

De un ciclo rígido a un sistema colaborativo: Dinámica en la producción de Inteligencia Estratégica

From a Rigid Cycle to a Collaborative System: Dynamics in the Production of Strategic Intelligence

Recibido: 04 de junio de 2025 | Aceptado: 05 de septiembre de 2025

Bernard Cardozo Lozano

<https://orcid.org/0009-0009-0946-303X>

Capitán de Corbeta de la Marina de Guerra del Perú. Se graduó como Alférez de Fragata en el 2010. Es licenciado en Ciencias Marítimas Navales por la Escuela Naval del Perú. Calificado en Electrónica e Inteligencia. Diplomado en Arquitectura de Seguridad en Suiza y Diplomado en Criptología en el Centro Criptológico Nacional del Centro Nacional de Inteligencia en España. Actualmente es Jefe de la División de Frente Interno del Departamento de Inteligencia de la Dirección de Inteligencia de la Marina.

Email: bcardozo.lozano@gmail.com

76

Resumen: Desde sus inicios, el ciclo de inteligencia fue definido como un proceso sistemático y secuencial mediante el cual la información se transforma en inteligencia útil para la toma de decisiones. Este modelo fue adoptado por muchas agencias de inteligencia en todo el mundo, y aunque fue importante como conceptos iniciales y doctrinales, en la práctica generó problemas de compartimentaje en las diferentes fases del ciclo. A esto se fue sumando con el tiempo la falta de integración entre los diferentes actores, el desprecio de la inteligencia de fuente abierta (OSINT), cierto sobredimensionamiento de la inteligencia artificial ante la humana, la diseminación de productos analíticos bajo formatos rígidos y la necesidad de producir notas de inteligencia de manera perfecta. En este escenario, el analista se enfrenta a situaciones complejas y dinámicas, donde debe emplear todas las herramientas que estén a su alcance, comprendiendo el contexto del entorno nacional e internacional, para producir productos multidinámicos de inteligencia de manera práctica y oportuna al decisor estratégico.

Palabras clave: Ciclo de inteligencia, inteligencia estratégica, analista estratégico, integración, OSINT, inteligencia artificial, productos multidinámicos, decisor estratégico.

***Abstract:** Since its inception, the intelligence cycle has been defined as a systematic and sequential process through which information is transformed into useful intelligence for decision-making. This model was adopted by many intelligence agencies around the world, and although it was important as an initial and doctrinal concept, in practice, it caused problems of compartmentalization among the different phases of the cycle. Over time, additional challenges emerged, such as the lack of integration between the different actors, the disdain for open-source intelligence (OSINT), a certain oversizing of artificial intelligence compared to human intelligence, the dissemination of analytical products under rigid formats, and the need to produce perfectly intelligence notes. In this context, the analyst faces complex and dynamic situations, where they must employ every available tool and understand both the national and international environment to produce multidynamic intelligence products in a practical and timely manner for strategic decision-makers.*

Keywords: intelligence cycle, strategic intelligence, strategic analyst, integration, OSINT, artificial intelligence, multidynamic products, strategic decision-maker.

1. INTRODUCCIÓN

Conócete a ti mismo y conoce a tu enemigo, y en cien batallas nunca estarás en peligro” (Sun Tzu, Cap. III). Desde los escritos de Sun Tzu, en El Arte de la Guerra del siglo V a. C., hasta la obra de Philip Tetlock y Dan Gardner, Superforecasting: The Art and Science of Prediction (2015), existe evidencia de que la inteligencia estratégica ha tenido avances significativos, marcando hitos que van desde la idea de ventaja estratégica basada en conocer al enemigo y conocerse a uno mismo, hasta la posibilidad de generar inteligencia estratégica a través de tecnologías emergentes. Es interesante entender esto en primera instancia, porque el “ciclo de inteligencia” aparece formalmente muchos años después de la definición de inteligencia estratégica.

