

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Escuela de Posgrado



**“LA FUNCIÓN DE INTELIGENCIA ESTRATÉGICA DEL ESTADO Y SU
CONTRIBUCIÓN PARA LOGRAR UNA ALTA PERCEPCIÓN DE
BIENESTAR GENERAL EN EL CIUDADANO A NIVEL NACIONAL
AÑO 2019”**

**Trabajo de Investigación para obtener el grado académico de
Magíster en Gobierno y Políticas Públicas**

que presenta:

***Gerson Carrasco Márquez
Tomás Mauricio Jaramillo***

**Asesor:
*Flavio Ernesto Ausejo Castillo***

LIMA – 2022

Informe de Similitud

Yo, Flavio Ernesto Ausejo Castillo, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor del Trabajo de Investigación titulado **“LA FUNCIÓN DE INTELIGENCIA ESTRATÉGICA DEL ESTADO Y SU CONTRIBUCIÓN PARA LOGRAR UNA ALTA PERCEPCIÓN DE BIENESTAR GENERAL EN EL CIUDADANO A NIVEL NACIONAL AÑO 2019”**, de los autores Gerson Carrasco Márquez y Tomás Mauricio Jaramillo, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 14/06/2023
- He revisado con detalle dicho reporte y el Trabajo de Investigación y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Surco, 20 de junio de 2023.

Apellidos y nombres del asesor: Ausejo Castillo Flavio Ernesto	
DNI 09277497	Firma: 
ORCID: 0000-0003-3144-0319	

Resumen

El presente trabajo de investigación, busca encontrar una solución a la ausencia de Inteligencia Estratégica en el proceso decisional de los funcionarios públicos para lograr una alta percepción de Bienestar General en el ciudadano, para tal fin, se logró identificar tres problemas principales siendo estos: la carencia de cultura, conocimiento y concepción de la función de inteligencia, una limitada coordinación interinstitucional, así como una inadecuada toma de decisión para generar valor público, el presente trabajo de investigación, se enmarca de dentro de una investigación aplicada, para lo cual se transformará el conocimiento puro en conocimiento práctico.

Una vez identificado las causas del problema, se reformuló el problema, proponiendo el siguiente desafío de innovación ¿Cómo se podrá cambiar la toma de decisiones por parte de los funcionarios del Estado para que consideren la función de Inteligencia Estratégica como una herramienta adicional que reduzca la incertidumbre, a fin de brindarle un valor agregado que impacte positivamente en el bienestar general del ciudadano?

Finalmente, el desafío consistió en el mix de dos ideas de innovación, la primera relacionada a “La innovación en el Ciclo de Inteligencia del SINA” que tendrá una solución a nivel comunidad de inteligencia y la segunda referida a la “Participación de Funcionarios Asesores de la Dini en los diferentes sectores del Estado”, que dependerá de una decisión del más alto nivel, a fin de generar valor público, mediante la adecuada toma de decisiones por parte de los funcionarios del Estado que impactará en el ciudadano.

Palabras clave: inteligencia estratégica, analistas, usuarios y confianza.

Abstract

The present research work seeks to find a solution to the absence of Strategic Intelligence in the decision-making process of public officials to achieve a high perception of General Well-being in the citizen, for this purpose, it was possible to identify three main problems being these: lack of culture, knowledge and conception of the intelligence function, limited inter-institutional coordination, as well as inadequate decision-making to generate public value, this research work is part of an applied research, for which it will be transformed pure knowledge into practical knowledge.

Once the causes of the problem were identified, the problem was reformulated, proposing the following innovation challenge: How can decision-making by State officials be changed so that they consider the function of Strategic Intelligence as an additional tool that reduces the uncertainty, in order to provide an added value that has a positive impact on the general well-being of the citizen?

Finally, the challenge consisted of the mix of two innovation ideas, the first related to "Innovation in the Intelligence Cycle of the SINA" that will have a solution at the intelligence community level and the second referred to the "Participation of Officials Advisers of the Dini in the different sectors of the State", which will depend on a decision at the highest level, in order to generate public value, through appropriate decision-making by State officials that will impact the citizen.

ÍNDICE

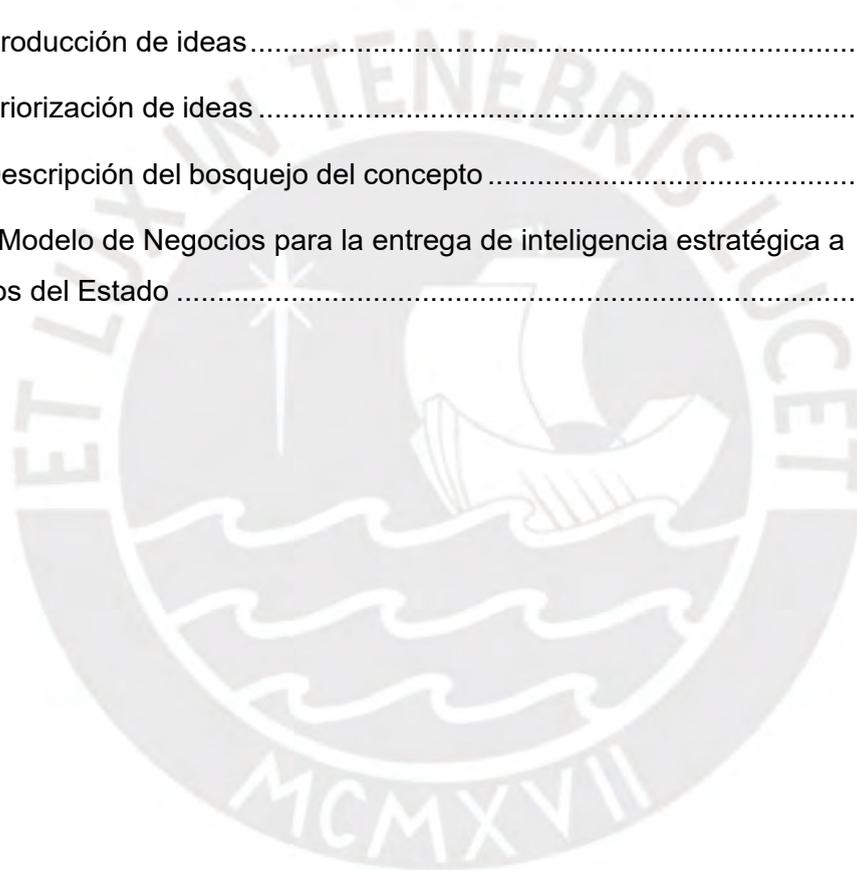
Carátula	i
Informe de Similitud	ii
Resumen	iii
ÍNDICE	v
Lista de tablas.....	vii
Lista de figuras	viii
Introducción	1
Capítulo I: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.1. Redacción formal del problema.....	3
1.2. Marco conceptual del problema	4
1.3. Arquitectura del problema	5
1.4. Marco institucional y normativo relacionado con el problema	7
Capítulo II: CAUSAS DEL PROBLEMA	11
2.1. Marco teórico sobre las causas del problema	11
2.1.1. Carencia de cultura, conocimiento y concepción de la función de inteligencia.....	11
Limitada coordinación interinstitucional	14
2.1.2. Inadecuada toma de decisión para generar valor público.....	17
2.2. Causas del problema	19
2.2.1. Carencia de cultura, conocimiento y concepción de la función de inteligencia.....	19
2.2.2. Limitada coordinación interinstitucional.....	20
2.2.3. Inadecuada toma de decisión para generar valor público.....	21
Capítulo III: DISEÑO DEL PROTOTIPO	23
3.1. Problema reformulado y desafío de innovación	23
3.2. Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación	25
3.2.2. Funcionarios Asesores de la DINI en los diferentes sectores del Estado 26	
3.2.3. Funcionarios del sector estatal como Enlaces en la DINI	29
3.2.4. Informe de Ideas de Solución Locales en Materias de Seguridad	31
3.2.5. Empleo de celulares con cifrado para envío de información de inteligencia.....	32
3.2.6. Sistema de Información e Inteligencia Plataforma en México.....	33
3.3. Concepto final de la innovación.....	34
3.2.3. Descripción del concepto final de innovación	34

3.2.4.	Proceso de desarrollo del concepto final de innovación	47
3.3.	Prototipo final de la innovación.....	63
3.3.3.	Descripción del prototipo final	63
3.3.4.	Proceso de desarrollo del prototipo final de innovación	65
Capítulo IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO		67
4.1.	Análisis de deseabilidad	67
4.2.	Análisis de factibilidad	68
CONCLUSIONES.....		71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		73
ANEXOS.....		77



Lista de tablas

Tabla 1. Marco institucional y normativo frente al problema identificado	9
Tabla 2. Función de la cultura de inteligencia	12
Tabla 3. Aspectos relevantes del Análisis de Políticas Públicas y el Análisis de Inteligencia Estratégica.....	19
Tabla 4. Matriz de jerarquización de las causas	23
Tabla 5. Así son las empresas que venden móviles cifrados.....	33
Tabla 6. Intelligence across all 10 organizations examined	38
Tabla 7. Producción de ideas.....	50
Tabla 8. Priorización de ideas.....	56
Tabla 9. Descripción del bosquejo del concepto	56
Tabla 10. Modelo de Negocios para la entrega de inteligencia estratégica a funcionarios del Estado	58



Lista de figuras

Figura 1. Matriz de Dimensiones	7
Figura 2. Escala de Coordinación de Políticas “Escala Gittman”	15
Figura 3. Enfoque de Coordinación desde la PCM.....	16
Figura 4. Causas del Problema y definición del Desafío Central	25
Figura 5. Ciclo de Inteligencia Conjunta de las fuerzas militares EEUU	39
Figura 6. Ciclo de Inteligencia Competitiva	41
Figura 7. Ciclo de Inteligencia del FBI	42
Figura 8. Ciclo de Inteligencia del SINA - Perú	43
Figura 9. Proceso Innovador N° 1	44
Figura 10. Proceso Innovador N° 2.....	47
Figura 11. Agrupación de Ideas para la Innovación.....	49
Figura 12. Taller de identificación de problemas, validación de hallazgos, y selección de ideas de solución. Equipo Bravo	49
Figura 13. Taller de identificación de problemas, validación de hallazgos, y selección de ideas de solución. Equipo Alfa.....	50
Figura 14. Organigrama de la Presidencia del Consejo de Ministros	55
Figura 15. Modelo de negocios para la entrega de inteligencia estratégica a funcionarios del Estado	63

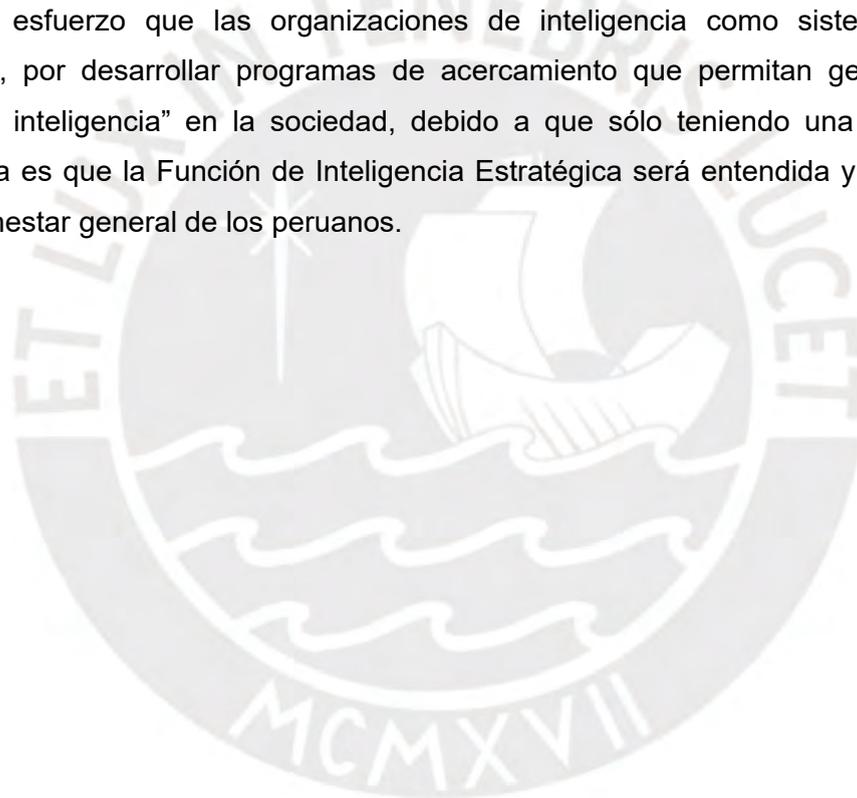
Introducción

La Función de Inteligencia Estratégica - genera un producto, un conocimiento que le permite al tomador de decisiones en el nivel estratégico ver la luz en un escenario incierto, y a veces turbulento, la toma de decisiones en incertidumbre, donde no existen elementos de juicio necesarios para poder hacer una decisión correcta es un problema recurrente en el Estado, en ese sentido la Dirección Nacional de Inteligencia (DINI) viene haciendo los esfuerzos para crear un mecanismo sinérgico que genere conocimiento mediante productos de inteligencia que sean desarrollados de manera sistémica, este conocimiento va permitir al decisor reducir los niveles de incertidumbre para que la decisión sea la más correcta: Pero ese producto, ese bien público que es en esencia el componente fundamental de la inteligencia estratégica pasa por un proceso, en el cual a través del “Ciclo de Producción de Inteligencia”, proceso que permite la entrega de un producto que es Inteligencia, el cual la data, la estimación se procesa y eso genera un producto que es permanentemente revisado conceptualizado y nos ayuda a enfrentar las amenazas, hoy en día enfrentamos amenazas de naturaleza interna y externa, que están perfectamente definidas en el Plan de Inteligencia Nacional (PIN), sobre la base de esas amenazas es que gira la labor de inteligencia, generar un conocimiento para el decisor que permita hacer frente a las amenazas, desafíos y preocupaciones de manera eficiente.

Un aspecto fundamental es señalar que existen dos dimensiones o ejes fundamentales, en las cuales el ámbito de la inteligencia se desarrolla, estos son el Desarrollo y la Defensa; cuando hablamos de Defensa no solamente estamos asociando los componentes militares que es la definición o es el concepto por antonomasia, todo estado democrático tiene que tener un organismo de Inteligencia Estratégico que se convierta en la primera línea de defensa frente a actores hostiles y amenazas que permanentemente están desarrollando acciones para poder obtener réditos o beneficios sobre los objetivos que ellos tengan, gran parte de este esfuerzo está orientado a preservar nuestros Activos Críticos Nacionales (ACN), que son fundamentales para el desarrollo del país, actualmente los roles de la inteligencia han variado significativamente su contexto, ahora se presentan otros desafíos, preocupaciones y amenazas, se participa en otros sectores que el Estado demanda y en muchos casos los sectores del estado lo obvian o no conocen la naturaleza de la Función de Inteligencia Estratégica, la DINI es un órgano especializado que está al servicio del Estado y de aquellas entidades que necesiten proveerse de un conocimiento de naturaleza estratégica para su proceso decisonal. Actualmente, la DINI viene haciendo

los esfuerzos para darse a conocer en la dimensión o eje del Desarrollo Nacional, los roles de la inteligencia estratégica y la inteligencia de manera general han estado siempre orientado al tema de Seguridad y Defensa Nacional, unos de los campos de actuación por ejemplo es la conflictividad que actualmente se presenta en el país, es precisamente en este tipo de amenazas donde los sectores del Estado tienen que articular con los organismos de Inteligencia, siempre bajo la aclaración que inteligencia no toma decisiones, sólo provee una herramienta, un insumo para que el decisor reduzca la incertidumbre para la toma de decisiones.

Podemos decir que las organizaciones de inteligencia en el Perú están en un proceso de evolución y de asumir retos y desafíos que van a permitir que el Estado cuente con una valiosa herramienta que le permita conocer los desafíos y amenazas, en ese sentido resalta el esfuerzo que las organizaciones de inteligencia como sistema vienen realizando, por desarrollar programas de acercamiento que permitan generar “una cultura de inteligencia” en la sociedad, debido a que sólo teniendo una cultura de inteligencia es que la Función de Inteligencia Estratégica será entendida y contribuirá con el bienestar general de los peruanos.



Capítulo I: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Redacción formal del problema

Según lo indicado en el informe de la Comisión de Reorganización de la Dirección Nacional de inteligencia¹, la DINI, es la única agencia de Inteligencia en el país en condiciones de realizar Inteligencia Estratégica, por ser la cabeza del Sistema de Inteligencia Nacional (SINA), señala que:

La inteligencia estratégica no es un tema secundario, sino muy por el contrario, es la inteligencia que contribuye de manera sustantiva a planificar el país. No se planifica el país con inteligencia táctica, sino con inteligencia estratégica. Es la diferencia entre lo importante y lo urgente, ... brindar a los funcionarios nacionales las herramientas necesarias para encaminar correctamente al país en el mediano y largo plazo y realizar los cambios estructurales, que permitan enfrentar exitosamente las debilidades y amenazas, riesgos y preocupaciones, que no debemos obviar, así como las oportunidades que enfrenta el país basados en sus fortalezas, que no es conveniente desaprovechar.

La distribución de los productos de inteligencia se efectúa a los usuarios que componen el SINA, es decir al Presidente del Consejo de Ministros, Órgano de Inteligencia del Sector de Relaciones Exteriores, Sector Defensa y del Sector Interior, sin embargo esta producción no es entregada (cero documentos entregados) a otros funcionarios de nivel ejecutivo, gobierno regional y local, afectando de esta manera a aquellos posibles decisores que podrían contribuir con la institucionalización de la función de Inteligencia en el Estado.

Podemos citar como ejemplo, que la Fuerza Aérea del Perú ejecute una operación aérea de Inteligencia Vigilancia y Reconocimiento (IVR) en la selva del Perú, para obtener información sobre narcotráfico que será entregada a la Dirección Antidrogas y que durante la ejecución se presente un blanco de oportunidad relacionado a minería ilegal (presencia de dragas en la rivera de un río), esta información adicional podría ser entregada a la autoridad competente del Ministerio de Ambiente pero no se concretaría debido a que no se cuenta con el canal de transmisión formal de información, desperdiándose una información de valor que sería de utilidad para otro estamento del Estado.

¹ LA REPÚBLICA

Noticias: Consulta: 07 de junio de 2018 <https://larepublica.pe/politica/398610-dini-pedro-cateriano-recibio-informe-final-de-comision-reorganizadora>

Frente a esta situación, el Estado debería evaluar y viabilizar la posibilidad que productos de inteligencia, sean entregados en forma permanente y de manera oportuna a aquellos funcionarios del Estado Peruano que lo necesiten o que en su quehacer diario se encuentren decidiendo en un entorno de amenazas, riesgos y preocupaciones y que están fuera del alcance del marco legal del SINA, el involucramiento de estos actores podría contribuir en la reducción de la incertidumbre para la correcta toma de decisiones, contribuyendo de esta manera con consecución de los objetivos de las políticas públicas.

El presente trabajo de innovación ha sido elaborado teniendo como marco temporal los años 2019 al 2020, en el cual se analizará el efecto de los tomadores de decisiones con relación al empleo de la Inteligencia Estratégica, por la naturaleza de la investigación, no ha sido posible obtener información estadística por parte de la DINI sobre el impacto de los productos de inteligencia para la toma de decisiones.

Finalmente, la redacción formal del problema es la: Ausencia de Inteligencia Estratégica en el proceso decisorial de los funcionarios públicos para lograr una alta percepción de Bienestar General en el ciudadano a nivel Nacional año 2019.

1.2. Marco conceptual del problema

Los siguientes conceptos permiten tener una mejor aproximación de las definiciones clásicas que se versan en la comunidad de Inteligencia Nacional.

1.2.1 Inteligencia Estratégica:

Son elementos de juicios que se generan a través de un proceso particular de la apreciación de la realidad y lo que buscan las agencias de Inteligencia es reducir la incertidumbre y como sabemos todo proceso decisorio enfrenta incertidumbre, donde en el contexto y entorno se toman decisiones para alcanzar un objetivo específico, por ello la inteligencia estratégica genera esos elementos de juicios para que el decisor estratégico pueda enfrentar ese contexto, esa situación de incertidumbre para que pueda tomar decisiones.

