inteligencia en el nivel estratégico, este se activa luego de un proceso de clasificación de amenazas, situaciones antagónicas y posibles escenarios de riesgo; esto como parte de la apreciación de inteligencia estratégica. Luego de ello se inicia la ejecución de planes para la búsqueda de la información necesaria, rompiéndose la inercia del ciclo y dando marcha a todos los mecanismos correspondientes para la producción de inteligencia y diseminación de la información a los tomadores de decisiones del nivel estratégico y la posterior retroalimentación del usuario.

Debemos recordar que los productos de inteligencia estratégica se hacen para ser entregados a las personas que están en los niveles estratégicos de decisión. El tiempo disponible que ellos tienen es valioso por el nivel de conducción en el que se encuentran y deben lidiar con gran cantidad de información administrativa en tiempo de paz. También es importante mencionar que estamos en tiempos donde,

si bien es cierto no estamos en una guerra declarada con algún actor estatal, las fuerzas armadas se encuentran en operaciones y acciones militares en diferentes áreas del territorio nacional. Por eso, el líder en el nivel estratégico debe estar bien informado permanentemente, con la finalidad de atenuar la incertidumbre, principalmente del entorno nacional e internacional, que facilite su visión estratégica y permita sostener el enfoque de sus esfuerzos de gestión de manera acertada.

Por esto último, el cómo y por qué medios se disemine la información, así como el tipo de producto de inteligencia estratégica que se entrega es clave que llegue al usuario de manera oportuna. Los productos escritos deben ser fáciles de entender, también visualmente llamativos; si es posible la redacción debe ser complementada con imágenes que lleven el mensaje del espíritu del análisis. Los colores son importantes, ya que el cerebro procesa la información más fácilmente con esas ayudas, y la cantidad de palabras por tema también deben ser reducidas, producto de una buena síntesis. En adición, otra forma en la que se debe diseminar la información de inteligencia estratégica es por medio de exposiciones, presentaciones o conferencias.

46 Todo lo mencionado sale del formato convencional, el mismo que se debe mantener para los destinatarios que sean otros analistas especializados integrantes de las secciones de inteligencia de los diferentes estados mayores y oficinas de inteligencia, ya que es su función principal el procesar información y cuentan con el tiempo disponible para su lectura, análisis posterior y para continuar la construcción de conocimiento.

La producción de inteligencia estratégica requiere de analistas, con las competencias necesarias en el desarrollo de los temas especializados producto de una permanente vigilancia de los acontecimientos que se suscitan en el entorno nacional e internacional; el perfil de ellos demanda de conocimientos de todos los procesos de la actividad de inteligencia, así como conocer los métodos de las técnicas estructuradas para el análisis de inteligencia, en adición a los analistas especialistas en el campo militar se requiere contar con analistas con competencias en otros campos de la actividad nacional, para lo cual también se requiere contar con expertos en las áreas de, relaciones internacionales, ciencias políticas, antropología, sociología, psicología social, historia, economía, entre otras, con la finalidad de que la organización de inteligencia este en la capacidad de producir documentos de inteligencia estratégica de calidad.

#### 4. CONCLUSIONES

1. La inteligencia estratégica es esencial para la toma de decisiones al más alto nivel, ya que permite reducir la incertidumbre en contextos cambiantes y complejos, ofreciendo un conocimiento anticipado sobre amenazas, riesgos y oportunidades en los entornos nacional e internacional. Permite mantener actualizados los planes de mediano y largo plazo, y así orientar el enfoque del diseño de fuerzas de acuerdo con la dinámica del sistema internacional y nacional, lo que requiere una permanente actualización del análisis del entorno y monitoreo de escenarios.
2. El ciclo de inteligencia sigue siendo una herramienta vigente y valiosa en el nivel estratégico, pero debe adaptarse constantemente a los avances tecnológicos y a la dinámica global, para garantizar productos de inteligencia oportunos, relevantes y útiles para los decisores. Siempre debe ser tema de debate y discusión, ya que eso permite mejorar los procesos para la producción de documentos, considerando las necesidades del cliente.
3. La diseminación de la inteligencia debe ser eficiente y también creativa, utilizando medios no convencionales, formatos visuales y mensajes claros, con el fin de facilitar la comprensión rápida y la acción por parte de los tomadores de decisiones estratégicos, quienes disponen de tiempo limitado.
4. La calidad del producto de inteligencia depende de las competencias del analista, se debe contar con equipos multidisciplinarios de analistas en adición a los expertos en el campo militar. También es sumamente importante contar con analistas en las diversas áreas de las ciencias sociales y otros campos de la actividad nacional; todo analista debe dominar técnicas de análisis estructurado. Su preparación y entrenamiento debe ser constante, participar en foros y conferencias de interés; en síntesis, debe estar permanentemente actualizado en los temas a investigar.

---

## REFERENCIAS

- Clark, R. M. (2016). *Intelligence analysis: A target-centric approach* (6ª ed.). CQ Press.
- Dirección Nacional de Inteligencia. (2021). *Doctrina de Inteligencia*. República del Perú.
- Hartmann, F. H. (1986). *Las relaciones internacionales* (2ª ed.). Fondo de Cultura Económica.
- Jiménez Villalonga, R. (2020). *El ciclo de Inteligencia. Global strategy reports*, (22).
- Jordán, J. (2016). El ciclo de inteligencia: una revisión. *Revista de Estudios en Seguridad Internacional*, 2(2), 69–87. <https://doi.org/10.18847/1.2.6>
- Kent, S. (1994). *Inteligencia estratégica: para la política mundial norteamericana* (5ª ed.). Pleamar.
- Ríos Rodríguez, L. (2008). La unidad básica de análisis: Un enfoque actualizado. *Revista de Marina*.
- Secretaría de Seguridad y Defensa Nacional (SEDENA). (2015). *Doctrina de seguridad y defensa nacional*.