En la actualidad la producción de inteligencia estratégica es dinámica, esto demanda comprender varios factores que están relacionados entre sí; entre estos destacamos la importancia de integración de capacidades de colección y análisis, el auge de inteligencia de fuente abierta (OSINT) bajo reportes denominados “alertas” como primer advertencia del entorno, la relevancia de la inteligencia

artificial donde el analista aprovecha todas sus capacidades, la necesidad de diseminar productos multidinámicos con un lenguaje claro, oportuno y de máximo impacto para los decisores estratégicos.

El propósito de este artículo es plantear el ciclo de inteligencia como una plataforma colaborativa, en el sentido de un sistema de red interconectado con participación constante entre cada uno de los actores, de tal manera que sea adaptable y flexible para producir inteligencia estratégica.

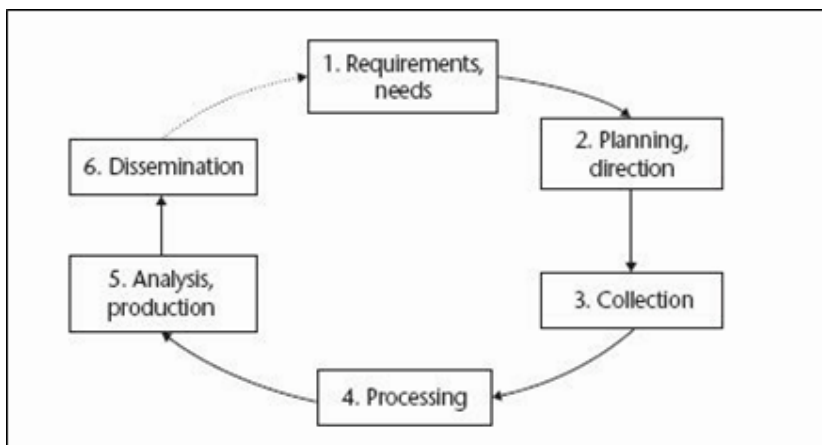
2. INTELIGENCIA ESTRATÉGICA Y CICLO DE INTELIGENCIA

En *Strategic Intelligence for American World Policy*, Sherman Kent (1949) mencionó lo siguiente: “La inteligencia estratégica es el conocimiento sobre el cual se basa la política de alto nivel. Es la información necesaria para formular políticas, distinta de la inteligencia táctica, que se emplea en la ejecución de operaciones”.

En ese sentido, inteligencia estratégica no se basa en un simple reporte ni en una cantidad de datos de una situación del entorno, sino que debe servir como insumo fundamental para la toma de decisiones al más alto nivel. Para ello, el conocimiento debe ser evaluado, interpretado y proyectado para orientar en decisiones que afectan la seguridad y la defensa nacional. Por esta razón, gracias a sus aportes, Kent es considerado el padre de la inteligencia estratégica por formalizar su concepto proponiendo un modelo que sentó las bases para lo que más tarde se conocerá como “ciclo de inteligencia”.

La Doctrina de Inteligencia Militar de los Estados Unidos (1964), en *Joint Intelligence Doctrine*, señaló lo siguiente: “El ciclo de inteligencia es el proceso mediante el cual la información se convierte en inteligencia y se pone a disposición de los responsables de la toma de decisiones”. Esta definición, aunque se observa que es correcta en su estructura, desde la década de 1960 generó cierto grado de compartimentaje y rigidez entre las fases clásicas.

FIGURA 1
Ciclo de inteligencia tradicional.



Fuente: Del libro *Intelligence Analysis: A Target-Centric Approach* de Robert M. Clark (p. 78).

Recién a mediados de 2001, en la obra *Reshaping National Intelligence for an Age of Information*, Gregory F. Treverton (2001) argumentó que la inteligencia debe operar como un sistema flexible, colaborativo e integrado, donde recolectores, analistas y usuarios interactúan en tiempo real. De esta manera, su aporte muestra la importancia de que el analista participe en el proceso de la colección y viceversa.