1.2.2 Toma de Decisiones

Es la capacidad que tiene una persona de elegir por una situación en particular, ya sea influenciado por su experiencia, conocimiento u otros conocimientos previos procesados por terceros, a nivel sociedad existen múltiples problemas que se materializan a través de amenazas o riesgos concretos o eminentes, el conocimiento de estos constituye un cúmulo de

informaciones que son necesarias conocer para la toma de decisiones que pueda afectar a la Seguridad Nacional

1.2.3 Ciclo de Inteligencia

Es un proceso continuo, dinámico y en permanente evaluación, el cual ingresa permanentemente información por los diferentes órganos de búsqueda para luego convertirse en inteligencia y poner a disposición de los usuarios o decisores estratégicos.

1.3. Arquitectura del problema

Una vez definido el problema (“Ausencia de Inteligencia Estratégica en el proceso decisional de los funcionarios públicos para lograr una alta percepción de Bienestar General en el ciudadano a nivel Nacional año 2019”) y listado los principales conceptos, es necesario conocer las dimensiones de la “arquitectura del problema”, como es sabido un problema público es un todo complejo (PUCP, 2019), más aun si de temas de inteligencia estratégica aplicadas al estado peruano se trata, situación que no ha sido muy estudiada o investigada de manera abierta, sin embargo se ha logrado determinar ciertas dimensiones que se interrelacionan entre sí, esto se plasmó en una matriz de consistencia del diseño de investigación sobre el problema público, para un mejor entendimiento ver la Figura 1: “Matriz de consistencia”, esta matriz favorece una mirada amplia del estudio realizado, elaborándose preguntas, objetivos, hipótesis, fuentes de datos y herramientas de recolección de información.

El proceso de identificación de dimensiones nos ha permitido relacionar tres variables desde donde se disgregan otros conceptos todos relacionados entre sí, estos son: los **Actores**, que intervienen en la elaboración de productos de inteligencia y los funcionarios quienes serán los que tomen las mejores decisiones en beneficio de la población; los **procesos relacionados**, que lo hemos entendido como la reunión de entidades que colaboran y se benefician con la función de inteligencia estratégica del estado, estas entidades son la universidad o academia, desde donde se pondrá la oferta académica para el ciudadano o funcionario público, la empresa que toma parte del caudal de ofertas académicas de la universidad para sus intereses empresariales y el ciudadano que se beneficia desde la universidad y lo emplea en la empresa; y finalmente **las características de inteligencia**, donde se explicará el proceso de toma de decisiones, el proceso de la inteligencia y se presentaran algunos productos de inteligencia o entregables que contribuirán con la toma de decisiones del funcionario público.

1.3.1. Actores

Por la naturaleza de la función de inteligencia, donde el recojo de evidencias es reservado, la determinación de los actores de esta dimensión, se obtuvieron mediante entrevistas a expertos, identificándose dos grupos de actores, los productores de inteligencia y los usuarios, estos últimos disgregados en los diferentes niveles de gobierno, habiéndose conocido que la inteligencia estratégica únicamente es entregada al presidente de la república y jefe del consejo de ministros, por otro lado los funcionarios de la DINI, preconocen que la inteligencia estratégica está limitada únicamente hacia la presidencia y PCM, existiendo un vínculo proveedor - cliente ajustado a los requerimientos de la coyuntura nacional y prioridades del decisor.

1.3.2. Procesos Relacionados

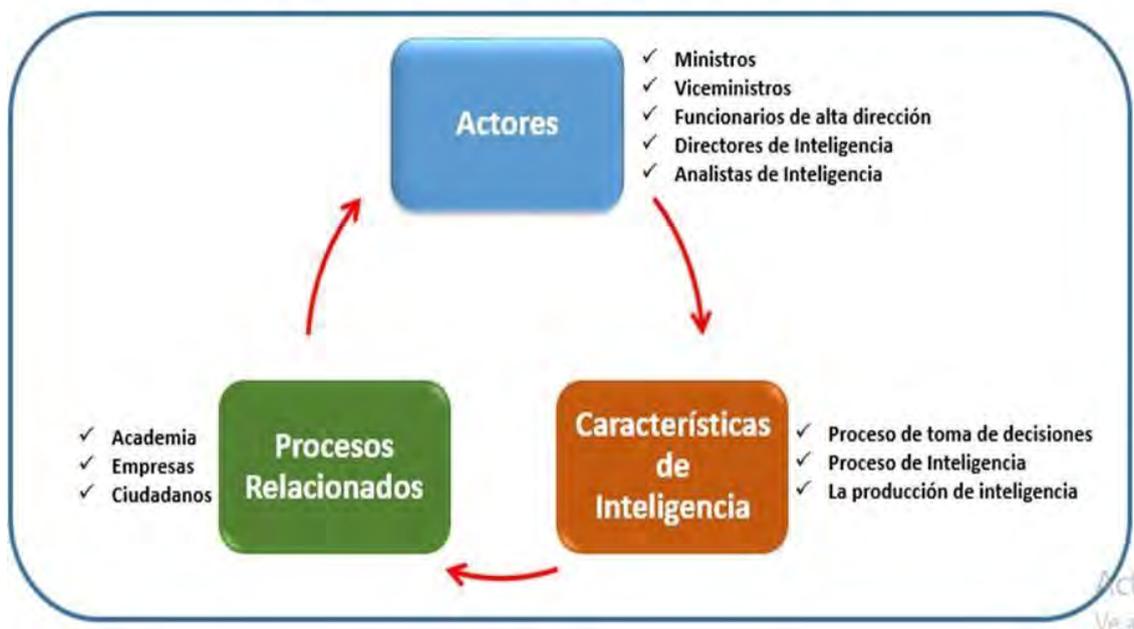
Producto de la observación y asistencia de diferentes foros, conferencias, capacitaciones y webinars, se ha podido determinar que la dimensión de procesos relacionados de inteligencia es limitada en la interacción entre la academia, empresa y ciudadanos, esto debido a la carencia de un conocimiento de la función de inteligencia estratégica del estado en estos componentes.

1.3.3. Características de Inteligencia

La naturaleza de la función de inteligencia estratégica, de ser una actividad que maneja información clasificada, cuya divulgación a destinos no autorizados puede afectar la seguridad y defensa nacional, posee una organización con personal especializado en temas propios de esta función, con amplia experiencia en los diferentes campos del quehacer humano, así mismo cuenta con un proceso de producción que hace que esta se compartimente y en muchos casos no llegue al destino final, la oportunidad y exactitud de la inteligencia es una característica necesaria que el tomador de decisiones debe tener en cuenta, además producto de los procesos de reorganización como consecuencia de diferentes crisis que se vivieron al interior del Sistema de Inteligencia Nacional (SINA), hace que a pesar de los años permanezca un estigma sobre esta función necesaria para la toma de decisiones en los diferentes estamentos del Estado.

Figura 1. Matriz de Dimensiones

¿Cuál es la situación de ausencia de Inteligencia Estratégica para los funcionarios públicos en el proceso decisional a nivel nacional año 2019?



Fuente: Elaboración propia

1.4. Marco institucional y normativo relacionado con el problema

1.4.1 Marco Normativo

- Constitución Política del Perú
Artículo 44, son deberes primordiales del Estado: promover el bienestar general que se fundamenta en la justicia y en el desarrollo integral y equilibrado de la Nación.
- Decreto Legislativo N° 1141, establece el marco jurídico que regula la finalidad, principios, organización, atribuciones, funciones, coordinación, control y fiscalización, que deben observar los componentes del Sistema de Inteligencia Nacional - SINA.
- Decreto Legislativo N° 30535, ley que modifica el decreto legislativo 1141, Decreto Legislativo de Fortalecimiento y Modernización del Sistema de Inteligencia Nacional – SINA y de la Dirección Nacional de Inteligencia – DINI.

1.4.2 Marco Institucional

- Comisión de Defensa Nacional, Orden Interno, Desarrollo Alternativo y Lucha Contra las Drogas del Congreso de la Republica.
- Comisión de Inteligencia del Congreso de la Republica.

- Comisión de Relaciones Exteriores
- Comisión de Economía, Banca, Finanzas e Inteligencia Financiera

1.4.3 Políticas Públicas

- Acuerdo Nacional
La Novena Política de Estado, refiere que la “Política de Seguridad Nacional” es un compromiso del Estado para mantener una política que garantice la independencia, soberanía, integridad territorial y salvaguarda de los intereses nacionales.
- Plan Bicentenario
Eje Estratégico 3: Estado y Gobernabilidad, “Operatividad y Eficacia del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional” y determinó como uno de sus lineamientos de política en materia de Seguridad y Defensa Nacional, optimizar el funcionamiento del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional, para defender los intereses permanentes del Perú.

1.4.4 Políticas Públicas Específicas

- Plan Estratégico Sectorial Multianual PESEM 2017 – 2021, del sector Defensa constituye el marco orientador de su quehacer para el mediano plazo, ha sido actualizado con el fin de incluir la política del nuevo gobierno, enfocada en el fortalecimiento de la Defensa Nacional y la prevención y atención de desastres naturales y otras emergencias.
- Política Nacional Multisectorial de la Lucha contra el Terrorismo (PNMLCT) 2019 -2023, cuyo enunciado del problema público, señala la existencia de individuos u organizaciones que realizan acciones y/o modalidades de índole nacional o transnacional.
- Estrategia Nacional de Lucha Contra las Drogas 2017-2021, cuya misión es Promover la participación activa del Estado, la sociedad civil y la Comunidad Internacional para enfrentar de manera integral el problema de las drogas en nuestro país.
- Política Nacional de Integridad y Lucha Contra la Corrupción, que señala la necesidad de actuar en tres ejes: Eje 1 Capacidad preventiva del Estado frente a los actos de corrupción, Eje 2: Identificación y gestión de riesgos y Eje 3: Capacidad sancionadora del Estado frente a los actos de corrupción.
- Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, cuyo eje transversal denominado “Articulación interinstitucional”, señala la

necesidad de contar con un Estado unitario y descentralizado requiere articular y alinear la acción de sus niveles de gobierno -y el gran número de entidades que los componen-, cada uno en el ejercicio de sus respectivas competencias.

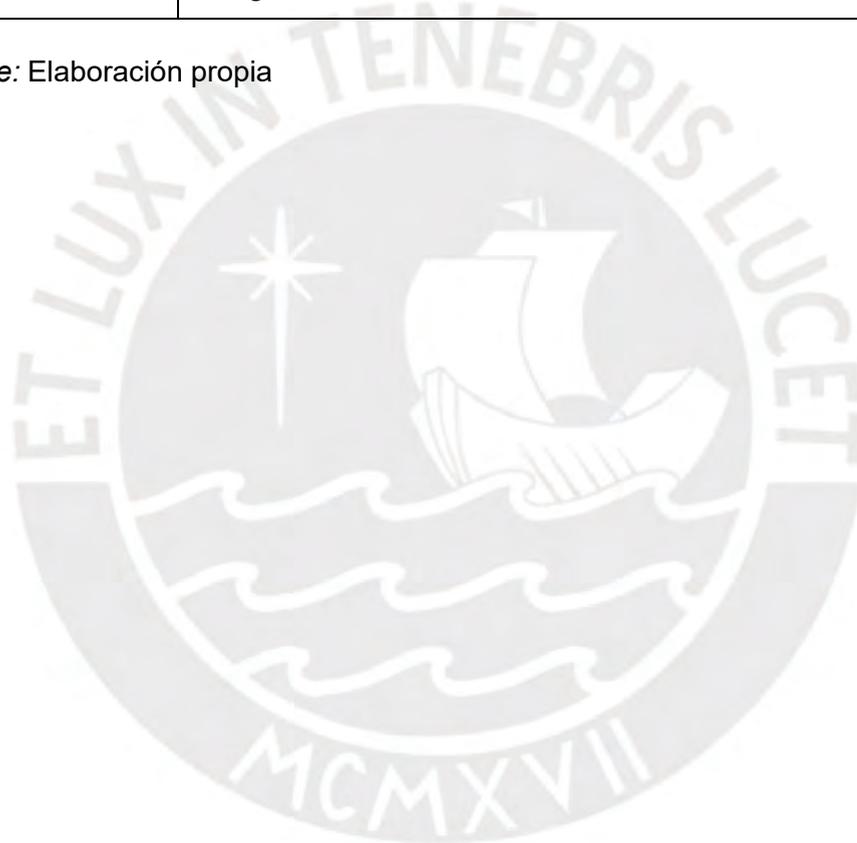
- Política Nacional Multisectorial de Luchas contra el Crimen Organizado 2019 -2030, de cuyo lineamiento N° 3 y N° 4 del Objetivo Prioritario 1 “Fortalecer a capacidad del Estado en la lucha contra la contra las organizaciones criminales”, se relacionan con la carencia (sin servicio) de mecanismos de cooperación nacional y coordinación intra e inter institucional entre los sectores.

Tabla 1. Marco institucional y normativo frente al problema identificado

Marco institucional y normativo relacionado con el problema	
Marco Normativo	<ul style="list-style-type: none"> - Constitución Política del Perú. - Decreto Legislativo N° 1129, que regula el Sistema de Defensa Nacional. - Decreto Legislativo N° 1134 Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Defensa. - Decreto Legislativo N° 1141, de Fortalecimiento y Modernización del SINA y de la DINI. - Decreto Supremo N° 012-2017-DE, que aprueba la Política de Seguridad y Defensa Nacional - Decreto Legislativo N° 30535, que modifica el decreto legislativo 1141, DL de Fortalecimiento y Modernización del SINA y de la DINI.
Marco Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Comisión de Defensa Nacional, Orden Interno, Desarrollo Alternativo y Lucha Contra las Drogas del Congreso de la Republica. - Comisión de Inteligencia del Congreso de la Republica. - Comisión de Relaciones Exteriores del Congreso de la Republica. - Comisión de Economía, Banca, Finanzas e Inteligencia Financiera del Congreso de la Republica.
Políticas Públicas	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo Nacional, Novena Política de Estado - Plan Bicentenario, Eje Estratégico 3: Estado y Gobernabilidad

<p>Políticas Públicas Específicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Plan Estratégico Sectorial Multianual PESEM 2017 – 2021, sector Defensa. - Política Nacional Multisectorial de la Lucha contra el Terrorismo (PNMLCT) 2019 -2023. - Estrategia Nacional de Lucha Contra las Drogas 2017-2021, - Política Nacional de Integridad y Lucha Contra la Corrupción. - Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, - Política Nacional Multisectorial de Luchas contra el Crimen Organizado 2019 – 2030.
--	--

Fuente: Elaboración propia



Capítulo II: CAUSAS DEL PROBLEMA

2.1. Marco teórico sobre las causas del problema

2.1.1. Carencia de cultura, conocimiento y concepción de la función de inteligencia

Hablar de cultura de inteligencia en la sociedad peruana, es traer a la memoria de los ciudadanos los momentos de crisis política que vivió el país en la última década del siglo XX, desde esa época la sociedad no ha comprendido el valor y la importancia que la Función de la Inteligencia Estratégica (FIE) otorga a un Estado, contrario a esto, los estamentos de inteligencia del país si poseen como toda organización, una cultura que a lo largo del tiempo se ha ido consolidando, rememorando sus éxitos y fracasos, afianzando sus creencias, prácticas y comportamientos. Para hacer un paralelo entre el valor que se le da a la FIE citaremos el caso del Centro Nacional de Inteligencia (CNI) de España, que mediante su página web ofrece contenidos relacionados a cultura de inteligencia, definiéndola como:

Una política de sensibilización pública, con el objetivo de mejorar el conocimiento de la sociedad en lo que respecta al fin y las funciones del Servicio de Inteligencia [...] Intenta demostrar la importancia del análisis y de la Inteligencia como herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas, tanto a nivel estatal como en el ámbito privado, en un entorno cada vez más globalizado e incierto.

Según Russell Swenson (2015) la cultura de inteligencia funciona en cuatro niveles operacionales: individuo, agencia, poder ejecutivo, y sociedad, para efectos de estudio nos centraremos en las relaciones de la FIE con el Poder Ejecutivo, el autor manifiesta que la promoción de una cultura de inteligencia dependerá de: iniciativas específicas del **poder ejecutivo**; participación del **sector académico** para el desarrollo de cursos relacionados a inteligencia; y **empresa** privadas cuyos ejecutivos deseen emplear la inteligencia competitiva como herramienta para mejorar su rentabilidad, en el caso peruano existen iniciativas de educación superior y herramientas de negocio para la toma de decisiones que vienen difundiendo conceptos de inteligencia en la sociedad, sin embargo, las iniciativas del Estado son escasas en cuanto a la implementación de la FIE.

Para un mejor entendimiento se anexa un cuadro de la cultura de inteligencia.

Tabla 2. Función de la cultura de inteligencia

Escala	Contenidos de la "Caja Negra"- Acciones y valores característicos del fenómeno cultura de inteligencia
Individuo	Un operador de inteligencia "culto" puede trabajar de forma productiva con una fuente en cualquier nivel de la sociedad; un analista de inteligencia respeta lo "desconocido" y se esfuerza por entenderlo como medio de crecimiento personal.
Agencia	Secreto, autonomía (honestidad intelectual), orientación a la misión, capacitación de nuevos empleados; para los analistas: desarrollo doctrinario, las relaciones formales e informales desarrolladas con pares de otros países; perspectiva conservadora tomada para evitar la sorpresa; para el personal de operaciones: un ethos de manipulación al exogrupo, compartimentación de información con respecto al endogrupo, pragmatismo, y el tribalismo.
Poder Ejecutivo	La cultura de inteligencia se basa en las estrechas y productivas relaciones laborales entre los ministerios que participan en un sistema o comunidad de inteligencia; decretos ejecutivos sobre inteligencia; encarnación de los intereses nacionales a largo plazo; subordinación de todas las unidades de inteligencia a los objetivos nacionales; elaboración de cultura de inteligencia mediante revistas, instituciones gubernamentales de educación y universidades.
Sociedad	Constitución y leyes de inteligencia; estructura gubernamental para rendición de cuentas (de individuos, agencias o ministerios); elaboración de cultura de inteligencia mediante revistas y educación especializadas; tendencias culturales nacionales que se manifiestan en el comportamiento de funcionarios de los servicios de inteligencia; voluntad política hacia anticipación y prevención de acciones en el interior, atención al tema en los medios de comunicación; empresas privadas que adoptan inteligencia para multiplicar opciones de crecimiento con respecto a otras empresas del mismo campo vía una competencia inteligente

Fuente: Swenson (2015)

Además, Russell Swenson (2015) señala que los "beneficiarios de inteligencia estratégica son para todo el país y su pueblo, y que el propósito es protegerlos de los peligros internos y externos, entonces, las perspectivas y valores que conectan el trabajo de los profesionales de inteligencia con los ciudadanos y su comprensión y respeto por la cultura, tienen una importancia estratégica", en efecto los beneficiados de la FIE no son los gobernantes o decisores, son todo el pueblo quienes consolidan su bienestar general, valorar esta función es primordial para avanzar como sociedad, al igual que otras capacidades del Estado, la FIE tiene una importancia estratégica y ésta debe ser empleada de manera intensiva por el Estado y en forma extensiva a lo largo de todo el territorio.

La cultura de inteligencia se encuentra ausente también en los discursos de los partidos políticos y de los movimientos sociales, el clásico discurso político no contempla temas como Seguridad, Defensa ni mucho menos Inteligencia como parte de las Políticas Públicas ofrecidas por parte de estos candidatos o líderes sociales, el esfuerzo por transformar esta manera de pensar es de largo aliento y debe iniciarse como lo cita el autor líneas arriba en todos los niveles de la sociedad, siendo el poder ejecutivo el que lleva la mayor carga de responsabilidad.

Para Jiménez Rafael (2015), la FIE en Sudamérica, presenta ciertas características en común, una de ellas es la “progresiva implicación en esta materia de otros ámbitos del conocimiento y la sociedad”, produciéndose el fenómeno de la “globalización de la inteligencia en lo académico y lo económico”, fomentando de esta manera la cultura de inteligencia en la sociedad, mediante la transmisión de conceptos relacionados al uso, necesidad y empleo de la FIE como valor necesario en la estructura del Estado, en el mundo académico la cultura de inteligencia viene dándose a través de tres ejes: **docencia**, mediante cursos, diplomados y masters; **divulgación científica**, produciendo artículos y revistas especializadas en seguridad, defensa e inteligencia; y a través de la **investigación** promovida por especialistas de los ámbitos académicos y empresariales. El desarrollo de estas iniciativas está permitiendo irradiar la cultura de inteligencia en la sociedad peruana, claro está que estas iniciativas se vienen construyendo en escenarios académicos; una profundización de esta cultura en el servicio público, partidos políticos y movimientos sociales es el quiebre que necesita la FIE para su consolidación como herramienta estratégica para el Estado.