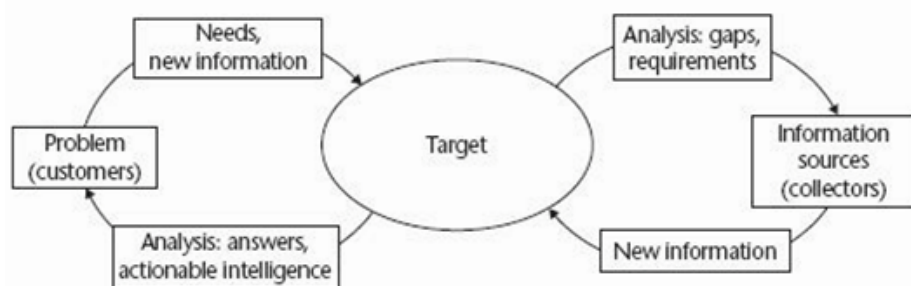
Es interesante que el libro de Treverton sea uno de los pocos, si no el único, que pudo diagnosticar la necesidad de transformar la inteligencia antes del atentado del 11 de septiembre de 2001 en EE. UU., ya que posterior a este acontecimiento se publicaron muchos estudios, documentos, libros, entre otros tantos aportes, sobre la importancia de redefinir el análisis estratégico.

Posteriormente y sin dejar de lado, en *Intelligence Analysis: A Target-Centric Approach*, Robert Clark (2019) señaló lo siguiente: “El ciclo de inteligencia tradicional implica un proceso lineal y secuencial, pero en la práctica la inteligencia es iterativa y colaborativa. El enfoque centrado en el objetivo enfatiza una red dinámica de participantes que interactúan continuamente para refinar la comprensión del objetivo” (p. 5).

Clark pone en evidencia el problema del ciclo de inteligencia tradicional e incluso plantea el modelo centrado en el objetivo, traducido en una plataforma colaborativa de conocimiento que continúa evolucionando. Es decir, se basa en construir un modelo preliminar, como por ejemplo una representación gráfica, conceptual o estructural del objetivo, utilizando lo que se sabe de manera general;

luego se realiza la recolección guiándose por las brechas del modelo inicial, trabajando a la par con el analista para definir qué falta, qué confirmar o qué invalidar, y a medida que se obtiene información el modelo se va actualizando (es importante entender que no se espera a tener toda la información para analizar) en tiempo real integrando la nueva data. Al respecto, la inteligencia estratégica respalda a los responsables políticos nacionales y a los líderes militares en el desarrollo e implementación de planes a largo plazo para abordar asuntos de importancia perdurable (Clark, 2019, p. 30).

FIGURA 2
Enfoque centrado en el objetivo para el proceso de inteligencia.



Fuente: Del libro *Intelligence Analysis: A Target-Centric Approach* de Robert M. Clark (pág. 90).

Haciendo una comparativa entre estos dos autores, por un lado, resaltamos a Kent, quien puso énfasis en la producción técnica y disciplinada del conocimiento y, por el otro, a Clark, quien redefine el modelo tradicional del ciclo de inteligencia como una plataforma interactiva y colaborativa, donde el conocimiento se construye en red y se adapta al entorno cambiante.

3. ANÁLISIS

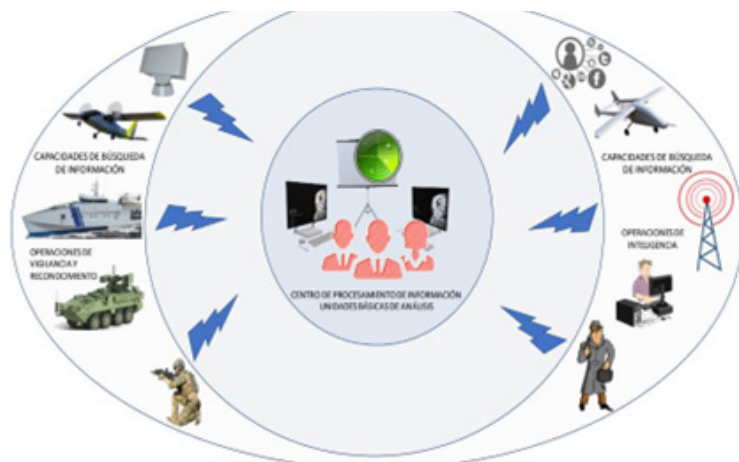
3.1 Integrando colección y análisis

Según la Doctrina de Inteligencia de la Marina (2022), resaltamos el concepto de Central de Inteligencia Naval, en el sentido de centralizar, procesar y difundir oportunamente la información requerida, así como actualizar permanentemente el conocimiento sobre las capacidades del enemigo o adversario y los escenarios de riesgo. Esto demanda integrar inteligencia y colección para que personas calificadas en inteligencia a través de diversos datos, información y sistemas puedan visualizar el contexto general de la situación, interactuando, conversando y debatiendo la dinámica obtenida como una gran unidad básica de análisis

(UBA, definida por el C. de F. Luis Antonio Ríos Rodríguez como un modelo tipo para la organización del trabajo de análisis y producción de inteligencia donde existen 5 tareas necesarias: actualización de cronologías, producción de fichas, evaluación de fuentes, organización documental y análisis) en tiempo real para la producción de inteligencia.

FIGURA 3

Figura de Central de Inteligencia Naval según el DOCINT



Fuente: Doctrina de Inteligencia Naval de la Marina de Guerra del Perú

La idea de integración enfatiza la importancia de consolidar capacidades de colección y análisis, bajo un liderazgo de integración para la producción de inteligencia estratégica. Esto conlleva dejar de realizar funciones de manera aislada y sin comunicación, sino más bien bajo una sinergia en formación de equipos. Al respecto, David Oman, exdirector del Government Communications Headquarter (GCHQ, o Agencia de Inteligencia Británica Especializada en Ciberseguridad, Inteligencia de Señales), mencionó lo siguiente: “El trabajo colaborativo está en el centro de la inteligencia moderna, especialmente cuando es crucial fusionar información proveniente de distintas disciplinas, como combinar fuentes humanas con inteligencia de señales o imágenes” (Oman, 2020).

La inteligencia debe integrar capacidades y no dividirlas, razón por la cual recolectores y analistas deben compartir una comprensión común del objetivo y no actuar por “compartimentos aislados” y “secretos”. En ese sentido, los recolectores de información, los usuarios y los analistas pueden (y deben) trabajar juntos para transformar la inteligencia nacional en esta era de la información (Treverton, 2001).

En todos los niveles de inteligencia existen vacíos de información, donde el usuario tiene la urgencia de obtener insumos que le permitan tener fundamento para tomar decisiones oportunas. Ante este escenario, necesita emplear los canales correspondientes para sus requerimientos de información y una constante retroalimentación en el proceso. La colaboración entre recolectores, analistas y usuarios es esencial, ya que la construcción del conocimiento requiere intercambio permanente entre todos los actores que interactúan con el objetivo. Esto rompe los compartimentos y evita vacíos críticos de información (Clark, 2003).

¿Qué pasaría si el analista necesita alguna información para sacar una nota de inteligencia, limitándose a sacar pedidos de información a colección y en el transcurso del tiempo de espera de respuesta se encuentra con los brazos cruzados? Si eso fuese así, la inteligencia estaría restringiendo sus capacidades enfrentando problemas de integración, desfase y oportunidad. Por este motivo, en un entorno multipolar, la integración de sistemas y funciones dentro de la inteligencia estratégica resulta esencial para responder a amenazas complejas (Moya, 2024).

3.2 “Alertas” como reportes de OSINT

En un panorama de transformación geopolítica, avances tecnológicos y cambios culturales en la comunidad de inteligencia, el modelo clásico de inteligencia está quedando obsoleto ante amenazas descentralizadas, ciberataques y desinformación masiva. Entre las disrupciones que destacan, resaltamos el auge de OSINT en los procesos de inteligencia estratégica, no como un asunto opcional, sino como una condición necesaria para generar productos oportunos, relevantes y con valor anticipativo para la toma de decisiones (Zegart, 2022).