Conocer los deberes primordiales del Estado, nos permite inferir de la necesidad de contar con funciones del Estado plenamente identificadas y aceptadas por la población, como el Sistema de Defensa Nacional, el Sistema de Defensa Civil, entre otros, sin embargo la sociedad desconoce o presta poca importancia a la existencia de un Sistema de Inteligencia Nacional (SINA), que posee un marco legal, instituciones o servicios de inteligencia, personal altamente preparado, con vasta experiencia, equipada y entrenada, cuya función principal es la reducción de la incertidumbre para la toma de decisiones y que posee una doctrina, identidad, principios, normas y costumbres, es decir posee una cultura propia. Al respecto Llop Santiago (2015), señala que “la cultura de la inteligencia no es otra que el conocimiento de la Inteligencia como función principal del Estado en beneficio del desarrollo y la seguridad para lograr el bien común”, con relación al logro de la cultura de inteligencia indica que “la importancia que para lograr la cultura de la inteligencia tiene el ambiente académico es vital porque las demás reformas que se deben ejecutar para recuperar la confianza son conocidas”, por lo que la academia y servicios de inteligencia tienen que una relación directa, en la que ambos dependen mutuamente, los primeros para poder afianzar la cultura de inteligencia y lo segundos podrán acceder a hechos de interés y conocimientos particulares de

la realidad nacional que permitirán desarrollar investigaciones en asuntos de interés académico.

Dentro de las fases del ciclo de inteligencia es necesario comprender como el conocimiento de inteligencia se construye para llegar a difundir la inteligencia estratégica deseada, esta etapa se le conoce como la fase de “difusión” de la Inteligencia que debe llegar a los diferentes niveles o cargo de decisión por los canales adecuados en forma clara, precisa y oportuna.

El conocimiento de la función de Inteligencia en un Estado debe ser de dominio público y de los decisores, en todos los niveles organizacionales. “Por lo tanto, la inteligencia de Estado debe ser planteada y establecida como una función y herramienta institucional más del país” (Cabrera, 2015, p. 10)

No se concibe en estos tiempos modernos que un Estado no cuente con inteligencia estratégica para minimizar esos riesgos existentes en beneficio de la sociedad en su conjunto. Lester señala:

E incluso, si un país en la actualidad tomara la decisión de no contar con un sistema de inteligencia estratégica como tal, podría concebirse como un verdadero Estado anacrónico; una institución totalmente fuera de su tiempo, donde el cambio y la incertidumbre son condiciones constantes y crecientes (Cabrera, 2015, p. 23).

Limitada coordinación interinstitucional

Para hablar de coordinación interinstitucional citaremos lo dicho por Steven Levitsky, “Perú tiene uno de los Estados más disfuncionales de América Latina, muchas instituciones estatales no funcionan, y en algunas zonas, ni siquiera existen...”, estas deficiencias del Estado tienen un elevado impacto en la vida de los ciudadanos y en la actividad empresarial, la no articulación en ciertos sectores del aparato estatal, afecta directamente el bienestar de las personas y proyecta una imagen negativa del Estado peruano.

Eloy Durán², señala “la coordinación intergubernamental e intersectorial dentro del Estado peruano es escasa, difícil, costosa y muy poco efectiva... Hay tres temas claves: educación, innovación y coordinación, este último no está desarrollado...”, claro ejemplo que los diferentes niveles del Estado toman decisiones de manera independiente, sin consultar o conocer la realidad de otros

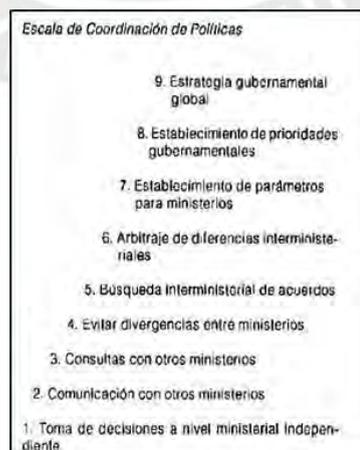
² Eloy Durán, Director General de Política de Inversiones, Ministerio de Economía y Finanzas – Lima 2012, tomado de “Informe de Misión: Documento de identificación de la problemática y mapeo de actores” Consultor: AC Pública SAC, Julio 2012.

estamentos de igual, menor y superior jerarquía, Durán señala criterios de dificultad, costos y efectividad, que podrían ser mejorados implementando adecuadamente el proceso transversal de Articulación interinstitucional contemplado en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Llevando esta realidad al área de Inteligencia, esto no significa que el personal de inteligencia no esté capacitado en cumplir funciones del nivel estratégico por el contrario lo que se necesita es buscar niveles de coordinación para alcanzar una verdadera articulación entre los actores, en busca de intereses comunes y ver la forma de intercambiar información en favor del Estado peruano, reconociendo que la única forma de lograrlo es mediante una adecuada interrelación y cooperación para alcanzar objetivos comunes. Es conveniente mencionar la interacción de los diferentes organismos para el adecuado intercambio de la información, ya que, por su complejidad de las diferentes situaciones o incertidumbre, se crea un escenario que necesita respuestas interdisciplinarias por los distintos sectores del estado.

Según lo señalado por Les Metcalfe (1993), la “coordinación a nivel intergubernamental o supranacional es evidentemente esencial para el éxito de toda empresa,... se necesitan redes de organizaciones y relaciones asociativas que permitan crear vínculos más estrechos entre los responsables de las políticas”, los niveles de coordinación se pueden diferenciar a través de la Escala de Gittman, que se presentan como una serie de pasos, cada uno dependiente del cumplimiento de los pasos que estén en la parte inferior, como lo muestra la figura N° 2:

Figura 2. Escala de Coordinación de Políticas “Escala Gittman”.



Fuente: Gerencia de los procesos de integración: Liderazgo, Gestión y Coordinación

Tomando el caso del Estado peruano, el gobierno de turno viene haciendo esfuerzos de coordinación en materia de seguridad e inteligencia, como lo demuestra la creación de la Comisión Multisectorial para Coadyuvar en las Acciones de Materia de Defensa, Seguridad Pública e Inteligencia, antes, durante y después de la realización de los XVIII Juegos Panamericanos y Sextos Juegos Parapanamericanos Del 2019 - Resolución Suprema N° 194-2017-PCM del 06 de octubre de 2017, presidido por el ministerio de Transportes y comunicaciones (MTC) a cargo del Gerente de la Gerencia de Operaciones del Proyecto Especial para la preparación y desarrollo de dicho evento, en donde tanto los estamentos de seguridad y defensa, inteligencia, ministerios, defensa civil, gobierno regional y local entre otros actores, crearon un sistema de coordinación para el monitoreo, alerta y manejo de amenazas que pudieran presentarse durante estos juegos deportivos. Similar integración se efectuó durante la visita del Papa en enero del 2018, cuando la comunidad de inteligencia del Estado unió esfuerzos a nivel país y con sus pares a nivel regional (delegaciones de la Republica de Colombia compartieron sus lecciones luego de la visita del Sumo Pontífice a su país).

Finalmente, la Secretaria de Coordinación, de la Presidencia de Consejo de Ministros, como estamento del estado, viabiliza la cooperación y colaboración entre las diversas instancias del Poder Ejecutivo, coadyuvando con crear mecanismos de coordinación que faciliten el cumplimiento de las políticas de carácter o de trascendencia multisectorial.

Figura 3. Enfoque de Coordinación desde la PCM.



Fuente: <http://sc.pcm.gob.pe/presentacion/>

2.1.2. Inadecuada toma de decisión para generar valor público

De acuerdo a lo señalado, muchas veces se tiene la información, pero no sabemos que hacer o como explotarla adecuadamente, ya sea por falta de competencias para tomar las decisiones adecuadas, en tal sentido Paz (2014) indica “que el proceso decisorio en el nivel de la conducción político-estratégico del Estado... y muchas veces el problema central del decisor no es “qué decidir”, sino “no poder decidir” por falta de un asesoramiento idóneo y oportuno” (Paz, 2014, p. 4), por lo que contar con asesores profesionales o especializados (funcionarios de inteligencia) generaran adecuadas decisiones estratégicas a través de un análisis retrospectivo y prospectivo, proporcionando herramientas que permitan y faciliten a los tomadores de decisiones cumplir con sus funciones alineadas con los intereses permanentes del Estado.

Es importante mencionar que la toma de decisiones se presenta en todo momento y la función de inteligencia debe estar lo suficientemente cercana a los tomadores de decisión para aproximarse al problema de manera consistente pero sin perder objetividad, la inteligencia no es conocimiento por el conocimiento mismo, se justifica en función de un tomador de decisiones para una acción determinada, es una herramienta estratégica que permite comprender y anticipar amenazas y oportunidades al decisor, para la formulación y ejecución de sus políticas, al respecto, Cabrera (2015), señala que “La inteligencia estratégica posee una serie de características que la hacen, desde una perspectiva amplia, una herramienta de un alto valor de uso, especialmente a la hora de tomar decisiones”.

Es preciso señalar que, a nivel estatal, una inadecuada decisión podría tener implicancias y repercusiones dentro la sociedad, es así que la toma de decisiones en un escenario de incertidumbre por parte de un decisor público debería de contar con un aporte del componente informacional del Estado (inteligencia) que busque minimizar los riesgos, y con ello contribuir con el bienestar general de sociedad.

En la actualidad los tomadores de decisiones, tienen en oposición no solo a las fuerzas políticas contrincantes, sino que deberán conocer y evaluar las constates amenazas, riesgos y desafíos de carácter multidimensionales que se presentan en su entorno, “el tomador de decisión en particular, enfrenta desafíos que son propios del entorno que aqueja y afecta al sistema internacional contemporáneo... es ahí la principal función que merece la inteligencia estratégica al interior del Estado: ayudar a la sociedad en su conjunto” (Cabrera,

2015, p. 3). El valor que se le tiene que dar a la inteligencia estrategia es primordial para los tomadores de decisión, ya que va ser la herramienta que le permitirá reducir la incertidumbre al decisor para que este pueda enfrentar los desafíos del entorno que afectan sus decisiones. Cabrera nos indica como la inteligencia estratégica debe analizar las distintas amenazas existentes en el entorno y servir como herramienta fundamental para el tomador de decisión.

Es preciso señalar que Cabrera (2015) define a la inteligencia estratégica como “herramienta prioritaria para la toma de decisiones, tomando como directa consecuencia una considerable reducción de la situación de incertidumbre...” siendo necesario que esta llegue a todos los sectores de decisión del estado, en forma oportuna, a fin de disminuir la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones, buscando generar esos cambios en los sistemas para un mejor análisis y poder enfrentar las diversas amenazas existentes en nuestro entorno.

Hablar de toma de decisiones y valor público, es hablar de inteligencia estratégica y Análisis de políticas públicas respectivamente, tal como lo señala Bastos (2012), que estas disciplinas nacieron simultáneamente y que en un principio el análisis de políticas públicas estuvo orientado a temas de defensa y política exterior, y que las primeras instituciones dedicadas al análisis de políticas públicas se orientaron al ámbito de las políticas de defensa y seguridad nacional. Ambas disciplinas poseen una larga trayectoria intelectual, han tratado de resolver los problemas públicos a nivel nacional y las amenazas de los estados de nivel interno y externo, siendo la inteligencia estratégica una disciplina auxiliar de la política que se remonta con el surgimiento de los primeros asentamientos humanos, que buscaron sobrevivir y trascender en el tiempo mediante la conquista de otros pueblos.

Es preciso resaltar que según Bastos (2012), tanto la inteligencia estratégica y Análisis de políticas públicas, tienen una finalidad común, “el mejorar la calidad de las decisiones, en especial en el ámbito de la defensa y la seguridad nacional [...] pero a pesar de compartir tantos aspectos en común operan casi como perfectas desconocidas”, para un mejor entendimiento de los aspectos relevantes de estas disciplinas, el autor sugiere una serie de conceptos que caracterizan a ambas funciones del estado, las cuales se resumen en la Tabla 3.

Tabla 3. Aspectos relevantes del Análisis de Políticas Públicas y el Análisis de Inteligencia Estratégica

Análisis de Políticas Públicas	Análisis de Inteligencia Estratégica
<ul style="list-style-type: none"> - Disciplina académica y abierta al público. - Sus análisis y publicaciones están sujetas a crítica. - Instituciones, públicas o privadas se encargan de buscar fuentes de financiamiento. - Revistas académicas especializadas, relativamente escasas y de poca difusión, algunas son de carácter confidencial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poco accesible a la discusión pública. - Disciplina poco abierta a influencias externas, cerradas a sus procedimientos. - La academia es escasa en esta materia. - Su especialización hace difícil enfocarla en un área de conocimiento. - Limitada creación de revistas académicas especializadas.

Fuente: Elaboración propia

2.2. Causas del problema

Con relación al problema “La Función de Inteligencia Estratégica del Estado y su Contribución para lograr una Alta Percepción de Bienestar General en el Ciudadano a Nivel Nacional”, luego de la recopilación teórica, se han determinado tres causas que influyen en el limitado empleo de la función de inteligencia estratégica para la toma de decisiones que redundará en beneficio del Bienestar General de la persona, según el siguiente detalle:

2.2.1. Carencia de cultura, conocimiento y concepción de la función de inteligencia

El afianzamiento de la función de inteligencia estratégica como conocimiento y cultura, nos sugiere efectuar una revisión pormenorizada de tres sub factores que contribuyen a afianzarse en la sociedad, la primera es la decisión del poder ejecutivo, desde ahí nacerá la verdadera iniciativa de emplear, fortalecer y perfeccionar esta función que por su naturaleza es transversal en todo el Estado, el empleo de esta capacidad permite cimentar el alcance y fuerza que toda nación debe tener, se deben afianzar relaciones

laborales estrechas y productivas entre los diferentes estamentos del Estado y los servicios de inteligencia, la función legislativa debe generar el marco legal que tienda hacia la transparencia de las actividades de inteligencia, logros y rendición de cuentas que hagan palpable su accionar y su contribución con la sociedad, el planeamiento estatal también debe recurrir a los documentos y estudios prospectivos que efectúa la inteligencia estatal para la elaboración de los objetivos nacionales de media y largo plazo, finalmente la generación de publicaciones a cargo de los organismos de inteligencia para ser diseminados /a nivel gobierno reflejaran de manera positiva el marco de la cultura de inteligencia.

Un segundo sub factor lo constituye la academia o instituciones públicas o privadas que desde sus aulas generan seminarios, diplomados e inclusive maestrías de inteligencia, con la finalidad de elevar y dar a conocer a la comunidad intelectual la importancia y necesidad de empleo de la función de inteligencia estratégica para la toma de decisiones por parte del responsable político, además de servir como herramienta potenciadora para mejorar la cultura y conocimiento de los ciudadanos que opten por cursar esta materia, actualmente la inteligencia como herramienta de recolección, tratamiento, análisis y entrega de información puede ser empleada en otros ámbitos del quehacer humano, por lo que su implementación a nivel académico contribuiría con la mejora de la cultura de inteligencia.

Finalmente, un tercer sub factor es la empresa, actualmente las organizaciones, vienen requiriendo de ejecutivos con competencias en inteligencia para ser insertados en las áreas de inteligencia de negocios, inteligencia financiera, inteligencia competitiva y otras áreas, en donde la información juega un papel clave, sobre todo si apreciamos la rapidez con que se dan los cambios sociales.

2.2.2. Limitada coordinación interinstitucional

El marco conceptual señala que la coordinación interinstitucional si es posible en un Estado, la coordinación entendida como la respuesta a la interdependencia y al reconocimiento de que las partes de un sistema deben trabajar juntas para la consecución de objetivos comunes, estos objetivos comunes a nivel políticas públicas se convierten en valor público y tienen como objetivo superior alcanzar el bienestar general del ciudadano, la existencia o no de adecuadas políticas de coordinación interinstitucional

nacerá exclusivamente de la voluntad de los involucrados, sin este requisito no podrán ser efectivos la consecución de objetivos públicos.

En el caso del gobierno peruano, si se han dado ejemplos positivos de coordinación intersectorial, como es el caso de los Juegos Deportivos Panamericanos, evento en el que bajo una voluntad política y compromiso de los involucrados se logró materializar espacios de coordinación de diferentes estamentos del Estado, así mismo a nivel PCM existe un mecanismo de coordinación denominado Comisión Multisectorial, creado para cumplir las funciones de seguimiento, fiscalización, propuesta o emisión de informes, conformado por miembros de diferentes sectores, sus conclusiones sirven de base para la toma de decisiones, a julio del 2019, existía un listado de 114 Comisiones Multisectoriales Vigentes, muchas de las cuales pueden ser apoyadas por las capacidades de la función de inteligencia estratégica a fin de lograr hábitos y prácticas de colaboración para el diseño, formulación, implementación y seguimiento y evaluación de políticas públicas.

2.2.3. Inadecuada toma de decisión para generar valor público

La toma de decisiones soportada por fuentes de inteligencia, genera un valor agregado al decisor, la cual se verá reflejada en una mejor decisión con mayor valor que redundará en beneficio del ciudadano, toda vez que se entiende que toda información de inteligencia ha atravesado un ciclo de procesamiento, con una cualidad de recopilación con alto valor de uso, esta toma de decisiones para la generación de valor público, se presenta en todos los niveles de gobierno, siendo las decisiones de nivel sectorial las que impactan más en la sociedad.

Es necesario señalar que toma de decisiones (inteligencia estratégica) y valor público (Análisis de políticas públicas), son conceptos que se encuentran relacionados entre sí, pero que con el devenir del tiempo tomaron caminos distintos, el mundo bipolar que desarrolló la guerra fría potencio el empleo de la herramienta de inteligencia hacia los campos de seguridad y defensa, mientras que el valor público se distancio y evolucionó para emplear herramientas de análisis conceptual como el PESTE, FODA, Stakeholders, entre otros, que si bien permitieron desarrollar adecuadas políticas públicas, podrían haber sido optimizadas mediante la herramienta de inteligencia.

Actualmente los estamentos de inteligencia del mundo vienen orientando sus capacidades a la consecución de conocimiento a favor del Desarrollo Nacional, acercando los servicios de inteligencia hacia los tomadores de decisiones de los diferentes niveles de gobierno, este esfuerzo es conocido como “trabajos inter agénciales”, los resultados de su aplicación son positivos en diferentes países de la región, como es el caso de Colombia, en donde las decisiones se toman de manera inter agencial y coordinadas, participando sectores del estado de nivel productivo, social y políticos, así como los casos peruanos señalados líneas arriba.



Capítulo III: DISEÑO DEL PROTOTIPO

3.1. Problema reformulado y desafío de innovación

Dentro del diseño del prototipo, se ha podido obtener la matriz y de acuerdo a los niveles obtenidos de las causas, se seleccionó tres dimensiones causales, con ello vamos a determinar los pesos específicos según lo arrojado por el cuadro adjunto:

Matriz de Dimensiones y Causas:

Tabla 4. Matriz de jerarquización de las causas

Matriz Dimensiones y Causas	Nivel de impacto en el problema	Posibilidades de modificación por parte de la organización (DINI)	Ubicado en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo general la intervención	Total
Carencia de cultura, conocimiento y concepción de la función de inteligencia	2	1	2	5
Limitada coordinación interinstitucional	1	1	1	3
Inadecuada toma de decisión para generar valor público	2	0	0	2

Fuente: Elaboración propia

Valores:

Alto impacto = 2

Regular impacto = 1

Bajo impacto = 0

Como se aprecia en el cuadro matriz, el elemento causal que obtuvo una mayor ponderación es el relacionado a la “Carencia de cultura, conocimiento y concepción de la función de inteligencia”, con un valor de cinco (05) puntos, mientras que los otros elementos causales de “Limitada coordinación interinstitucional” e “Inadecuada toma de decisión para generar valor público”, obtuvieron valores de tres (03) y dos (02) puntos respectivamente. Así para el primer elemento causal, tanto las dimensiones de Nivel de impacto del problema y ámbito normativo desde el cual se pretende generar la intervención arrojaron el resultado de dos (02), y como puntaje uno (01) para posibilidades de modificación por parte de la organización, apreciándose que esta causa una vez abordada desde el punto de vista de impacto, posibilidades de la organización y ámbito normativo podría solucionar el problema en mención, por otro lado la causa de “limitada coordinación interinstitucional”, arroja resultados de “Regular posibilidad de modificación”, toda vez que el nivel de impacto del problema, posibilidades de modificación y ámbito normativo podrían contrarrestar el efecto del problema pero con cierta limitación, finalmente la “Inadecuada toma de decisión para generar valor público” es una causa que no arrojó un valor alto ni medio, debido a que las decisiones por ser de carácter no tangibles y subjetivas no pueden ser modificadas por parte de la organización, ni pueden ser modificadas en el marco legal, pero sí influyen directamente en el nivel de impacto del problema.