Muchas agencias desmerecen el valor de OSINT. Es cierto que la principal desventaja es la autenticidad y que esto demanda acciones como filtrado, corroboración y contextualización para ser útil estratégicamente. Sin embargo, su verdadero valor reside en cómo se integra al ciclo de inteligencia, especialmente en tareas como identificación de actores, narrativas de los mismos, seguimiento de patrones, posibles escenarios, corroboración de la información, entre otros.

Nos referimos a “alerta” a un sentido de advertencia temprana que es parte de la monitorización de medios ante la materialización de amenazas concretas. Se debe dejar de considerar como una herramienta secundaria y convertirse en un pilar de integración con Signal Intelligence (SIGINT, Inteligencia de Señales), Human Intelligence (HUMINT, Inteligencia Humana) o Imagery Intelligence (IMINT, Inteligencia de Imágenes).

Además, es importante tener un control diario de los reportes de alertas, con fecha, lugares, hecho, fuente, tipo de amenaza y enumeración. Independientemente del formato que se establezca, lo determinante es advertir a los usuarios. Contar con estadísticas de alertas nos ayudaría a contrastar, en una matriz, la cantidad de alertas generadas versus los documentos de inteligencia diseminados. Sin embargo, la clave no está en la cantidad que podamos generar, sino en la capacidad de filtrar de manera ordenada las diferentes amenazas en el entorno nacional e internacional centrado en el blanco.

La inteligencia estratégica cumple su función más vital cuando es capaz de emitir advertencias tempranas, ofreciendo a los responsables políticos un margen de maniobra para actuar antes de que una amenaza se materialice (Fingar, 2011). De esta manera, sostenemos que el uso de OSINT es imprescindible. Su valor tiene un potencial de contribución que puede reducir costos, ampliar cobertura donde no nos encontremos y generar alertas si se emplea con metodología y profesionalización; más aún, cuando se integra con otras fuentes bajo marcos de fusión, validación y retroalimentación constante.

A esto se suma que todos somos colectores de información, es decir, algún tema de interés que recepcionemos, sea el método o la forma, conlleva alimentar la capacidad principal de OSINT, no dejando esa labor únicamente bajo responsabilidad de un grupo de personas calificadas en inteligencia, sino como parte de un sistema de red interconectado para guardar registros de advertencias tempranas con la capacidad de conectar múltiples señales en bases de datos.

El desafío de los próximos analistas que emplean OSINT no es simplemente saber usar herramientas y plataformas digitales, sino tener diferentes conocimientos (definido por el Capitán de Navío Jorge Montoya en “La Inteligencia Estratégica y su Importancia en el Nivel Estratégico de Decisión”, como analistas estratégicos con competencias necesarias en el desarrollo de temas especializados producto de una permanente vigilancia de acontecimientos que se suscitan en el entorno nacional e internacional). En ese sentido, es necesario comprender aspectos históricos, antropológicos, sociales, económicos, culturales, filosóficos, de relaciones internacionales, entre otros, y que estos analistas organicen y participen constantemente en foros del contexto geopolítico, para discriminar todo tipo de información irrelevante y realizar permanentemente un análisis estructurado, eliminando sesgos internos.

3.3 Entre la máquina y la mente

La idea de máquina fue tomada de un experto en ciberseguridad y profesor en Johns Hopkins llamado Thomas Rid, quien exploró el desarrollo histórico de la cibernética, desde la Segunda Guerra Mundial hasta la era de la inteligencia artificial. Si bien es cierto que Rid no proporciona una definición concreta de “máquina”, su análisis sugiere que las máquinas deben entenderse como entidades que amplifican las capacidades humanas, pero que también pueden presentar riesgos si se utilizan sin una comprensión crítica de sus implicaciones (Rid, 2016).

Notemos que la predicción no es una cuestión de quién tiene más años realizando análisis en una oficina, sección o división de inteligencia; es decir, si bien es cierto que la experiencia es importante, no todo se resume a ello, sino en el empleo constante de métodos sistemáticos, la revisión constante de posibles sesgos personales, el pensamiento crítico y la humildad cognitiva. Para los superpronosticadores, las creencias son hipótesis que deben ser puestas a prueba, no tesoros que deben ser protegidos (Tetlock & Gardner, 2015). De esta manera, todo debe ser puesto bajo tela de juicio, inclusive las mejores máquinas que tienen el potencial de generar inteligencia.

En nuestro artículo nos referimos a la “máquina” como un sistema que cuenta con capacidades múltiples de inteligencia artificial (IA) y que realiza labores de inteligencia a todo tipo de nivel. Por poner un ejemplo, ChatGPT es un modelo de lenguaje, bien entrenado, que puede generar valor a través de matrices, hipótesis, escenarios, perfiles y documentos (solo por mencionar algunos), tomando todo tipo de información que tiene disponible. Es imprescindible conocer todo tipo de herramientas de IA que tienen estas capacidades. En ese sentido, los sistemas automáticos se vienen expandiendo en el ámbito de inteligencia y han creado estructuras que reemplazan, en muchas oportunidades, el valor humano.

Herbert Lin, experto en ciberseguridad y política tecnológica, sostiene que la IA debe ser considerada como un multiplicador de capacidades humanas, no como un sustituto del juicio humano, advirtiéndole que el uso irresponsable de la IA puede generar escaladas involuntarias y pérdida de control estratégico (Lin, 2018). Por esta razón, la IA debe ser considerada como una herramienta que multiplique capacidades de colección, pero no debe ser vista como un agente decisor.

El analista estratégico debe ser híbrido, sumando lo técnico y lo ético; eso demanda que pueda evaluar el contexto, hacer proyecciones y clasificar riesgos estratégicos. Por eso, consideramos que toda operación que sea empleada a través de la IA debe tener una constante intervención del analista.

3.4 Productos multidinámicos diseminados

La producción de documentos de inteligencia es permanente; eso se traduce en una gran cantidad de notas de información, notas de inteligencia, estudios de inteligencia y otros de interés diseminados por los canales correspondientes en tiempo oportuno. Sin embargo, la cantidad de volúmenes de documentos diseminados a las diferentes oficinas y secciones de inteligencia a nivel nacional e internacional no siempre tiene el nivel de impacto (por diversos factores ajenos a la agenda política) requerido cuando llega a los decisores estratégicos.

Por años se han establecido ciertos formatos para documentos específicos; sin embargo, pocas veces nos hemos preguntado si están centrados en los usuarios del más alto nivel. Para eso se necesita interactuar con los decisores estratégicos, conocerlos, saber qué asuntos les interesan y cómo les gustaría recibirlos (hasta el color del formato es importante).

Al respecto, Steele mencionó la importancia de la diseminación de inteligencia en diversos formatos (textos, gráficos, videos, presentaciones) para adaptarse a diferentes audiencias y mejorar su comprensión. Su aporte destaca la necesidad de que la inteligencia sea accesible y comprensible a través de productos analíticos en formatos diversos, adaptados a las necesidades específicas de cada audiencia (Steele, 2002).

El decisor estratégico, como es normal, recibe información por muchos canales considerando el cargo que ostenta, pero un producto de inteligencia debe diferenciarse de todo el resto. Esto conlleva adaptarlos a las necesidades específicas del decisor, asegurando que lo recepcione (no como un mensaje más y que pase desapercibido), maximizando el impacto de la inteligencia bajo un estilo y formato multidinámico.

Otro de los desafíos que los analistas tienen es la incertidumbre, ya que toda información requerida no debe limitar el nivel de fluido a gran escala de productos multidinámicos diseminados hacia los decisores estratégicos. Por eso, es necesario tener certeza del trabajo que se realiza para advertir anticipadamente sobre amenazas complejas y emergentes.

La incertidumbre es una condición normal del análisis, por lo tanto, se debe aprender a trabajar con información imperfecta y de esa misma manera, dejar de lado los formatos rígidos para que el decisor estratégico se interese y le llame la atención lo que reciba. La inteligencia efectiva es aquella que no solo informa, sino que también inspira acción y facilita la toma de decisiones estratégicas (Wheaton & Chido, 2009).