Luego de la valoración de las causas, se ha seleccionado la “Carencia de cultura, conocimiento y concepción de la función de inteligencia” como causa seleccionada para su análisis y búsqueda de alternativas de solución.

Reformulación del Problema:

– **Problema:**

“La Función de Inteligencia Estratégica del Estado y su contribución para lograr una alta percepción de Bienestar General en el Ciudadano a Nivel Nacional año 2019”.

– **Causa seleccionada:**

Carencia de cultura, conocimiento y concepción de la Función de Inteligencia.

– **Problema reformulado:**

“Limitada cultura, conocimiento y concepción de la Función de Inteligencia Estratégica para lograr una Alta Percepción de Bienestar General en el ciudadano a nivel nacional año 2019”.

Para lo cual es Estado deberá implementar los mecanismos de transformación de la Función de Inteligencia Estratégica para que sea empleada de manera transversal en todos los procesos de toma de decisión a nivel Estado.

– **Desafío de innovación:**

¿Cómo se podrá cambiar la toma de decisiones por parte de los funcionarios del Estado para que consideren la función de Inteligencia Estratégica como una herramienta adicional que reduzca la incertidumbre, a fin de brindarle un valor agregado que impacte positivamente en el bienestar general del ciudadano?

Figura 4. *Causas del Problema y definición del Desafío Central*



Fuente: Elaboración propia

3.2. Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación

3.2.1. Empleo de oficial de Enlace (Liaison Officer)

Con relación a la necesidad de contar con un oficial de enlace (Liaison Officer) que despache de manera directa con el nivel estratégico del aparato estatal, se conoce relativamente poco de esta figura, se sabe que muchos países emplean esta modalidad para complementar la toma de decisiones. Para efectos del presente trabajo de innovación, el día martes, 27 de agosto de 2019, se tuvo una entrevista con el Mg. Flavio Ausejo Castillo, quien se refirió a la existencia de un funcionario del gobierno (reservado por los autores), que cumplía esta función, al cual pasaremos denominar "Mike" dicha persona estudio en la universidad de Oxford – Reino Unido, cursó además una maestría en Politic in Latinoamerica, uno de sus últimostrabajos fue en el departamento de Estado de (reservado por los autores), en nuestro país trabajó en la sección política en la ciudad de Lima, estando en Lima y por su condición de diplomático, trabajó como tercero de la oficina

política del embajador que es como la unidad de inteligencia de la parte política y es como un asesor en distintos temas políticos, trabajando además con un equipo de personas. Asimismo, trabajo en México y veía todos los temas relacionado a las drogas, tuvo una posición bastante relacionada y como conocedor de estos temas obtuvo un puesto de confianza fue conocido de manera informal como el “zar en las drogas”.

Posteriormente, “Mike” regresó a (reservado por los autores), como quería mejorar su línea de carrera optó por servir de manera voluntaria en (reservado por los autores), durante seis meses, actualmente viene trabajando como Liaison Officer del departamento de Estado para el jefe del (reservado por los autores); podemos afirmar, que esta persona es el contacto principal que se relaciona con diferentes organizaciones para comunicar y coordinar actividades que pudiesen realizarse y plantear una mejor apreciación de las necesidades que pueda requerir el tomador de decisiones y de esta manera optimizar los recursos o el empleo en beneficio de una organización o de la sociedad, asimismo, esta persona a menudo proporciona experiencia tanto técnica o en materia de su propia organización.

3.2.2. Funcionarios Asesores de la DINI en los diferentes sectores del Estado

Luego de la publicación en medios de comunicación sobre la actuación de algunos funcionarios de la DINI para vigilar los movimientos patrimoniales y tramites personales ligados al Estado por parte de políticos, periodistas y otras personalidades, el gobierno del presidente Ollanta Humala, dispuso la creación de una Comisión de Reorganización de la Dirección Nacional de inteligencia, para lo cual la Presidencia del Consejo de Ministros, promulgó el Decreto Supremo 013-2015-PCM³, publicado el 01 de marzo del 2015, cuyo objetivo fue el evaluar y proponer normas que resulten necesarias para su reorganización.

Al respecto la mencionada comisión, indica así con relación a la “necesidad del cambio”:

³ Link copiado de la página web de la Presidencia de Consejo de Ministros: <http://www.pcm.gob.pe/2015/03/ejecutivo-declara-en-reorganizacion-la-direccion-nacional-de-inteligencia/>

Si tenemos en cuenta que la gran mayoría de los ciudadanos del país no han accedido a un conocimiento básico sobre el funcionamiento y alcances del ejercicio del poder de los servicios de inteligencia y si tenemos en cuenta también las nefastas consecuencias que tuvo en el Perú de los 90 el uso ilegal y corrupto de estas instituciones, comprobaremos la necesidad de poner toda nuestra atención y voluntad de cambio para superar la actual situación. Al propio tiempo el esfuerzo por mejorar la calidad de nuestros servicios de inteligencia supone una tarea extraordinaria encaminada a superar las brechas tecnológicas que hoy en día limitan severamente nuestra capacidad de recolectar, ordenar y analizar la información obtenida empobreciendo, de este modo, una visión de conjunto con prioridades claramente establecidas, con recursos financieros adecuados, proyectiva y predictiva.” (Informe de la Comisión de Reorganización de la Dirección Nacional de Inteligencia)

Sobre el tema de la producción de inteligencia Estratégica, la comisión señala que la DINI ha estado produciendo inteligencia táctica y operativa del frente interno, compitiendo con la Dirección de Inteligencia de la Policía Nacional del Perú (DIRIN) y con la Dirección General de Inteligencia del Ministerio de Interior (DIGIMIN), quedando lo estratégico y el frente externo relegado, “esto es así porque esta es la inteligencia que le es solicitada, en otras palabras lo importante es relegado por lo urgente... lo que ocurra en el mundo o que suceda en los países vecinos que nos pueda afectar no es tan urgente como el cierre de una carretera...” (Comisión de Reorganización DINI, 2015), hechos que evidencian la necesidad de que sean los mismos funcionarios de la DINI, lo que se deban de acercar a los diferentes estamentos del Estado para iniciar un participación efectiva e interrelacionada a fin de satisfacer las necesidades de inteligencia del Estado.

Con relación a la función principal de la DINI, el marco legal señala que es la producción de inteligencia estratégica, como lo señala también la Comisión de Reorganización “inteligencia estratégica, para brindar a los dirigentes nacionales las herramientas necesarias para encaminar correctamente al país en el mediano y largo plazo y para realizar los cambios estructurales, que permitan enfrentar exitosamente las debilidades y amenazas...así como aprovechar las oportunidades que enfrenta el país basado en sus fortalezas, pero sobre todo vislumbrar oportunidades que no

es conveniente desaprovechar”, (Comisión de Reorganización DINI, 2015), estos dirigentes nacionales que se convierten en tomadores de decisiones deberán tener múltiples herramientas que ayuden a enriquecer sus formas de acción, la interacción entre usuario y cliente en este caso es fundamental y esto se gana mediante largas jornadas de trabajo coordinado, en donde la Agencia en base a sus capacidades conoce y comprende y puede absolver los vacíos de inteligencia del usuario para minimizar la incertidumbre.

Un procedimiento similar se ha descrito en el informe de la Comisión de Reorganización de la DINI, se refiere al empleo de enlaces de inteligencia, al respecto, se conoce que “el enlace de inteligencia es un funcionario de la agencia nuestra que forma parte del personal de la embajada en un país extranjero... a fin de coordinar, intercambiar inteligencia de importancia... llevar a cabo, de ser necesario operaciones conjuntas”(Comisión de Reorganización DINI, 2015), este procedimiento podría ser empujado a nivel gobierno interno, bajo la figura de “asesor permanente” que podría acceder a temas diversos en la reparticiones del Estado del nivel ejecutivo, sirviendo como representante visible del Sistema de Inteligencia Nacional, con la opción de poder desarrollar proyectos de mediano y largo plazo para la entrega de información de inteligencia para un sector determinado, dinamizando así la función de inteligencia estratégica.

Por otro lado, existe un factor que es relevante, y que afecta al interés de los servicios de inteligencia, para el caso peruano, es la opinión pública que en la actualidad, desconfía de la inteligencia, “la prensa anda a la caza de información que denote cualquier seguimiento, chuponeo, etc.,... hay una gran cantidad de filtraciones de inteligencia desde la DINI,... esto tiene que cambiar labor que puede tomar algunos meses...” (Comisión de Reorganización DINI, 2015), para mejorar la forma de pensar de la opinión pública los Asesores de la DINI en los diferentes sectores del Estado, deberán de emplear procedimientos que permitan mejorar la confianza entre agencia y usuario, convencer al cliente de la necesidad del empleo de productos de inteligencia estratégica y que sea el propio usuario que interactuando con la opinión pública desvirtúe las corrientes de opinión adversa contra la comunidad de inteligencia.

Finalmente es necesario señalar que el DL 1144 “Decreto Legislativo de fortalecimiento y modernización del Sistema de Inteligencia Nacional - SINA y de la Dirección Nacional de Inteligencia - DINI”, del 11 de diciembre del

2012, señala en su artículo 17º “Funciones de la Dirección Nacional de Inteligencia – DINI”, inciso 17.10 “Establecer, por razones de seguridad nacional, oficinas de coordinación y designar funcionarios de enlace en los Ministerios y Organismos Públicos, cuyos titulares se sujetan a las normas técnicas establecidas para dicho fin”, el marco legal está establecido, pero la forma de extender estas oficinas de coordinación por “razones de seguridad nacional” vuelve a ver a la función de inteligencia estratégica como una organización de misterio y conjeturas, se debe dar cumplimiento al puesto de “funcionarios de enlace – Asesores DINI” de manera progresiva, priorizando los sectores de decisión por criterios de urgencia, conveniencia y pertinencia y desde ahí se inicie la verdadera necesidad del cambio de la función de inteligencia estratégica.

3.2.3. Funcionarios del sector estatal como Enlaces en la DINI

Sobre la posibilidad de designar funcionarios de Enlace del sector estatal hacia la DINI, que hagan frente al desafío de innovación, se conoce una experiencia previa, que consistió en la designación de representantes del Sistema de Inteligencia Nacional hacia la DINI, estos funcionarios provenían de:

- Dirección General de Asuntos Multilaterales y Globales del Ministerio de Relaciones Exteriores.
- Segunda División del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas
- Dirección de Inteligencia del Ejército del Perú.
- Dirección de Inteligencia de la Marina de Guerra del Perú
- Dirección de Inteligencia de la Fuerza Aérea del Perú
- Dirección General de Inteligencia del Ministerio del Interior, y
- Dirección de Inteligencia de la Policía Nacional del Perú

En estos casos las funciones fueron las de enlace y coordinación, para la orientación de actividades de inteligencia en el ámbito de responsabilidad de cada servicio de inteligencia, su designación fue por un espacio de un año, los logros no son de conocimiento público, pero si se podría decir que se mejoró la integración de los organismos del SINA.

Además, no se conoce de alguna experiencia previa en donde se haya designado como “Funcionarios del sector estatal como Enlaces en la DINI”, esto en el entendido que la DINI como ente rector aplica los Principios que sustentan las actividades de inteligencia, como:

Circulación restringida: la inteligencia producida por el SINA por su naturaleza es de carácter restringido, el conocimiento de este proceso de transformación de datos a inteligencia, solo debe ser entregado a las autoridades que el marco legal contemple.

Exclusividad: entendida como aquel principio en el que un elemento o estamento de inteligencia debería de desarrollar únicamente una actividad u operación de inteligencia.

Principios que limitan o restringen el acceso de Funcionarios del sector estatal como Enlaces en la DINI, además de otros limitantes de estos funcionarios de Enlace del sector estatal, como el desconocimiento o falta de capacitación en inteligencia de los mismos, disponibilidad de tiempo para ser destacados hacia la DINI, alcance y control de los mismos, sin dejar de lado las limitaciones de carácter logístico, de infraestructura, seguridad que atravesaría la DINI ante este escenario.

Por último, se menciona la experiencia académica promovida por la Dirección Nacional de Inteligencia y la universidad ESAN, durante el desarrollo del seminario “Visión de Inteligencia Estratégica para la Gestión Pública” del 23 de julio 2019, en ella el funcionario de la DINI Julio Molina Arias, mencionó lo siguiente:

Lo que se quiere que se entienda es que tienen a la inteligencia estratégica dentro de la Dirección de Inteligencia como una herramienta que pueden utilizar, pero es muy importante en esta relación productor – consumidor, que los consumidores de inteligencia sepan que es lo que tienen que preguntar en inteligencia, que es lo que inteligencia les puede solucionar.

Esta relación productor – consumidor, hace entrever la necesidad de que se tiendan los puentes para poder contar con “Enlaces de funcionarios del sector estatal en la DINI”, a fin de que sea el consumidor el que accione u oriente las actividades de inteligencia y que la DINI deje de ser un estamento estanco, que se relaciona sólo con sus servicios de inteligencia, desaprovechándose la oportunidad que tiene la función de inteligencia estratégica como una herramienta para las soluciones de corto, mediano y largo plazo.

3.2.4. Informe de Ideas de Solución Locales en Materias de Seguridad

El “Laboratorio de Gobierno de Chile”, dentro de sus experiencias de Innovación, presenta el caso de “Ideas de Solución Locales en Materias de Seguridad”, teniendo diversas experiencias por los diferentes sectores del estado chileno, acordando de manera conjunta, a través de un “proyecto de innovación que buscó conocer las variables que inciden en la percepción y testear prototipos que permitan abrir espacios a nuevas líneas de acción en políticas públicas en torno a la seguridad ciudadana” (Laboratorio de Gobierno, 3).

Para el desarrollo del proceso de innovación se realizó mediante la metodología del “Doble Diamante”, buscar encontrar miradas innovadoras, mejorar el desempeño y el éxito en el desarrollo de proyectos de innovación, mediante un proceso de cuatro fases:

- Descubrir, que consiste en la identificación del problema que generan el fenómeno de estudio, identificación de actores y revisión de antecedentes teóricos y prácticos.
- Formular, mediante la consolidación de datos y hallazgos que generan el problema para poder reformularlo
- Idear, buscar ideas de solución ya sea mediante productos o servicios que permitan resolver el problema
- Entregar, las ideas, pero materializadas mediante prototipos e iteraciones con el usuario para mejorar su resolución hasta que se convierta en la solución final.

Para el desarrollo de esta metodología se efectuaron 17 talleres, se contó con el apoyo de 06 comunas, contó con 248 participantes, se produjeron 857 ideas y colaboraron 112 instituciones.

El trabajo de investigación señala “que la seguridad no solo es un tema de interés para los ciudadanos, sino que también parte central de las políticas públicas de un Estado” (Laboratorio de Gobierno, 3), y que los componentes de información, articulación y labor policial fueron los puntos relevantes durante los talleres, de estos tres destaca el componente informacional, que debería guiar el pensamiento para la toma de decisiones por parte de los actores, el diagnostico sugiere estructurar la información, usar herramientas tecnológicas para el intercambio de información y trabajar de manera

integrada en la producción y aprovechamiento de la información obtenida (inteligencia para la toma de decisiones).

3.2.5. Empleo de celulares con cifrado para envío de información de inteligencia

En la actualidad, el empleo de teléfonos móviles para comunicación segura empleando el método de encriptación es de uso común en empresas y aparatos del estado, a nivel regional la comunidad de inteligencia ha empleado estos sistemas desde que aparecieron, patrocinados por países hegemónicos que quisieron irradiar su influencia en la región, como es caso del gobierno chileno que viene atravesando serios problemas por el probable empleo de teléfonos encriptados con algoritmos que fueron ofrecidos como software propietario pero que finalmente estuvieron controlados por los servicios secretos de los Estados Unidos de Norteamérica⁴ y Alemania.

Paralelo a esto, el mercado de teléfonos móviles con capacidad de encriptación es muy amplio, según el cuadro que se detalla, las empresas que ofrecen este servicio prometen total seguridad en sus comunicaciones, haciendo siempre la salvedad que sólo el hombre es el que pone en riesgo las comunicaciones ya sea por descuido o por negligencia, La seguridad de este tipo de comunicaciones depende de la voluntad del usuario y de su responsabilidad, si es que el usuario falla, la seguridad también fallará. El desafío de innovación mediante el empleo de este tipo de tecnología para mejorar la toma de decisiones en los funcionarios del Estado mediante la recepción de productos de inteligencia podría ser una solución en un mediano plazo, toda vez que se debe primero cimentar las bases de la cultura de inteligencia entre los funcionarios del Estado para posteriormente y luego de reconocer la necesidad de la función de inteligencia se podría pasar al momento de prescindir de las personas para afianzar el uso de este tipo de herramientas, donde el usuario es el eslabón más débil de toda la cadena de seguridad de las comunicaciones.

⁴ Centro de Investigación Periodística (CIPER):. Consulta 12 febrero 2020. <https://ciperchile.cl/2020/02/13/investigacion-al-ejercito-por-la-compra-de-equipos-utilizados-por-la-cia-para-espiar-a-120-paises/>

Tabla 5. Así son las empresas que venden móviles cifrados.

EMPRESA	CELULAR	TECNOLOGÍA
Confidentia	Google Pixel	Sistema operativo: Confidentia OS, un fork propietario, cifrado de extremo a extremo.
Armadillo Phone	Nexus 5X modificado	Sistema operativo: fork de Android personalizado in-house, arquitectura zero-trust.
KryptAll	iPhone, rebautizado como K-iPhone	Se garantiza seguridad cuando se emplean dos equipos KryptAll.
Sirin Labs	Smartphones Solarin.	No ofrecen demasiados detalles sobre su sistema de seguridad.

Fuente: Tomado de <https://www.xataka.com/seguridad/asi-empresas-que-venden-movil-cifrados-google-pixel-modificado-a-movil-microfono-retirable>. Elaboración propia

3.2.6. Sistema de Información e Inteligencia Plataforma en México

Durante los años 2006 al 2012, la administración del presidente Mexicano Felipe Calderón, ordenó la creación de un sistema de información e inteligencia denominado “Plataforma México”⁵ (PM), recurso informático que permitiría compartir información para el desarrollo de actividades y operaciones a favor de la seguridad mexicana. Esta plataforma la integran el Sistema Único de Información Criminal (SUIC) y el Centro de Inteligencia de la Policía Federal (CIPF) como nodo central para la explotación de la información.

Al respecto Otto Cáceres (2017), señala que el tema de seguridad y crimen organizado es un tema prioritario, más importante que la educación o salud, la lucha contra el narcotráfico es de vital importancia, para lo cual se debe de contar con una inteligencia precisa y oportuna, articulada en una gran base de datos cuyo único propietario es el estado y que permita además compartir e intercambiar información de manera oportuna por medio de archivos de audio, video y texto en tiempo real.

Cáceres concluye que Plataforma México, constituye una herramienta de vital importancia para el Estado, debido a que la carga de datos ingresados al sistema producirá inteligencia necesaria para la lucha contra las amenazas de dicho país, particularmente el tráfico ilícito de drogas y todos

⁵ Secretaría de Seguridad Pública, 2020 Plataforma México: Red nacional que alberga las bases de datos criminalísticas y de personal de Seguridad Pública y facilita su suministro, actualización y consulta. Consulta 13 FEB 2020, <http://sspslp.mx/secretariado-ejecutivo-del-consejo-estatal-de-seguridad-publica/plataforma-mexico.php>

los demás delitos que ello conllevan, esta plataforma fue elaborada en base a criterios de innovación, facilidad de uso y obtención de resultados.

Finalmente, Otto Cáceres, señala lo siguiente sobre Plataforma México:

PM busca articular, junto a las autoridades gubernamentales, una política pública que evite la fragmentación del Estado a través de acciones de colaboración y coordinación entre sus diferentes instancias en los tres niveles de gobierno que abonen y garanticen la capacidad de prevención y respuesta hacia objetivos comunes velando porque sus integrantes lleven a cabo de manera eficiente las labores de captura de información de manera constante y efectiva, aumentando así los niveles de eficacia y eficiencia en el combate a la inseguridad a través de la generación y procesamiento de información que produzca la inteligencia necesaria para el mejoramiento de las labores de investigación y la toma de decisiones.