3.5 Lo perfecto es enemigo de lo bueno

Partimos desde que la inteligencia estratégica demanda la formación de analistas al nivel de científicos sociales, con conocimientos en diversas áreas y especializados en aplicar métodos y exponer el grado de certeza de sus juicios. Eso conlleva que el análisis debe tener el peso correspondiente, tal como una ciencia aplicada.

En ese sentido, hemos identificado por lo menos dos frentes que el analista estratégico tiene año tras año: por un lado, la calidad del producto y, por otro, la velocidad del mismo. Dicho de otra forma, lo perfecto y lo bueno.

Por un lado, la importancia de la calidad. Una inteligencia rápida pero equivocada puede ser más peligrosa que no tener inteligencia en absoluto (Johnston, 2005, p. 52). Es decir, para Johnston, la velocidad no debe reemplazar a la calidad analítica, sumado al hecho de que el exceso de presión por producir informes en poco tiempo puede llevar a realizar análisis poco rigurosos, sin revisión ni aplicación de técnicas estructuradas, ya que aunque la inteligencia debe ser oportuna, también debe tener la solidez lógica.

Por otro lado, el énfasis en la velocidad. Esta línea de pensamiento reconoce que, en contextos de crisis, el decisor estratégico necesita contar con una inteligencia suficientemente buena y a tiempo, más que perfecta pero tardía. Sims (2022) argumenta que el valor de la inteligencia no reside únicamente en su profundidad analítica, sino en su utilidad para la acción. Para Sims, un producto de inteligencia que no llega en el momento adecuado pierde relevancia estratégica, por lo que se requiere que los analistas asuman una mentalidad donde la inteligencia existe para dar ventaja decisional y no para descubrir verdades absolutas.

Por lo general, los contextos de crisis demandan productos analíticos más rápidos. Los entornos inciertos requieren de una inteligencia que ayude a actuar con base en lo disponible. Por eso la importancia de interactuar constantemente con lo que tenemos en el momento. Las crisis exigen sistemas de inteligencia que sean colaborativos, adaptativos y que interactúen constantemente con los tomadores de decisiones. La aislación del esfuerzo no es una opción (Hall, 1998).

Sin embargo, no se descartan, y menos se pretende dejar de lado, las técnicas analíticas estructuradas para el análisis de inteligencia que permiten una transformación del “arte del análisis” hacia una disciplina más rigurosa, colaborativa y replicable (Heuer & Pherson, 2010), y que demandan un mayor tiempo de análisis en la producción de notas de inteligencia, aumentando la

calidad y la confiabilidad de acuerdo con la situación del entorno en la que nos encontremos.

El analista debe entender el contexto en el que se encuentra, donde la oportunidad puede, en ciertas circunstancias, ser más valiosa que la precisión para el decisor estratégico. Por esta razón, la inteligencia más efectiva es la que se adapta al usuario y esta debe estar diseñada en función de las necesidades, el lenguaje y el contexto del decisor.

4. CONCLUSIONES

La inteligencia estratégica y el ciclo de inteligencia están relacionados. Mientras que el ciclo de inteligencia es el “cómo”, inteligencia estratégica es el “para qué”. El problema está cuando el “cómo” es rígido y no evoluciona, lo que afecta a la producción de inteligencia estratégica para la toma de decisiones. La inteligencia estratégica debe ser una construcción colaborativa y dinámica del conocimiento centrada en el objetivo, para anticipar y guiar decisiones del más alto nivel.

La integración es un principio esencial en la inteligencia estratégica; por ende, se necesita integrar capacidades de colección y análisis que permitan realizar labores dentro de un Departamento de Inteligencia, con una comprensión compartida de las diferentes amenazas nacionales e internacionales. La colaboración entre estos actores (integrantes de colección y análisis), incluyendo al usuario, fortalece la capacidad de respuesta ante entornos complejos y exige dejar atrás estructuras compartimentadas tradicionales, que lo único que hacen es limitar el flujo de información.