3.3. Concepto final de la innovación

3.2.3. Descripción del concepto final de innovación

Para poder desarrollar el concepto final de innovación, nos hemos sujetado a los tipos de innovación en el sector público (Guía – Proyecto Final de Innovación, Escuela de Gobierno y Políticas Públicas PUCP- 2019), que se relacionan a la innovación según el “objeto de la novedad”, según la “magnitud de la novedad” y según al “uso de la tecnología”, habiendo seleccionado la “innovación según el objeto de la novedad”, dentro de este tipo se consideró la “innovación de la distribución”, entendida como el desarrollo de un nuevo modelo de distribución o uno mejorado, su objetivo es desarrollar cambios en el diseño, embalaje, “redistribución del producto”, su promoción o marcaje, es decir cambiar la forma en que las organizaciones acercan los servicios públicos al ciudadano, pudiéndose variar la estrategia de distribución o la tecnificación del producto o servicio.

Para efectos del presente trabajo de innovación y luego de haber revisado las experiencias a nivel nacional y regional, se ha seleccionado como idea ganadora la mejora de dos procesos innovadores:

- **“Innovación en el ciclo de Inteligencia del SINA” y**
- **“Funcionarios Asesores de la DINI en los diferentes sectores del Estado”**

El concepto final de estas Innovaciones, se detallan a continuación:

3.2.3.1. “INNOVACIÓN EN EL CICLO DE INTELIGENCIA DEL SINA”

Esta solución tendrá resultados en un mediano plazo, pues el cambiar la manera de pensar de los funcionarios públicos de inteligencia con relación a la producción de inteligencia se deberá hacer de manera progresiva.

En ese sentido se ha considerado presentar nuevas etapas en el “ciclo de inteligencia” para la producción de inteligencia estratégica, incluyéndose otros componentes que mejoraran las decisiones sectoriales. Este cambio disruptivo creará resistencia, su adaptación será lenta pero positiva, entendiendo que este cambio deberá abarcar a todos los elementos (agencias y funcionarios) que integran el Sistema de Inteligencia Nacional, y desde la alta dirección iniciar un cambio en los niveles de inteligencia del sector Interior, Defensa y Relaciones Exteriores.

Para un mejor entendimiento del “ciclo de inteligencia” citado líneas arriba, se desarrollarán sus etapas, mencionando a tres actores que interactúan en todo el ciclo: el “**analista**” o funcionario dependiente de un servicio de inteligencia, el “**usuario**” o tomador de decisiones para la implementación de políticas públicas y la “**agencia**” o entidad del Estado que forma parte del sistema de inteligencia nacional (SINA).

➤ **Orientación del Esfuerzo de Búsqueda**

La Doctrina de Inteligencia Nacional – Fundamentos Doctrinarios de la DINI (2014) define a esta etapa como el “conjunto de acciones que realiza de manera permanente un órgano de inteligencia, con la finalidad de orientar las capacidades de búsqueda hacia la satisfacción de las necesidades de inteligencia expresadas por los usuarios”, en esta etapa el “analista” se vincula con el “usuario”, para determinar sus necesidades de inteligencia, según el sector del Estado al que pertenece, esta necesidad debe provenir de algún indicio, evidencias, situaciones, conductas de alguna amenaza, desafío o preocupación que justifique la intervención de los servicios de inteligencia del SINA, luego de detectar esta preocupación o situación por parte del usuario, el analista deberá en estrecha coordinación con el usuario determinar las prioridades

de las actividades de inteligencia por efectuar, optimizando de esta manera la primera etapa del ciclo de inteligencia, cumpliendo con el principio de oportunidad que toda agencia debe efectuar, para la producción de inteligencia estratégica, operacional o táctica.

La coordinación y supervisión entre analista y usuario es vital, para lo cual el seguimiento y monitoreo, debe ser permanente a fin de realizar los reajustes y las modificaciones necesarios en el proceso de búsqueda de información.

Palabras claves para esta etapa: amenazas, coordinación, confianza, eficiencia

➤ **Búsqueda de Información**

La Doctrina de Inteligencia Nacional – Fundamentos Doctrinarios de la DINI (2014) define a esta etapa como el “proceso de obtención de información, en base a las necesidades del usuario, que se realiza mediante la explotación sistemática y ordenada de las fuentes con los medios y técnicas operacionales de acuerdo al Plan de Búsqueda”. A pesar de ser una etapa de competencia para los órganos de inteligencia, el analista puede interactuar con la agencia a fin de monitorear el avance de la búsqueda de información. Esta etapa tiene ciertas características como la previsión, permanencia y la reserva del caso. Así mismo es en esta etapa donde se definirá si se debe acceder a una fuente de información cerrada o fuente de información abierta, para el acceso a estas fuentes de información las agencias con el analista determinaran las mejores opciones de planeamiento, colección y documentos preliminares de inteligencia para su entrega al usuario. Cabe resaltar que en muchos casos la información de inteligencia requerida por el usuario a menudo se encuentra disponible en la base de datos de los servicios de inteligencia, por lo que la consulta previa en base de datos es fundamental para evitar el doble trabajo de la agencia sobre algo que ya se tiene y que fue producto de un esfuerzo de algún aparato de inteligencia.

Palabras claves para esta etapa: previsión, reserva, planeamiento, base de datos.

➤ **Procesamiento de Información**

La Doctrina de Inteligencia Nacional – Fundamentos Doctrinarios de la DINI, (2014), define a esta etapa como la actividad que. “consiste en explotar la información obtenida, mediante su registro, evaluación, análisis y conclusión, para transformarla en un producto de inteligencia con alto grado de certeza o predicción”, es una etapa de competencia de los servicios de inteligencia, en ella el usuario no interviene del todo, la figura del analista es de acompañamiento a fin de determinar la valoración de la información obtenida para su posterior análisis.

Palabras claves para esta etapa: información obtenida, valoración, análisis.

➤ **Difusión de Inteligencia**

La Doctrina de Inteligencia Nacional – Fundamentos Doctrinarios de la DINI, (2014), define a esta etapa como “la fase del ciclo que consiste en la entrega del producto de inteligencia a los usuarios autorizados -internos y externos- de manera oportuna, apropiada y a través de un canal seguro, también se le conoce como fase de distribución o diseminación”, en esta etapa el analista retoma el contacto con el usuario a fin de determinar en base a las capacidades de diseminación de la agencia el tipo de producto de inteligencia por entregar, puede ser mediante el contacto personal con un especialista sobre la amenaza analizada, impresión de documentos en diversos formatos (textos, mapas, cartas, videos, audios), sistemas electrónicos de acceso restringido (canal de inteligencia) u otras posibilidades.

Palabras claves para esta etapa: producto, canal, documentos.

➤ **Retroalimentación**

Esta es la fase que cobra mayor importancia para la efectividad del proceso de innovación, pues en ella se efectuará el feedback del usuario una vez recibido el producto, en esta etapa deberán emplearse los tiempos de manera efectiva, revisar los documentos de inteligencia con una mirada estratégica o según el nivel del decisor, dar la prioridad que merece al documento de inteligencia, pues este producto proviene del esfuerzo y dedicación de hombres

y mujeres que desarrollaron un ciclo de trabajo especializado para arribar a un producto determinado, y es aquí donde el analista deberá explorar mediante su intuición si el usuario presta interés o no al producto de inteligencia entregado, de no mostrar interés por parte del usuario, el analista deberá enfocar otro método para la absolución de los requerimientos de inteligencia, así mismo el compartimentaje debe de mantenerse, un solo analista podría manejar un limitado número de usuarios, se puede afirmar que esta etapa el analista se empodera como conductor del ciclo de inteligencia.

La tabla mostrada a continuación efectúa una comparación del ciclo de inteligencia de diferentes agencias de EEUU, en ella se aprecia que la retroalimentación (feedback) es empleada solo en dos agencias, lo que denota la necesidad de innovar este ciclo con un paso adicional pues la iteración previa o posterior a los resultados de un producto de inteligencia, puede mejorar el ciclo de decisional del responsable del sector o estamento del estado (usuario).

Así mismo tenemos como ejemplo el ciclo de inteligencia conjunto de las Fuerzas Armadas Norteamericanas, que incluye dos fases más: el feedback de los protagonistas de cada fase y la evaluación del conjunto del proceso. (Ver Figura 6 Ciclo de Inteligencia Conjunta de las fuerzas militares EEUU)

Tabla 6. Intelligence across all 10 organizations examined

	Intelligence.gov (old)	FBI.gov	CIA.gov	WMD.gov	Brown Rudman	DTIC.mil	rdl.train.army.mil	JP 2.0	Classic CI Model	IALEIA.org
Requirements		X								
Needs					X					
Direction						X	X			X
Planning, Direction, Needs, Requirements				X						
Planning and Direction	X	X	X					X	X	
Collection	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Processing			X	X		X	X			
Evaluation										X
Collation										X
Processing And Exploitation	X	X		X				X		
Analysis				X					X	X
Production										
Analysis and Production	X	X	X		X			X		
Dissemination	X	X	X	X	X	X			X	X
Disseminating and Using							X			
Dissemination and Integration								X		
Feedback					X				X	
Evaluation										
Evaluation and Feedback								X		

Fuente: tomado de <https://sourcesandmethods.blogspot.com/2011/05/part-5-critiques-of-cycle-which.html>

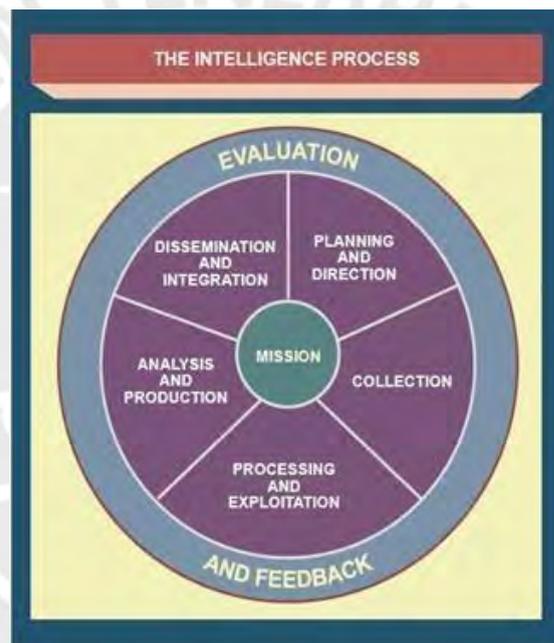
Para tal efecto se requiere un dialogo colaborativo, entre agencia, analista y usuarios, a fin de poder identificar la satisfacción o no del

usuario, el objetivo de esta etapa es identificar problemas lo antes posible a fin de evitar los vacíos de información y mejorar los niveles de eficiencia de la agencia, la doctrina conjunta de inteligencia americana señala lo siguiente:

Las organizaciones de inteligencia deben iniciar y mantener un contacto cercano con los usuarios, asegurarse de que los usuarios reciban sus productos con prontitud y confirmar que cumplen con los requisitos. El seguimiento es una parte clave del proceso de retroalimentación.

Palabras claves para esta etapa: feedback, satisfacción, interés

Figura 5. Ciclo de Inteligencia Conjunta de las fuerzas militares EEUU.



Fuente: Joint Publication 2-0, Joint Intelligence, 22 October 2013

➤ **Evaluación y adaptación continúa**

La evaluación y adaptación continúa, es una corriente que las organizaciones modernas deben asumir, el saber adaptarse a los cambios disruptivos, tendencias mundiales y escenarios casi impredecibles (Covid19) es parte de nuestra realidad, adaptar el ciclo de inteligencia es también una necesidad al interior de los servicios de inteligencia.

Esta evaluación y adaptación genera y se enfoca en incorporar ajustes de mejora en el ciclo de inteligencia, lo que se reflejará en la mejora

de los objetivos estratégicos que conduzcan realmente con el bienestar general a la sociedad.

Según el portal “idinteligencia”, empresa dedicada a transformar datos en información y en conocimiento para la toma de decisiones estratégicas y operativas, señala que la inteligencia económica y competitiva es:

Una aplicación de la Inteligencia Militar aplicada al mundo empresarial..., Es el arte de encontrar, recolectar, almacenar las informaciones y las señales pertinentes (fuertes o débiles) que van a irrigar la empresa en todos sus niveles de rentabilidad, permitiendo orientar el futuro (tecnológico, comercial, Marketing, financiero...) y proteger el presente de los ataques de la competencia

Para tal fin la empresa “idinteligencia” publica en su portal un ciclo de inteligencia competitiva, “acciones que se ordenan en un ciclo ininterrumpido y generador de una visión colectiva y compartida de la visión, misión y objetivos de la empresa”, que contempla las fases clásicas del ciclo o proceso de inteligencia, desde la selección de fuentes, captura de datos, análisis, difusión, decisiones y acciones, pero que presenta una “innovación” para los clásicos ciclos de inteligencia, que es la fase de “evaluación y adaptación continua”.

Trayendo al presente hechos del pasado los servicios de inteligencia, por su naturaleza como organizaciones cerradas muy pocas veces han sabido adaptarse al cambio y si lo hicieron fue por el producto de severas crisis al interior de un país o región, la caída de muro de Berlín y el fin del mundo bipolar, trajo como consecuencia el replanteo de la función de los servicios de inteligencia al interior de los países del primer mundo y los servicios que afianzaban sus funciones en esa época como los de Latinoamérica, surgiendo nuevas tareas para los servicios, es decir se dejaba de lado el clásico espionaje convencional y se pasaba al trabajo enfocado en otras amenazas como tráfico de armas, blanqueo de dinero, crimen organizado, terrorismo, entre otras, presentándose los primeros problemas de adaptación durante los ataques del 11 SET, donde los servicios de inteligencia de Norteamérica trabajaban de forma aislada, debiéndose reestructurar y

reformular nuevas políticas de trabajo donde “adaptación continua” es una necesidad.

A nivel regional resalta la reciente modernización del Sistema de Inteligencia de Chile, al respecto el portal Infodefensa.com⁶, informa que la legislación del Sistema de Inteligencia que rige desde el 2004 debe de modernizarse, para lo cual se creará un “Consejo Asesor de Inteligencia para la Presidencia de la Republica”, siendo uno de sus objetivos formular apreciaciones de Inteligencia útiles para la consecución de los objetivos nacionales, es evidente que la adaptación de los cuerpos de inteligencia es necesaria, toda vez que las amenazas, desafíos y preocupaciones de dicho país han ido cambiando, como lo sucedió a finales del año 2019, donde la sociedad organizada efectuó grandes protestas en contra de la política de gobierno de turno.

Palabras claves para esta etapa: empresa, economía, ajustes y necesidades.

Figura 6. Ciclo de Inteligencia Competitiva



Fuente: tomado de <http://www.idinteligencia.com/nuestro-metodo/#02>

➤ **Colaboración activa**

Según lo publicado por el FBI (Federal Bureau of Investigation) en su página web (<https://www.fbi.gov/>), el ciclo de inteligencia de esta institución es:

⁶ Portal web Infodefensa.com, tomado de <https://www.infodefensa.com/latam/2020/01/15/noticia-hacienda-aprueba-modernizacion-sistema-inteligencia-chile.html>, Consulta 15 de enero de 2020

Un proceso para componer inteligencia a partir de datos sin procesar para ayudar a los tomadores de decisiones, comienza con las necesidades de los consumidores de inteligencia y termina con la difusión de la inteligencia, se necesita una colaboración activa durante todo el proceso, la información se convierte en inteligencia después de la fase de análisis, finalmente el proceso termina con la difusión”.

Orientada a crear un mecanismo sinérgico para generar conocimiento e ideas con la finalidad de compartirlos, para alcanzar objetivos específicos y así poder construir conocimiento común que se pueda utilizar globalmente y de manera sistémica, este conocimiento va permitir al decisor reducir los niveles de incertidumbre para que la decisión sea correcta, pero ese producto, ese bien público que es en esencia el componente fundamental de la inteligencia estratégica pasa por un proceso, un proceso en el cual a través de un ciclo de producción de inteligencia el proceso arroja un producto que es Inteligencia, por ello es importante la colaboración activa para poder generar un producto y sea permanentemente revisado y de esta manera nos ayudara a enfrentar las diversas amenazas de naturaleza interna y externa y que están perfectamente definidas en el plan de inteligencia nacional.

Figura 7. Ciclo de Inteligencia del FBI



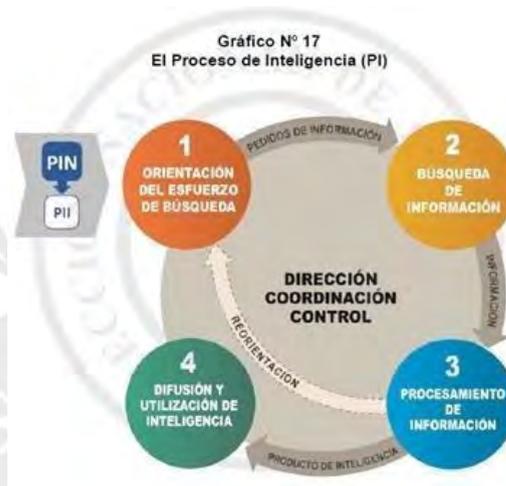
Fuente: <https://www.fbi.gov/image-repository/intelligence-cycle-graphic.jpg/view>

Las cuatro fases del proceso o ciclo de inteligencia señalados en la Doctrina de Inteligencia Nacional - Fundamentos Doctrinarios,

contempla 4 momentos los cuales han sido desarrollados brevemente líneas arriba, estas fases son:

- Orientación del Esfuerzo de Búsqueda
- Búsqueda de Información
- Procesamiento de Información
- Difusión de Inteligencia

Figura 8. *Ciclo de Inteligencia del SINA - Perú*



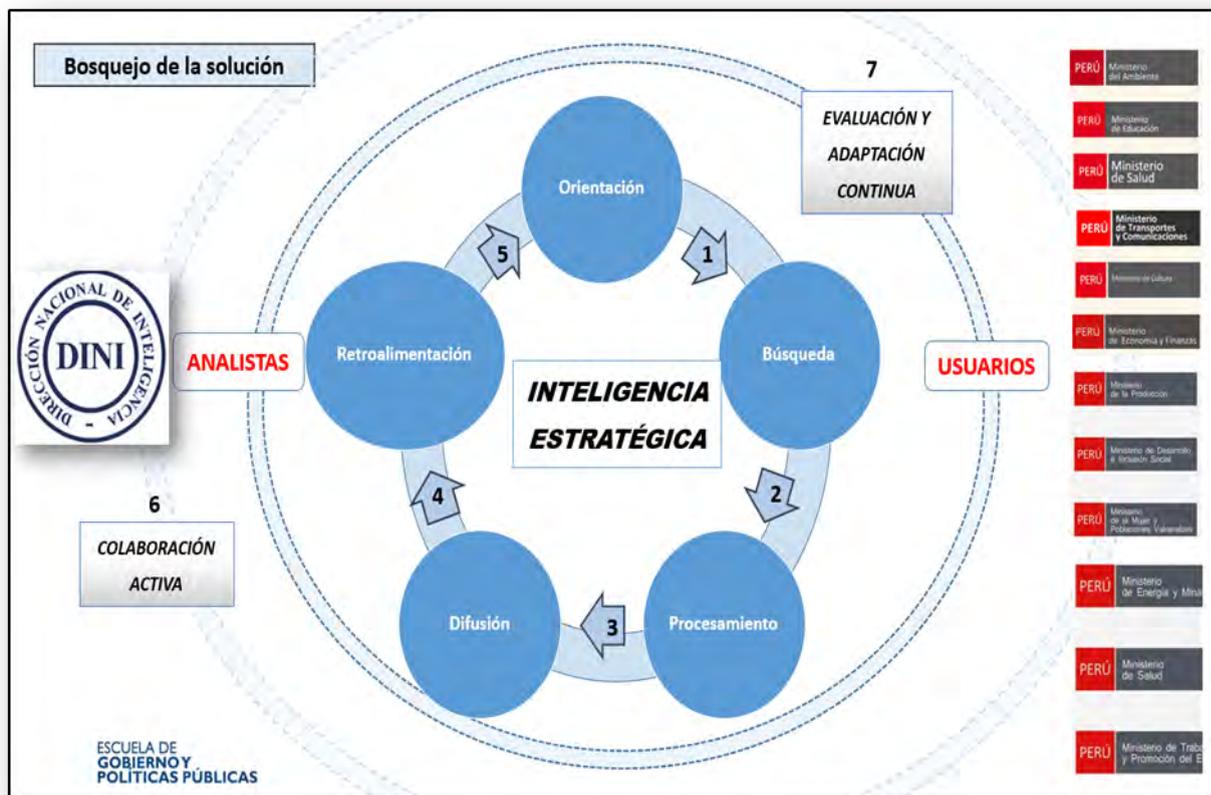
Fuente: Doctrina de Inteligencia Nacional – Fundamentos Doctrinarios, DINI, 2014

Finalmente, todas las fases dentro del “Ciclo de Inteligencia Innovado”, son importantes ya que son una interacción constante entre los usuarios y los sistemas de Inteligencia, además constituyen un delicado engranaje de actividades, que ayudarían a absolver mecanismos convencionales y de gestión de información en el aparato público, respondiendo a la realización de un ciclo ordenado de 7 fases las cuales abarcan actividades de naturaleza diferente pero interrelacionadas entre sí.

El “Ciclo de Inteligencia Innovado”, se observa en la Figura N° 10 “Bosquejo de la solución”, el cual posee las siguientes etapas:

- Orientación del Esfuerzo de Búsqueda
- Búsqueda de Información
- Procesamiento de Información
- Difusión de Inteligencia
- Retroalimentación
- Evaluación y adaptación continúa
- Colaboración activa

Figura 9. Proceso Innovador N° 1



Fuente: Elaboración propia

3.2.3.2. “FUNCIONARIOS ASESORES DE LA DINI EN LOS DIFERENTES SECTORES DEL ESTADO”

Para esta innovación se deberá alcanzar de manera progresiva una serie de hitos por cumplir, según el siguiente detalle:

➤ Decisión Política

Nivel Presidente de la República o Presidente del Consejo de Ministros, quien ordenará la necesidad de emplear el poder informacional que poseen los servicios de inteligencia del Estado, decisión que será el punto de partida para que los tomadores de decisión reduzcan la incertidumbre y mejoren la toma de decisiones, asimismo la decisión política estará limitada por los medios de que dispone el sistema para los dos ambientes en el que actúa: el ambiente externo e interno.

➤ Compromiso de la Dirección Nacional de Inteligencia

Deberá existir un compromiso por parte de la DINI para designar “asesores de la DINI”, denominado “analista”, quienes serán la cara

visible del SINA en las dependencias del Estado hacia donde sean orientados, para satisfacer los vacíos de conocimiento que el funcionario necesita. Los analistas deberán ser sujetos calificados, con elevados conocimientos sobre el sector estatal en donde se desempeñarán, con la finalidad de poder orientar mejor a los tomadores de decisión.

➤ **Capacitación de funcionarios DINI y del Estado**

- Por un lado, los funcionarios o analistas de la DINI, deberán ser capacitados en los campos de ocupación de los sectores del Estado hacia los cuales serán orientados para asesorar a los tomadores de decisiones.
- Por otro lado, se deberá capacitar a los funcionarios de los sectores estatales hacia donde llegaran los analistas DINI, quienes deberán recibir una calificación en inteligencia pues serán ellos lo que sirvan de puente y reciban al funcionario de la DINI en sus dependencias o centros de labor.

➤ **Academia / Universidad**

Considerados como los centros de pensamiento desde donde en coordinación con la DINI se efectuarán las primeras conferencias, seminarios, talleres, cursos, diplomados y maestrías, hasta alcanzar un nivel de cultura de inteligencia en la sociedad.

A nivel nacional, se vienen dando este tipo de programas de especialización, los esfuerzos son aislados, el público objetivo se entiende debe ser las personas que desean ingresar a la comunidad de inteligencia o aquellos funcionarios del sistema de inteligencia que desean afianzar conocimientos para cubrir competencias exigidas en las diferentes agencias de inteligencia, para un mejor detalle se adjunta **Anexo 9** “Oferta Académica sobre Inteligencia”

➤ **Empresa**

Las empresas podrán acceder a profesionales capacitados en inteligencia para que ocupen cargos en inteligencia corporativa, inteligencia de negocios, manejo de datos para la toma de decisiones y otras herramientas que emplean de manera cotidiana los servicios de inteligencia.

En el Perú, existen empresas que ofrecen los servicios de Inteligencia de Negocios o Business Intelligence, como factor o ventaja competitiva para la toma de decisiones, a fin de mejorar su participación en el mercado, las cuales ofrecen sus servicios a manera de consultorías o implementando herramientas (hardware o software) para el manejo de datos. El **Anexo 10** “Oferta de herramientas de Inteligencia de Negocios en el país”, presenta ejemplos de empresas de inteligencia de negocios a nivel local.

➤ **Ciudadanos beneficiados**

El ciudadano será el beneficiario final, quienes producto de una adecuada toma de decisiones por parte de los funcionarios de los diferentes niveles de gobierno, logran alcanzar una alta Percepción de Bienestar General en el ciudadano a nivel nacional.

Finalmente, la participación de “Funcionarios Asesores de la DINI en los diferentes sectores del Estado”, se observa en la Figura N° 11 “Bosquejo de la solución”, en el cual intervienen los siguientes actores:

- Decisión Política
- Compromiso de la Dirección Nacional de Inteligencia
- Capacitación de funcionarios DINI y del Estado
- Universidad
- Empresa
- Ciudadanos beneficiados

Figura 10. Proceso Innovador N° 2



Fuente: Elaboración propia

3.2.4. Proceso de desarrollo del concepto final de innovación

Generación y priorización de nuevas ideas

a. Producción de ideas

Para la generación de nuevas ideas se contó con la participación de expertos en el área de inteligencia, se entrevistó a los oficiales Juan Manuel Ponce Villarroel, Juan Lescano Contreras y Mario Montalvo Zumarán, así como expertos no militares como Julio Molina Arias, Andrés Gómez de la Torre y David Castro Cárdenas⁷, a quienes se les narró las ideas del desafío de la innovación con relación al ciclo de inteligencia y sobre el acercamiento de funcionarios de enlace de la DINI hacia el Estado para la mejora de la toma de decisiones, así mismo se conversó con oficiales, técnicos y suboficiales de la especialidad de inteligencia de dos unidades de la Fuerza Aérea del Perú, estas unidades fueron el Servicio de Inteligencia (SEDIN) y el Centro de Inteligencia Aerotécnica (CINAT) con quienes se implementó la técnica de lluvias de ideas en donde se planteó el problema de los funcionarios del Estado para la toma de decisiones y como ellos creen que podrían mejorar esta situación así como mejoras que ellos creen que podrían hacerse para hacer llegar los productos de inteligencia hacia el Estado.

⁷ Entrevista y formato según Anexo 3: “Herramientas de recojo de información para la arquitectura del problema”, tomadas desde el 25 de junio de 2019.

A fin de producir la mayor cantidad de ideas que busquen dar solución al desafío de innovación, se efectuó un taller de identificación e problemas y de validación de hallazgos, que nos condujo hacia la selección de ideas de solución.

Para tal fin se empleó la “lluvia de ideas”, definida como la “técnica de ideación que ayuda a estimular la creatividad, basada en la exposición de manera informal y libre de todas las ideas en torno a un desafío (Guía – Proyecto Final de Innovación – escuela de gobierno y políticas públicas - 2019).

Las personas que ayudaron en la producción de ideas fueron “**actores estatales**”, constituidos por personal de inteligencia de la Fuerza Aérea del Perú (FAP), de los diferentes niveles de formación y experiencia en el área de inteligencia quienes en un taller expresaron sus ideas, al respecto la Guía – Proyecto Final de Innovación, señala sobre este tipo de actores que “los funcionarios son los que más alto grado de conocimiento tienen respecto del trabajo que realizan, de cómo resolver problemas, cuáles son los puntos fuertes y débiles” (Proyecto Final de Innovación – escuela de gobierno y políticas públicas – 2019).

La lista de lluvia de ideas atravesó una etapa de agrupación y priorización de ideas, se filtraron las ideas repetidas o no validas (**limpiar**), se **agrupó** las ideas limpias por áreas temáticas y finalmente se **priorizó** de más a menos prioritarias las ideas. **Ver anexo 8.**

El resultado final arrojó 152 ideas, las cuales se organizaron de la siguiente manera:

- ✓ Diseñar soluciones que ayuden a acercar la función de inteligencia del Estado posibilitando que el funcionario del poder ejecutivo emplee la inteligencia para la toma de decisiones.
- ✓ Construir mecanismos de integración y coordinación entre analistas y usuarios del poder ejecutivo.
- ✓ Acercar la función de inteligencia, su capacidad de academia hacia el sector privado para que mejoren sus procesos productivos.
- ✓ Idear un canal de comunicación para el intercambio de información de inteligencia para los funcionarios decisores del poder ejecutivo.
- ✓ Contar con una plataforma o base de datos para consulta entre la DINI y los funcionarios tomadores de decisiones.
- ✓ Organizar instancias de integración DINI y universidad

Figura 11. Agrupación de Ideas para la Innovación



Fuente: Elaboración propia

Figura 12. Taller de identificación de problemas, validación de hallazgos, y selección de ideas de solución. Equipo Bravo



Fuente: Elaboración propia

Figura 13. Taller de identificación de problemas, validación de hallazgos, y selección de ideas de solución. Equipo Alfa



Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Producción de ideas

Denominación	Descripción	Fuente
Orientación del Esfuerzo de Búsqueda, Direccionamiento o Identificación de requerimientos	Se reciben las demandas por parte del usuario, define sus prioridades, decide el tipo de información a obtener, se organiza de acuerdo a sus necesidades, asume responsabilidades y métodos de coordinación con la DINI. El usuario enfocará sus requerimientos de acuerdo a la naturaleza de su función y nivel de incertidumbre que pueda enfrentar. El usuario debe tener una visión estratégica, debe conocer sobre la actividad de Inteligencia.	DINI y Autor
Búsqueda de información, Obtención o Recolección	A cargo de los órganos de inteligencia, reciben los inputs de los diferentes usuarios o funcionarios del Estado, esta etapa los servicios de inteligencia efectúan la explotación sistemática de fuentes de información abierta o secreta, mediante el	DINI Y Autor

	empleo de sus capacidades humanas o técnicas. Se integra al analista de inteligencia con el usuario.	
Procesamiento de información, análisis o elaboración	Tener un registro de la Información obtenida, a fin de catalogarla en función a criterios solicitados por el usuario, efectuar la evaluación y análisis de la información, los servicios de inteligencia se nutren de la experiencia, conocimiento y cualidades personales de los analistas para el procesamiento de la información.	DINI Y Autor
Difusión o diseminación	Etapas donde se consolida la percepción del usuario sobre los Órganos de Inteligencia, es decir si se satisfizo o no al usuario sobre la inteligencia entregada (transmisión del conocimiento útil) para una adecuada toma de decisiones que repercute en beneficio del ciudadano. El éxito de la inteligencia entregada puede tener un efecto multiplicador con los diferentes funcionarios.	DINI y Autor
Retroalimentación	Referido al feedback entre el órgano de inteligencia y el usuario una vez recibido el producto de inteligencia, fase que cobra mayor importancia para la efectividad del proceso de innovación, debe existir un dialogo colaborativo, entre agencia, analista y usuarios, se busca identificar problemas lo antes posible a fin de evitar los vacíos de información y mejorar los niveles de eficiencia de la agencia.	Autor
Evaluación y adaptación continúa	Busca incorporar ajustes de mejora en el ciclo de inteligencia, debe ser una actividad permanente y de acuerdo a las necesidades existentes acordes a las nuevas realidades a nivel mundial. La adaptación debe	Autor

	anticiparse o reaccionar eficientemente al cambio a crisis al interior de un país o región.	
Colaboración activa	Es necesaria durante todo el proceso, la colaboración entre agencia, analista y usuario es una prioridad, la innovación se presenta en esta etapa también, crear sinergia es la clave del éxito, a fin ofrecer productos que mejoren la toma de decisiones.	Autor
Decisión Política	Para el adecuado empleo del poder informacional que poseen los servicios de inteligencia del Estado, decisión que será el punto de partida para que los tomadores de decisión reduzcan la incertidumbre y mejoren la toma de decisiones.	Autor
Compromiso de la Dirección Nacional de Inteligencia	Para designar “asesores de la DINI”, denominado “analista”, quienes serán la cara visible del SINA en las dependencias del Estado hacia donde sean orientados, para satisfacer los vacíos de conocimiento que el funcionario necesita.	Autor
Universidad	Para efectuar las primeras conferencias, seminarios, talleres, cursos, diplomados, hasta alcanzar un nivel de cultura de inteligencia en la sociedad.	Autor
Empresa	Que emplearan profesionales capacitados en inteligencia para que ocupen cargos en inteligencia corporativa, inteligencia de negocios, manejo de datos para la toma de decisiones.	Autor

Fuente: Elaboración propia

a. Agrupación de ideas

Para llegar a la solución del problema mediante el desafío de la innovación, se agruparon las ideas en dos corrientes de cambio al interior de la comunidad de inteligencia una de carácter doctrinal y otra con un enfoque de decisión o compromiso político, según el siguiente detalle:

Idea 1

Innovación en el Ciclo de Inteligencia del SINA.

Es necesario resaltar que el modelo del ciclo de inteligencia se definió hace más de medio siglo, siendo Sherman Kent quien dio las primeras teorías con relación a este ciclo, en el año 1949, mediante su tratado "Inteligencia estratégica para la política mundial estadounidense" definió la inteligencia con la conjunción de tres variables: conocimiento, actividad y organización; estudios de principios de este siglo ya nos indicaban de la necesidad de la transformación de inteligencia, para Bruce Berkowitz y Allan Goodman, describen la necesidad de volver a examinar la teoría y la práctica de la inteligencia, en respuesta a los nuevos desafíos de la sociedad moderna (O. Tropotei, 81), ambos autores señalan varios desafíos, cito a continuación dos de ellos:

La nueva política de inteligencia: aumentar el número de actores institucionales involucrados en el proceso de inteligencia, cambiar la actitud hacia el secreto e incrementar implícitamente la cantidad de información disponible sobre la actividad de los servicios de inteligencia, y el nuevo papel de la inteligencia: apelar públicamente a la inteligencia en apoyo de las decisiones de asuntos internos o externos.

Así mismo, Robert Clark, señaló que "una alternativa al ciclo de inteligencia tradicional es que los beneficiarios o las partes interesadas se conviertan en parte del proceso de inteligencia... para incluirlos en el proceso de inteligencia, el ciclo de inteligencia debe ser redefinido para beneficiarse de la evolución de la tecnología de la información y poder manejar problemas complejos" (O. Tropotei, 9), contrario a lo citado líneas arriba se puede afirmar que la comunidad de inteligencia de nuestro país mantiene un esquema burocrático, con procesos centralizados y una cadena de mando jerárquica que no le permite adaptarse a los nuevos cambios que trae la era del conocimiento, la innovación es una herramienta que debe estar presente en esta función del Estado, la presente idea de innovación replantea el ciclo de inteligencia de la siguiente manera:

- Orientación del Esfuerzo de Búsqueda

- Búsqueda de Información
- Procesamiento de Información
- Difusión de Inteligencia
- Retroalimentación
- Evaluación y adaptación continua y
- Colaboración activa

El ciclo de inteligencia innovado, se complementa con el acercamiento de funcionarios de la DINI hacia los decisores del poder ejecutivo, nuevos conceptos como transformación digital, minería de datos, inteligencia artificial deberán estar presentes en esta función del Estado.

Idea 2

Funcionarios Asesores de la Dini en los diferentes sectores del Estado.

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, señala que:

“Las entidades de los tres niveles de gobierno deberán impulsar, apoyar y constituir espacios y mecanismos de coordinación interinstitucional, así como diversas iniciativas y formas posibles de cooperación interinstitucional que contribuyen a expandir la capacidad de desempeño de conjunto del Estado en el servicio a sus ciudadanos”.

Este es el segundo desafío de la innovación que consiste en promover la creación de espacios y mecanismos de coordinación entre los funcionarios de enlace de la DINI y directivos de la Alta Dirección⁸ conformados por:

- En los ministerios, el Despacho Ministerial, los Despachos Viceministeriales y la Secretaría General.
- En los organismos públicos ejecutores del Poder Ejecutivo.

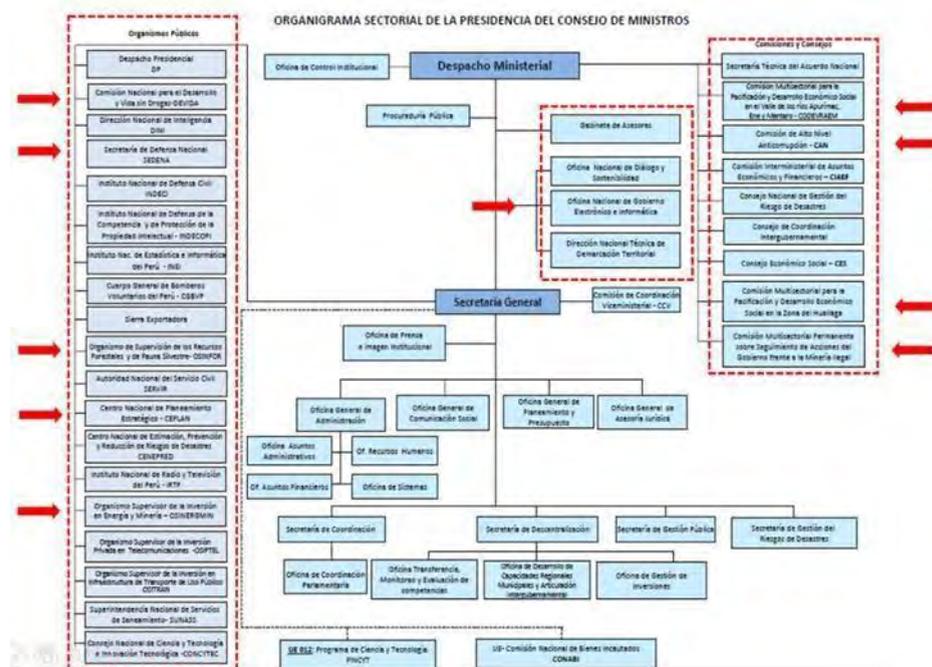
Estos dos actores DINI y Alta Dirección del Estado, deberán organizarse para responder mejor las necesidades del ciudadano mediante la toma de decisiones adecuadas con reducido nivel de incertidumbre, para lo cual formaran comités⁹ a fin de acercar la función de inteligencia hacia los funcionarios de la alta dirección, las decisiones que se tomen serán el punto de partida para la transformación de la inteligencia en el Estado, de preferencia los acuerdos o primeros acercamientos deberán efectuarse a manera de plan piloto entre la Dini y un poder del Estado, sugiriéndose la Presidencia del Consejo de Ministros, que

⁸ Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, Lineamientos de Organización del Estado, 18 de mayo de 2018

⁹ Ibíd. 10, Capítulo IV, Artículo 29.- Comités.

es el ente desde donde se coordinan las políticas nacionales de carácter multisectorial, supervisa a organismos públicos, organismos reguladores, oficinas adscritas, consejos, comisiones y mantiene relaciones con los demás poderes del Estado. La Figura n° 05, se aprecian los diferentes organismos públicos, comisiones, consejos y oficinas que podrían empezar a recibir productos de inteligencia a la medida de cada usuario.

Figura 14. Organigrama de la Presidencia del Consejo de Ministros



Fuente: http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2014/05/Organigrama-Institucional-PCM_2014_12.pdf. Elaboración propia

a. Priorización de ideas

Para efectuar la priorización de ideas, se emplearon los criterios señalados en la Guía de Proyecto de Innovación – PUCP, considerándose los criterios de deseabilidad, factibilidad, viabilidad, impacto y disruptión, empleando el numeral 1 cuando era valorado positivamente y 0 cuando no cumplía el criterio, arrojando puntajes parciales, siendo la idea que obtuvo más valor la idea ganadora.

Tabla 8. Priorización de ideas

Grupo de Ideas	Deseabilidad	Factibilidad	Viabilidad	Impacto	Disrupción	Total
Idea 1	1	1	1	1	1	5
Idea 2	1	1	1	1	1	5
Idea 3	0	1	1	1	0	3
Idea 4	1	1	0	0	1	3

Fuente: Elaboración propia

- i. Idea 1: “Innovación en el Ciclo de Inteligencia del SINA”
- ii. Idea 2: “Funcionarios Asesores de la Dini en los diferentes sectores del Estado”
- iii. Idea 3: “Decisión Política y compromiso de la Dirección Nacional de Inteligencia”
- iv. Idea 4: “Participación de la Universidad y Empresa”

Finalmente, la idea ganadora será el mix de dos ideas “Innovación en el Ciclo de Inteligencia del SINA y participación de Funcionarios Asesores de la Dini en los diferentes sectores del Estado”

Criterios de priorización de ideas

Deseabilidad: Lo que tiene sentido y es útil a las personas.