La inteligencia artificial debe complementar el trabajo del analista estratégico. En un entorno estratégico, el pensamiento crítico, la ética y el conocimiento del analista son determinantes. Toda herramienta, por avanzada que sea, siempre va a necesitar del control humano para evitar decisiones automatizadas sin contexto del entorno.

La inteligencia estratégica debe adaptarse al decisor, dejando de lado formatos rígidos, para producir productos analíticos multidinámicos con un lenguaje claro, útil y oportuno que realmente impacten. La inteligencia no debe solo informar, sino facilitar decisiones en escenarios inciertos, actuando como catalizador estratégico en contextos donde la forma, el color y el estilo son importantes.

La inteligencia estratégica debe encontrar un equilibrio entre la velocidad y la calidad. Esto exige sistemas colaborativos y flexibles que interactúen constantemente con los tomadores de decisiones estratégicas, priorizando la rapidez en contextos de crisis y adaptándose al entorno en el que se encuentre en ese momento; todo ello resulta clave para responder con inteligencia estratégica en escenarios inciertos.

REFERENCIAS

- Clark, R. M. (2019). *Intelligence Analysis: A Target-Centric Approach* (6th ed.). CQ Press.
- DOCINT-21803 (2022). *Doctrina de Inteligencia de la Marina*. Marina de Guerra del Perú.
- Fingar, T. (2011). *Reducing Uncertainty: Intelligence Analysis and National Security*. Stanford University Press.
- Hall, K. R. (1998, June 9). *Remarks at the Defense Intelligence Agency Conference*. Defense Intelligence Agency.
- Heuer, R. J., & Pherson, R. H. (2010). *Structured analytic techniques for intelligence analysis*. CQ Press.
- Johnston, R. (2005). *Analytic culture in the U.S. intelligence community: An ethnographic study*. Center for the Study of Intelligence. <https://www.cia.gov/resources/csi/books-monographs/analytic-culture-in-the-u-s-intelligence-community-2/>
- Kent, S. (1949). *Strategic intelligence for American world policy*. Princeton University Press.
- Lin, H. (2018). *Escalation risks in an AI-infused world*. En, D. Wright, N. (Ed.), *AI, China, Russia, and the global order: Technological, political, global, and creative perspectives* (pp. 133-140). Departament of defence United State.
- Montoya, J. (2025). *La Inteligencia Estratégica y su Importancia en el Nivel Estratégico de Decisión*. Revista de la Escuela Superior de Guerra Naval.
- Moya, L. G. (2024). *La inteligencia estratégica en el orden multipolar del siglo XXI*. Editorial Centro de Estudios Estratégicos.
- Omand, D. (2020). *How Spies Think: Ten Lessons in Intelligence*. Penguin Viking.
- Pease, B. E. (2019). *Leading Intelligence Analysis: Lessons from the CIA's Analytic Front Lines*. CQ Press.
- Rid, T. (2016). *Rise of the machines: A cybernetic history*. W. W. Norton & Company.
- Ríos, L. A. (2008). La unidad básica de análisis: Un enfoque actualizado de este modelo. *Revista de Marina*, (1), 58-67.
- Sims, J. E. (2022). *Decision advantage: Intelligence in international politics from the Spanish Armada to Cyberwarfare*. Oxford University Press.
- Steele, R. D. (2002). *The new craft of intelligence: Personal, public, & political*. OSS International Press.
- Sun Tzu. (s/f). *El arte de la guerra*.
- Tetlock, P. E., & Gardner, D. (2015). *Superforecasting: The Art and Science of Prediction*. Crown Publishing Group.
- Trevorton, G. F. (2001). *Reshaping National Intelligence for an Age of Information*. Cambridge University Press.
- U.S. Joint Chiefs of Staff. (1964). *Joint intelligence doctrine*. Government Printing Office.
- Wheaton, K. J., & Chido, D. (2009). Evaluating intelligence: Answering questions asked and not. *International Journal of Intelligence and Counterintelligences*, 22(4), 614–631.
- Zegart, A. B. (2022). *Spies, Lies, and Algorithms: The History and Future of American Intelligence*. Princeton University Press.