Factibilidad: Lo que es técnicamente posible en un futuro cercano.

Viabilidad: Lo que es sostenible económicamente.

Impacto: Lo que deja una impresión o efecto positivo.

Disrupción: Grado de novedad de la idea

Fuente: (Laboratorio de Gobierno, 2018)

b. Descripción del bosquejo del concepto

Tabla 9. Descripción del bosquejo del concepto

Ítem	Contenido
Denominación de la solución	Mejora del Ciclo de Inteligencia del Sistema de Inteligencia Nacional y acercamiento de Funcionarios de Enlace de la Dirección Nacional de Inteligencia (DINI) en los diferentes sectores del Estado.

Población beneficiada de la solución	<p>A toda la población nacional hasta donde llegue el alcance de alguna política pública del Estado que haya sido implementada, principalmente que provengan de la toma de decisiones que fue acompañada por un producto de inteligencia.</p>
Descripción de la solución	<p>Alternativa de solución para mejorar la “Limitada cultura, conocimiento y concepción de la Función de Inteligencia Estratégica para lograr una Alta Percepción de Bienestar General en el ciudadano a nivel nacional año 2019” se soporta en la innovación de dos procesos de inteligencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ “Innovación en el ciclo de Inteligencia del SINA” y ✓ “Funcionarios Asesores de la DINI en los diferentes sectores del Estado” <p>El primer desafío, consiste en transformar el proceso de elaboración de los productos de inteligencia, mediante la inclusión de tres nuevas etapas en el “ciclo de inteligencia”, estas etapas estarían constituidas de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientación del Esfuerzo de Búsqueda - Búsqueda de Información - Procesamiento de Información - Difusión de Inteligencia - Retroalimentación (etapa innovada) - Evaluación y adaptación continúa (etapa innovada) - Colaboración activa (etapa innovada) <p>El segundo desafío, de acercar la capacidad informacional del Estado hacia el nivel ejecutivo, compromete el cumplimiento de una serie de hitos que deberán alcanzarse progresivamente, a manera de cascada una etapa compromete a la subsiguiente, estas se deberían desarrollar de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Decisión Política - Compromiso de la Dirección Nacional de Inteligencia - Capacitación de funcionarios DINI y del Estado - Universidad - Empresa - Ciudadanos beneficiados <p>Todos estos procesos y decisiones son piezas no tangibles y han sido descritas con anterioridad, juntas conforman la solución</p>

	final de la Innovación para la función de inteligencia estratégica del Estado.
Descripción breve del beneficio aportado	Este enfoque de mejora del ciclo de inteligencia y el acercamiento de productos de inteligencia hacia funcionarios de la Alta Dirección del Estado permitirá que estos directivos reduzcan la incertidumbre al momento de tomar decisiones, mejorando el proceso de implementación de las políticas públicas en beneficio de los ciudadanos del país.

Fuente: Elaboración propia

c. Maduración del Concepto

Las nueve cajas de Osterwalder

Tabla 10. Modelo de Negocios para la entrega de inteligencia estratégica a funcionarios del Estado

Cajas	Descripción
Propuesta de valor	<p>La entrega de información de inteligencia hacia funcionarios de los diferentes niveles gobierno, se presenta como una idea innovadora, para lo cual los analistas de la DINI acercan la capacidad informacional del sistema de inteligencia de acuerdo a la naturaleza y necesidades de cada estamento del estado, con el fin de mejorar la toma de decisiones para el cumplimiento de las políticas públicas. Esta propuesta se refuerza con la inclusión de nuevas etapas en el ciclo de inteligencia, otorgando nuevos atributos para la mejora de la producción de inteligencia estratégica.</p> <p>La propuesta de valor es del tipo cualitativa (diseño, experiencia y cliente), se presenta como una novedad, ya que es una propuesta inédita y que los clientes (funcionarios) no la percibían porque no había ninguna oferta similar, también lleva un componente de personalización, toda vez que el servicio ofrecido se adaptará a las necesidades específicas de los tomadores de decisiones es decir productos personalizados de acuerdo a sus necesidades, la accesibilidad es un atributo</p>

	<p>que crea valor debido a que se está ofreciendo un servicio que los clientes/funcionarios (decisores) no tenían acceso a ello y finalmente se ha tomado el criterio de comodidad, debido a que se le está facilitando las cosas al cliente o haciéndola más practica toda vez que la producción de inteligencia será llevada a su propio despacho</p>
<p>Segmentos</p>	<p>El modelo de negocios para la entrega de inteligencia estratégica a los funcionarios del Estado, considera un solo segmento con necesidades, comportamientos y atributos comunes, estos están conformados por los directivos de la Alta Dirección del Poder Ejecutivo que se clasifican en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jefes de ministerios, de Despacho Ministerial, los jefes de Despachos Viceministeriales y la Secretaría General. ▪ Los jefes de los organismos públicos ejecutores del Poder Ejecutivo, Jefaturas, Gerencia General, o el Consejo Directivo. <p>El modelo de negocios para inteligencia estratégica se basa en el conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo (directivo tomador de decisiones), empleando la técnica de Nicho de mercado, que “atiende a segmentos específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos” (Osterwalder, 2011, p. 21) de los funcionarios tomadores de decisiones, en nuestro modelo de negocio para inteligencia estratégica la relación proveedor-cliente es lo más importante, la satisfacción y retroalimentación son la clave para este modelo.</p>
<p>Relaciones con clientes</p>	<p>La agencia debe definir el tipo de relación que debe tener con el segmento del mercado, en el caso de modelo de negocio para inteligencia deberá ser del tipo personalizada, tratando de alcanzar la fidelización del tomador de decisiones con los productos de inteligencia, además se empleará la técnica “Asistencia personal exclusiva”, que consiste en un funcionario de la DINI, “se dedica</p>

	<p>específicamente a un cliente determinado, se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo” (Osterwalder, 2011, p. 29).</p>
Canales	<p>Los canales de comunicación y distribución, permitirán establecer el contacto entre la agencia y los decisores, mediante el canal de comunicación se dará a conocer a los funcionarios sobre los servicios (paquetes de inteligencia) que posee la agencia, permitiendo poder decidir al funcionario que tipo de inteligencia necesita, es mediante este canal que se transmite la propuesta de valor y se puede ofrecer el servicio post venta (retroalimentación) entre agencia y decisor.</p> <p>El canal de distribución es propio y directo, se materializa a través del “canal de inteligencia”, que es una red virtual o física segura para la entrega de los productos de inteligencia el manejo, mantenimiento y gestión de este canal corre por cuenta de las agencias de inteligencia.</p>
Flujos de ingresos	<p>Para el presente modelo de negocio para inteligencia, no existe un flujo de ingresos por los productos de inteligencia proporcionados, por la naturaleza de la función de inteligencia no existe un mecanismo de fijación de precios, una oportunidad en este componente es la satisfacción del decisor por la inteligencia recibida y el posible traspase de presupuestos de los sectores estatales beneficiados hacia la DINI para mejorar la calidad de la inteligencia, renovar equipos, incrementar capacidades intelectuales de los analistas y otras opciones aprobadas legalmente.</p>
Recursos clave	<p>Los recursos clave del modelo de negocios de inteligencia son físicos, intelectuales y humanos. Estos recursos son propios es decir son del Estado, han sido perfeccionados, se han incrementado con el tiempo y tiene alcance a nivel nacional, el capital humano puede ser mejorado con la ayuda de los socios claves (universidad) y los recursos físicos pueden mejorar con la participación de la empresa.</p>

	<p>Físicos: constituido por los activos físicos, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, canal de inteligencia, todo esto está a cargo de los estamentos de inteligencia militar, policial y de cancillería, así como la DINI.</p> <p>Intelectuales: conformada por la información privada en poder de los servicios de inteligencia, bases de datos, doctrina, manuales y POV.</p> <p>Humanos: integrado por los analistas de inteligencia, funcionarios de la DINI, personal militar, policial y de cancillería que cumplen actividades de inteligencia.</p>
Actividades clave	<p>Existen dos actividades claves que generaran el cambio de la innovación de la función de inteligencia estratégica hacia los funcionarios del Estado, el primero lo constituye la mejora en el ciclo de inteligencia y el segundo es el acercamiento de funcionarios de la DINA hacia los decisores del poder ejecutivo.</p> <p>Según el modelo Osterwalder, nuestra actividad clave está en la relación con el cliente (funcionarios decisores) siendo la categoría resolución de problemas la que más se asemeja a la solución que se desea alcanzar, este tipo de actividad implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente, siendo la gestión de la información y la formación continua piezas fundamentales de nuestro modelo de negocios.</p>
Asociaciones clave	<p>Para nuestro modelo de negocio se ha considerado el desarrollo de Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, por lo que es necesario que la DINI recurra a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades a fin de aumentar sus capacidades, para nuestro caso se ha pensado establecer relaciones de cooperación entre:</p> <p>Academia: Para efectuar las primeras conferencias, seminarios, talleres, cursos, diplomados, hasta alcanzar un nivel de cultura de inteligencia en la sociedad.</p> <p>Empresa: Que emplearan profesionales capacitados en inteligencia para que ocupen cargos en inteligencia</p>

	<p>corporativa, inteligencia de negocios, manejo de datos para la toma de decisiones.</p> <p>Entidades de Inteligencia de la Región: a fin de mejorar procesos, actualizar doctrina, intercambiar información de amenazas comunes, conocer las lecciones aprendidas y efectuar intercambios operativos.</p>
Estructura de costes	<p>En este último módulo se describen todos los costos que implica la puesta en marcha del modelo de negocio para la entrega de inteligencia hacia funcionarios del Estado, desde su elaboración hasta la entrega de las misma, así como el mantenimiento de la relación “analista – decisor”, contrario a un negocio comercial, los costos para inteligencia son difíciles de calcular a pesar de haberse definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.</p> <p>Existe en el ciclo de inteligencia actividades claves que son las más costosas, una de ellas es la “búsqueda de la información”, pues dependiendo de la naturaleza de la fuente es decir si es fuente cerrada o abierta es que la agencia incurrirá en mayores o menores costos respectivamente.</p> <p>La estructura de costos que se podría considerar en este modelo tendría un enfoque “según valor”, algunas empresas no consideran que los costos de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor, este tipo de concepto es una realidad en las actividades de inteligencia, sin embargo, en nuestro país los recortes presupuestales vienen afectando la calidad de la producción de inteligencia.</p> <p>Para la implementación de esta idea de innovación, no se está incurriendo en gastos excesivos, modificar el ciclo de inteligencia implica básicamente el desarrollo de mesas de trabajo, talleres de participación, reuniones de coordinación, que podrían estar acompañadas por la conducción de asesores o expertos que puedan ser contratados de procedencia nacional o internacional; el</p>

	acercamiento de funcionarios de la DINI hacia los ministerios no revierte un mayor gasto, pues puede estar incluido o derivado de la modificación del presupuesto de la DINI.
--	---

Fuente: Elaboración propia

Figura 15. Modelo de negocios para la entrega de inteligencia estratégica a funcionarios del Estado



Fuente: Elaboración propia

3.3. Prototipo final de la innovación

3.3.3. Descripción del prototipo final

A continuación, describiremos el caso de implementación considerado como alternativas de solución al problema principal, con la intención de extraer experiencias que nos permitan sustentar con mayor argumentación la viabilidad de la innovación presentada. Para lo cual se efectuará la combinación de dos ideas innovadoras, la “Innovación en el Ciclo de Inteligencia del SINA” y de “Funcionarios Asesores de la DINI en los diferentes sectores del Estado”.

Funcionarios asesores de la DINI en los diferentes sectores del Estado

La solución que se presenta como idea innovadora, consiste en proporcionar entregables de inteligencia de nivel estratégico del Estado hacia el usuario

final, mediante la designación de funcionarios asesores permanentes de la DINI, que se constituirán a los diferentes niveles de decisión del Estado, particularmente en el nivel ejecutivo, esto debe ser avalado por el máximo nivel de decisión, es decir nivel presidencial y liderado por el Presidente del Consejo de Ministros.

Para poder iniciar esta transformación sobre el empleo de entregables de inteligencia estratégica, jugará un papel importante el asesor permanente de la DINI, al que le hemos denominado “analista”, será esta persona en quien recaerá la responsabilidad de ser la cara visible del SINA en las dependencias del Estado, además deberá poseer experiencia y conocimiento del sector del Estado a donde será designado.

Es importante señalar que esta idea innovadora será de largo aliento, se deberán romper las barreras de la desconfianza, desconocimiento y temor hacia las labores oscuras que se supone existen en el inconsciente colectivo de la sociedad sobre la función de inteligencia de un Estado, luego de haber roto estas barreras, el analista deberá iniciar el franco proceso de acercamiento y consolidación de esta función, demostrando mediante la entrega de óptimos productos de inteligencia que los mismos son de utilidad y de importancia para el Estado.

Finalmente, no son los funcionarios del estado los beneficiados por esta idea innovadora, si no que será el ciudadano de a pie quien verá los resultados en los diferentes quehaceres de su vida que se verán impactados de manera positiva, es decir se logrará una alta Percepción de Bienestar General en el ciudadano a nivel nacional.

Innovación en el Ciclo de Inteligencia del SINA

Una comparación de las etapas del ciclo de inteligencia de otras agencias de la región, nos permite apreciar la necesidad de innovar este ciclo, cuyos orígenes data desde el inicio de la guerra fría, donde los servicios de inteligencia luchaban por la hegemonía de sus ideologías producto de la existencia de un mundo bipolar, en la actualidad, las agencias de inteligencia deben de acercarse al usuario y comprender si los productos entregados satisfacen el vacío de conocimiento para la toma de decisiones, además la adaptación continua es una etapa que los servicios de inteligencia deben de saber anticipar, ejemplos como la crisis del 11 de setiembre del 2001, pusieron en evidencia la necesidad de adaptar las agencias del gobierno de

los Estados Unidos, así también la amenaza del covid19, generó la necesidad de reclutar expertos en virus para que contribuyan en la elaboración de productos de inteligencia, los avances tecnológicos como la transformación digital (internet de las cosas, inteligencia artificial, computación cuántica, icloud, etc.) hacen necesario que las agencias de inteligencia se adapten a estos cambios, y finalmente la colaboración activa entre los involucrados en el ciclo de inteligencia debe ser una prioridad, el trabajo tipo estanco debe ser desplazado por un trabajo colaborativo e integrador, donde el planificador, procesador y diseminador de inteligencia comprendan que son interdependientes unos de otros.

3.3.4. Proceso de desarrollo del prototipo final de innovación

De la información obtenida (Anexo 3), se deduce que el proyecto de innovación de gran utilidad para los organismos productores de inteligencia y los tomadores de decisiones en el Estado, asimismo existirá una mejora en cuanto al acercamiento entre los funcionarios y los órganos de inteligencia, logrando de esta manera mejorar las necesidades inteligencia, aclarar las dudas existentes entre los funcionarios , además de reducir los tiempos y no perder el principio de oportunidad y obtener productos más específicos, clara y de calidad. Cabe indicar también que existirán cambios en cuanto a que la Inteligencia Estratégica generará un impacto positivo para el ciudadano dándole esa sensación de bienestar, por las diferentes decisiones acertadas de los tomadores del más alto nivel.

Asimismo, se consideró necesario seleccionar y contactar a expertos con experiencia y trayectoria profesional en las diferentes áreas del conocimiento en Inteligencia, a fin de obtener conceptos y opiniones que nos permitan aprobar el prototipo, mediante la exposición de preguntas y análisis de sus respuestas para alcanzar un prototipo final. Siendo estos:

- (1) Juan Lescano Contreras (Coronel FAP, especialidad de Inteligencia, alumno del Programa de Alto Mando - FAP)
- (2) Julio Molina Arias (Abogado, Jefe de Doctrina de Escuela de Inteligencia de la DINI)
- (3) Andrés Gómez de la Torre (Abogado, experto en temas de seguridad e inteligencia)
- (4) David Castro Cárdenas, (Abogado, ex jefe de Gabinete de Crisis de la DINI)

Las preguntas formuladas a los expertos, son las que a continuación se indican

- (1) ¿Cómo contribuiría dentro del proceso de inteligencia este “CICLO DE INTELIGENCIA” al decisor para poder reducir los niveles de incertidumbre?
- (2) ¿Por qué cree usted importante el acercamiento y la integración de los órganos de inteligencia hacia los funcionarios del Estado?
- (3) ¿Por qué es importante y como ayudaría la “cultura de inteligencia” dentro de las organizaciones del Estado y su contribución hacia la sociedad?
- (4) ¿De qué manera la función de inteligencia estratégica contribuiría al bienestar general en el ciudadano?
- (5) ¿Qué mecanismo sinérgico debe generar la Dirección Nacional de Inteligencia (DINI), para poder llegar a los decisores o funcionarios del Estado y poder reducir esa incertidumbre al momento de tomar una decisión?
- (6) ¿Considera Ud. que la voluntad política es el inicio de un cambio para la transformación de la Función de Inteligencia Estratégica en el Estado?
- (7) ¿Cree Ud. que la transformación de la Función de Inteligencia Estratégica en el Estado pueda ser un tema a tratar en la agenda pública?

Capítulo IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO

4.1. Análisis de deseabilidad

¿Esta solución llena una necesidad?, existen problemas reales de orientación hacia los usuarios que no pertenecen al Sistema de Inteligencia Nacional, saber exactamente cuál es el conocimiento que desea obtener el decisor es una interrogante que debe ser resuelta, el “acercar un funcionario de la DINI hacia los diferentes sectores del Estado” es parte de nuestro concepto final de innovación, además de “innovar el ciclo de inteligencia”, la adopción de estos procesos generará un valor agregado en la toma de decisiones en los niveles de gobierno nacional, regional y local lo que impactará positivamente en el Bienestar General del ciudadano a nivel nacional.

¿Cabrán en la vida de las personas?, el prototipo planteado permitirá tender el puente necesario para que el componente informacional del Estado compuesto por los servicios de inteligencia y los decisores de los tres niveles de gobierno mejoren las toma de decisiones y se cimiente la cultura y el valor de la Inteligencia Estratégica del Estado, la función de inteligencia del Estado debe ser revalorizada, producto de este cambio los ciudadanos se verán beneficiados con la puesta en marcha de mejores políticas públicas que tuvieron como respaldo una decisión de carácter técnica con el profesionalismo inherente del funcionario público y con el apoyo del conocimiento de la inteligencia que pudo haber recibido.

¿Les gustará?, consideramos que el concepto final de Innovación debe ser aceptado por parte de los funcionarios públicos, entregar más conocimiento para mejorar la toma de decisiones no debe ser considerado como un insumo que reste en el proceso, si no por el contrario esto sumará y afianzará los resultados de las políticas públicas que se implementen, por otro lado, la mejora en el ciclo de inteligencia podría crear un efecto de rechazo inicial por parte de los analistas y funcionarios del SINA, pero su aceptación será paulatina, pues como todo cambio siempre tendrá una cuota de rechazo, más aun si nos referimos al proceso fundamental para la creación de inteligencia. Luego de las entrevistas de campo, se pudo entender el vacío o desconocimiento que existía en los tomadores de decisiones que no comprendían la capacidad informacional que tiene el Estado, evidenciándose por parte de los funcionarios su deseo de mejorar la toma de decisiones con el complemento de algunos productos de inteligencia que podrían ser solicitados y entregados por el funcionario de enlace de la DINI.

4.2. Análisis de factibilidad

¿Puede el equipo de trabajo de la organización realmente hacer que suceda la solución?, el proyecto es factible toda vez que no sólo el personal de inteligencia estaría involucrado, sino a todos los sectores del estado y que estén involucrados para el aprovechamiento de capacidades en el talento humano y de los recursos estratégicos que tiene cada organización. Asimismo, pudimos verificar ese mecanismo sinérgico que debe generar la DINI para poder llegar a esos decisores o funcionarios del Estado que es el “producto” o “entregable” el cual debe ser realmente de alta calidad y por ende sea valorado por el consumidor final. Además, la inteligencia estatal es un servicio para el tomador de decisiones por ende no existe manera de generar normas legales y administrativas coercitivas que obliguen al tomador de decisiones estratégicas a tomar y emplear ese producto.

¿Qué capacidades necesita tener la organización para crear y entregar su solución?

Se cuenta con la capacidad normativa, toda vez que la DINI como organismo público ejecutor autónomo, que depende directamente del Presidente y de la Presidencia del Consejo de Ministros, puede efectuar los cambios normativos necesarios para dar el impulso a este proyecto de Innovación, políticamente el actual gobierno goza de una aceptable aprobación por lo que la implementación de este tipo de norma debería ser aceptada por los tomadores de decisiones de los tres niveles de gobierno, finalmente el factor tecnológico no sería muy requerido toda vez que las dos ideas innovadoras basan su sustento en la decisión de la DINI y de la PCM más que de soluciones tecnológicas, estas ya existen y se materializan a través del Canal de Inteligencia descrito en el cuerpo del presente trabajo de Innovación.

Tal como lo mencionan en las recomendaciones formuladas por la Comisión sobre Roles y Capacidades de la Inteligencia Estadounidense, (Ugarte, 2005, p. 11) 2005:

“La inteligencia debe también estar integrada más cercanamente con otras funciones gubernamentales, como la policía, para alcanzar objetivos comunes...”

“...Los productores de inteligencia deben construir relaciones más directas con sus consumidores, obteniendo mayor ventaja de la experticia y capacidades fuera del Gobierno...”

Asimismo, (Hulnick, 1999, p. 12) mencionó lo siguiente:

“Para mejorar la comunicación entre las burocracias de la inteligencia y la política,...el autor está convencido de que no hay un sustituto para el establecimiento de relaciones personales entre los productores de inteligencia y los consumidores formuladores de la política a todos los niveles. Los funcionarios

de inteligencia deben tomar la iniciativa para encontrar a sus consumidores, ir a verlos, establecer una relación de trabajo de modo que uno sea conocido por el otro...”

¿Con quién puede asociarse la organización?, El acercamiento que puedan tener los órganos de inteligencia con los diferentes funcionarios del Estado, podrá mejorar la calidad de los productos de Inteligencia, mediante la orientación y la retroalimentación de las partes, dichos productos podrán alcanzar mayor precisión, y ser de interés para otros funcionarios del Estado, ampliando con ello la utilidad de la función de Inteligencia del Estado. Este acercamiento, permitiría despejar ciertas dudas en relación a la interpretación de la orientación o necesidad de inteligencia, evitando con ello, fallos en la planificación y ejecución de la toma de decisiones.

En materia de coordinación, el cimiento para las dos ideas de innovación, debería estar sujeta a una asociación entre Estado, Empresa y Universidad, que integre a funcionarios, jefes de inteligencia, sectores productivos y centros de estudio y pensamiento, desde donde se dará el cambio para afianzar la cultura de inteligencia que podrá ser empleado en el sector público y privado, bajo la dirección de la DINI, y con funciones exclusivas de coordinación y producción de Inteligencia Estratégica, tareas para analistas de inteligencia, funcionarios, expertos del sector privado y destacadas figuras académicas.

4.1 Análisis de viabilidad

¿Esta solución está dentro del presupuesto de la organización?, la presente propuesta no irroga mayor gasto adicional al Estado, ya que lo único que existe entre funcionarios y los organismos de inteligencia son las diversas coordinaciones para el intercambio de la información, el prototipo se encuentra considerado dentro del presupuesto de la DINI, además la función de inteligencia por su naturaleza y su propio presupuesto logra la satisfacción del decisor por toda la información de inteligencia recibida.

Es preciso señalar, que dentro del ciclo de inteligencia la fase de “búsqueda de la información”, es la etapa más costosa, ya que dependiendo de la naturaleza de la fuente es decir si es fuente cerrada o abierta es que la agencia incurrirá en mayores o menores presupuestos respectivamente. Asimismo, el modelo de innovación no contempla un pago por parte del ciudadano, el funcionario que tome las decisiones no pagará nada por los productos de inteligencia, pues todo esto estaría contemplada en el presupuesto de la DINI.

¿Cómo será el retorno de la inversión?, medir o cuantificar el retorno de inversión en el área de inteligencia es un proceso que no ha podido ser medido, sin embargo, se infiere que una buena toma de decisiones por parte de un funcionario respaldada con el componente informacional del Estado, traerá consigo un mayor bienestar general en el ciudadano, se puede afirmar que el beneficio debe superar con creces a la inversión lo que redundará positivamente en la población.



CONCLUSIONES

1. El problema público investigado radica en la ausencia de inteligencia estratégica en el proceso decisional por parte de los funcionarios públicos, que administra la Dirección Nacional de Inteligencia (DINI), que tiene como función el proveer de Inteligencia Estratégica al Presidente de la República y al Consejo de Ministros para la formulación y ejecución de las acciones y políticas, la distribución de los productos de inteligencia se efectúa a los usuarios que componen el SINA, es decir al Presidente del Consejo de Ministros, Órgano de Inteligencia del Sector de Relaciones Exteriores, Sector Defensa y del Sector Interior, sin embargo esta producción no es entregada a otros funcionarios de nivel ejecutivo, gobierno regional y local. El propósito de la investigación consistió en investigar las probables causas de esta limitación que podrían contribuir con la institucionalización de la función de Inteligencia en el Estado, brindando una solución innovadora en la función de inteligencia que permitan generar valor público lograr una alta percepción de Bienestar General en el ciudadano a nivel Nacional.
2. Para poder entender la dimensión del problema, se contó con herramientas de recojo de información cualitativo, entrevistándose a expertos militares y civiles en el área de inteligencia, a quienes se les narró las ideas del desafío de la innovación con relación al ciclo de inteligencia y sobre el acercamiento de funcionarios de enlace de la DINI hacia el Estado para mejorar la toma de decisiones, conversándose con oficiales, técnicos y suboficiales de la especialidad de inteligencia de la Fuerza Aérea del Perú, empleándose la herramienta de lluvias de ideas, habiéndose determinado ciento cincuenta y dos (152) listados, las cuales fueron agrupadas y priorizadas; además se efectuaron dos (02) talleres de identificación de problemas y de validación de hallazgos, que nos condujo hacia la selección de ideas de solución, siendo las más relevantes: *“Diseñar soluciones que ayuden a acercar la función de inteligencia del Estado posibilitando que el funcionario del poder ejecutivo emplee la inteligencia para la toma de decisiones”* y *“Construir mecanismos de integración y coordinación entre analistas y usuarios del poder ejecutivo”*, las cuales tienen consecuencias estrechamente vinculadas al problema público establecido.
3. Una vez jerarquizadas las causas del problema y habiéndose determinado el desafío de la innovación: *¿Cómo se podrá cambiar la toma de decisiones por parte de los funcionarios del Estado para que consideren la función de Inteligencia Estratégica como una herramienta adicional que reduzca la incertidumbre, a fin de brindarle un valor agregado que impacte positivamente en el bienestar general del ciudadano?*, y tomando la información obtenida de las entrevistas a expertos, talleres de lluvias de ideas y focus group de identificación de problemas, se logró determinar dos

procesos innovadores: *“Innovación en el ciclo de Inteligencia del SINA”* y *“Funcionarios Asesores de la DINI en los diferentes sectores del Estado”* contemplados dentro del marco teórico del proyecto de innovación, habiendo seleccionado la “innovación según el objeto de la novedad”, dentro de este tipo se consideró la “innovación de la distribución” entendida en cómo las organizaciones acercan los servicios públicos al ciudadano, pudiéndose variar la estrategia de distribución o la tecnificación del producto o servicio.

4. El concepto final de innovación, del presente trabajo, consiste en la *“Innovación en el ciclo de Inteligencia del SINA”*, considerándose presentar nuevas etapas para la producción de inteligencia estratégica, incluyendo otros componentes que mejoraran las decisiones sectoriales, este cambio disruptivo creará resistencia, su adaptación será lenta pero positiva y deberá abarcar a todos los elementos (agencias y funcionarios) que integran el SINA. Asimismo, se contempla la innovación relacionada a *“Funcionarios Asesores de la DINI en los diferentes sectores del Estado”*, que se alcanzará progresivamente, cumpliendo con una serie de hitos como: tener una firme decisión política, compromiso de la DINI, capacitación de funcionarios DINI y del Estado, y participación de la Universidad, Empresa, para que finalmente las decisiones de políticas públicas complementadas con “entregables de inteligencia estratégica” impacten positivamente sobre el ciudadano.
5. Finalmente el prototipo de innovación fue validado por un análisis de deseabilidad, factibilidad y viabilidad con resultados aceptables, es “deseable” pues acercar un funcionario de la DINI hacia los diferentes sectores del Estado” es parte de nuestro concepto final de innovación, además de “innovar el ciclo de inteligencia”, la adopción de estos procesos generará un valor agregado en la toma de decisiones en los niveles de gobierno nacional regional y local lo que impactará positivamente en el Bienestar General del ciudadano a nivel nacional, el prototipo planteado permitirá tender el puente necesario para que el componente informacional del Estado compuesto por los servicios de inteligencia y los decisores de los tres niveles de gobierno mejoren las toma de decisiones y se cimiente la cultura y el valor de la Inteligencia Estratégica del Estado. Así mismo, es “factible” toda vez que se involucra al personal de inteligencia y decisores en los diferentes niveles del Estado aprovechando las capacidades humanas y recursos estratégicos que tiene el SINA y es “viable” porque la presente propuesta no irroga mayor gasto adicional al Estado, ya que lo único que se exige entre funcionarios y los organismos de inteligencia son las diversas coordinaciones para el intercambio de la información, el prototipo podría emplear recursos que estén considerados dentro del presupuesto de la DINI.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DÍAZ FERNÁNDEZ, ANTONIO M

2013 “El papel de la Inteligencia Estratégica en el mundo actual”. Cuadernos de Estrategia, Ministerio de Defensa España, Año 2013, Número 162, pp. 35 - 66.

Consulta: 26 de julio de 2019.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4275959>

SWENSON RUSSELL G.

2015 “Comprendiendo la Cultura de Inteligencia en las Américas y su utilidad estratégica para la Seguridad Nacional”. Inteligencia Estratégica

Latinoamericana, Ministerio de Defensa Argentina, año 2015, pp. 41 – 58.

Consulta: 26 de julio de 2019.

<https://www.casede.org/BibliotecaCasede/libro-inteligencia-web.pdf>

JIMÉNEZ VILLALONGA, RAFAEL

2015 “Perspectivas de futuro de la inteligencia estratégica en Latinoamérica”

Inteligencia Estratégica Latinoamericana, Ministerio de Defensa Argentina, año 2015, pp. 77 – 90. Consulta: 26 de julio de 2019.

<https://www.casede.org/BibliotecaCasede/libro-inteligencia-web.pdf>

LLOP MESEGUER, SANTIAGO

2015 “La cultura de la inteligencia y su importancia en la era del conocimiento”

Inteligencia Estratégica Latinoamericana, Ministerio de Defensa Argentina, año 2015, pp. 91 – 95. Consulta: 26 de julio de 2019

<https://www.casede.org/BibliotecaCasede/libro-inteligencia-web.pdf>

PAZ, JOSÉ GABRIEL

2014 “Inteligencia Estratégica en América Latina Calidad y eficiencia en la gestión estatal”. Military Review, pp.4-11. Consulta: 10 de Julio de 2019.

<https://docplayer.es/6612777-Inteligencia-estrategica-en-america-latina.html>

CABRERA TOLEDO, LESTER

2015 “La inteligencia estratégica: una herramienta necesaria para la toma de decisiones en el estado del siglo XXI”. Revista policía y seguridad pública, pp.3-24. Consulta: 12 de Julio 2019.

<https://sv.vlex.com/vid/inteligencia-estrategica-herramienta-necesaria-704906677>

BASTOS BOUBETA, MIGUEL

2012 “Análisis de políticas públicas e inteligencia estratégica: qué pueden aprender mutuamente”, Cuestiones de inteligencia en la sociedad Contemporánea, Ministerio de Defensa España, Año 2012, pp. 37 - 46. Consulta: 05 de agosto de 2019.

https://www.researchgate.net/publication/312304452_Cuestiones_de_inteligencia_en_la_sociedad_contemporanea

DÍAZ FERNÁNDEZ, ANTONIO

2013 “El papel de la inteligencia estratégica en el mundo actual”

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4275959.pdf>

HEIDENRICH, JOHN G

2007 “The state of strategic intelligence The intelligence community’s neglect of strategic intelligence”

<https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/csi-studies/studies/vol51no2/the-state-of-strategic-intelligence.html>

LES METCALFE

1993 “Gerencia de los procesos de integración: Liderazgo, Gestión y Coordinación”. Integración Latinoamericana, mayo – junio de 1993.

NATIONAL INTELLIGENCE STRATEGY. WHITE HOUSE

2010 “White House”

http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/rss_viewer/national_security_strategy.pdf, p.15

CÁCERES, JOSÉ

2001 “Inteligencia Estratégica. Visión preventiva y visión proactiva para la decisión”. En Revista de Marina. p. 4. Consulta: 09 de agosto de 2019.

<https://revistamarina.cl/revistas/2001/6/Caceres.pdf>

PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS

2019 “Comisión multisectorial para coadyuvar en las acciones de materia de defensa, seguridad pública e inteligencia, antes, durante y después de la realización de los XVIII Juegos Panamericanos y Sextos Juegos Parapanamericanos del 2019”. PCM. p. 6

Fuente:<http://sc.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2019/08/Comisiones-Multisectoriales-vigentes-julio-2019.pdf>

PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS

2020 “Secretaría de Coordinación - Presentación”. PCM. Consulta: 26 de agosto de 2019.

<http://sc.pcm.gob.pe/presentacion/>

PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS

2015, Informe de la Comisión de Reorganización de la Dirección Nacional de Inteligencia

CÁCERES PARRA, OTTO RENÉ

2017 “El sistema de información e inteligencia Plataforma México”, tomado de **Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad, Red Latinoamericana de Análisis de Seguridad y Delincuencia Organizada (RELASEDOR) FLACSO – Ecuador**, pp. 175 - 187. Consulta: 12 de febrero de 2020.

<https://revistas.flacsoandes.edu.ec/urvio/article/view/2916>

ALEXANDER OSTERWALDER E YVES PIGNEUR

2017 “Generación de Modelos de Negocios”, Centro Libros PAPF S.L.U, año 2011, pp. 20 – 29.

LABORATORIO DE GOBIERNO DE CHILE

2017 “Informe de Ideas de Solución Locales en Materias de Seguridad”, Ministerio del Interior y Seguridad Pública, año 2017, pp. 01 – 49. Consulta: 08 de enero de 2019.

<https://www.lab.gob.cl/experiencias/proyecto-percepcion-de-seguridad/>

OCTAVIAN TROPOTEI, TEODOR

2018 “Criticism Against the Intelligence Cycle”, Scientific Research and Education in the Air Force, año 2018, p. 84. Consulta: 12 de setiembre de 2019

<http://www.afahc.ro/ro/afases/2018/9-TeodorOctavianTROPOTEI.pdf>

CENTRO NACIONAL DE INTELIGENCIA (CNI)

2019 Introducción, Cultura de Inteligencia. Ministerio de Defensa. Consulta: 16 de julio de 2019.

<https://www.cni.es/es/culturainteligencia/introduccion/>

LEVITSKY, STEVEN

2012 Una paradoja peruana. Diario La República, 13 de mayo 2012. Consulta: 05 de agosto de 2019.

<https://www.pressreader.com/peru/peru-la-republica/20120513/282746288796838>

UGARTE, JOSE

2005 La relación entre inteligencia y política y sus consecuencias en las estructuras y normas de los sistemas de inteligencia. Consulta: 06 de julio de 2020.

<https://fas.org/irp/world/argentina/ugarte.pdf>

DIRECCIÓN NACIONAL DE INTELIGENCIA (DINI)

2014 Doctrina de Inteligencia Nacional – Fundamentos Doctrinarios. Año 2014, pp. 58, 60, 76. Consulta: 19 de agosto de 2019

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA

2017 Ley N° 30535, Ley que modifica el Decreto Legislativo 1141, Decreto Legislativo de Fortalecimiento y Modernización del Sistema de Inteligencia Nacional - SINA y de la Dirección Nacional de Inteligencia – DINI. Art. 2 Definiciones. Consulta: 26 de agosto de 2019.

ANEXOS

Anexo 1: Descripción del espacio de la política: tema de interés, intervenciones relacionadas, cadenas de valor de las intervenciones relacionadas y ubicación del problema.



Insumo:

Información sin procesar, es todo aquel dato específico relacionado con algún dicho, hecho, documento, fenómeno, persona o situación en general que se obtiene y que no ha sido sujeto de análisis o interpretación.

Proceso:

El manual Doctrina de Inteligencia Nacional – Fundamentos Doctrinarios de la DINI, define Proceso de Inteligencia como: “conjunto de actividades de generación y difusión de conocimiento oportuno y veraz, basado en necesidades y requerimientos a fin de obtener el conocimiento de los escenarios de riesgos y capacidades, vulnerabilidades y formas de acción de los actores, para la toma de decisiones”.

Producto:

El manual Doctrina de Inteligencia Nacional – Fundamentos Doctrinarios de la DINI, define que un producto de Inteligencia se entrega a través de la fase de Diseminación que: “consiste en la entrega del producto de inteligencia a los usuarios autorizados -

internos y externos- de manera oportuna, apropiada y a través de un canal seguro. También se le conoce como distribución o diseminación”.

Resultado

Definido como Conocimiento o Inteligencia Estratégica, según la Ley N° 30535, Ley que modifica el Decreto Legislativo 1141, lo define como “conocimiento útil, proporcionado al Presidente Constitucional de la República y al Consejo de Ministros, para la formulación y ejecución de la Política General de Gobierno, con el objeto de garantizar el respeto de los derechos humanos, proteger a la población de las amenazas contra su seguridad, defender la Soberanía Nacional, y promover el Bienestar General y el Desarrollo Integral de la Nación”.

Procesos de producción pública estatal

La organización estatal encargada de la elaboración de Inteligencia Estratégica es la DINI, que mediante un proceso sistémico denominado “ciclo de inteligencia” orienta, busca y procesa la información recolectada por las agencias de inteligencia de la Policía Nacional, Fuerzas Armadas y Cancillería, para posteriormente y luego de la evaluación respectiva distribuye la Inteligencia Estratégica al Presidente de la República y al Consejo de Ministros para la formulación y ejecución de las acciones y políticas.

Efectos de estos procesos en la sociedad

Los efectos que genera la entrega de Inteligencia Estratégica, se verán reflejados en las buenas o malas decisiones que tomen los funcionarios de los diferentes niveles de gobierno, desde donde se elaboran las políticas públicas que beneficiaran a la población en general, estas decisiones tendrán efectos ulteriores sobre la sociedad en general.

El proceso de la cadena de valor que se pretende analizar es a nivel “producto” y dentro del sub proceso producto, se profundizará la investigación en la entrega o diseminación de inteligencia, es decir a qué funcionarios se le entrega la información de inteligencia, cómo se entrega la inteligencias, es oportuna, deberían existir otros funcionarios que reciban esta información, cuál es el medio de entrega de esta información, es el más eficiente y que otras alternativas de entrega de información podrían implantarse.

Anexo 2: Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público.

PREGUNTAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	FUENTES DE DATO	HERRAMIENTAS
Principal: ¿cuál es la situación de ausencia de Inteligencia Estratégica para los funcionarios públicos en el proceso decisional a nivel nacional año 2019?	Describir la situación de ausencia de Inteligencia Estratégica para los funcionarios públicos en el proceso decisional a nivel nacional año 2019	---	---	---
Secundario 1: ¿Quiénes son los actores que participan en el proceso decisional estratégico?	Determinar los actores que participan en el proceso decisional estratégico	Los tomadores de decisiones, afrontan el reto de decidir bajo su propia decisión, en base a experiencia, asesorías, pudiendo hacerlo también con el apoyo del componente de inteligencia del estado	Funcionarios de Alta Dirección y Jefes de Órganos de Línea	Entrevistas
			Directores de Inteligencia,	Entrevistas
			Analistas de Inteligencia	Focus group
Secundario 3: ¿Cuáles son los procesos relacionados	Determinar los socios claves para afianzar la	Existe una relación directa entre la capacidad	La academia/ universidad	Revisión documental
			Empresa	Revisión documental

para afianzar la Cultura de Inteligencia?	Cultura de Inteligencia	educacional de la Academia y el ciudadano, además la empresa emplea métodos y profesionales para el manejo de información de interés.	Ciudadano	Revisión documental
Secundario 4: ¿Cuál es la característica de la Inteligencia Estratégica?	Describir el proceso de la Inteligencia Estratégica	El proceso de inteligencia, sus componentes y productos pueden contribuir con la toma de decisiones de los funcionarios públicos.	Toma de decisiones	Revisión documental
			Proceso de Inteligencia	Doctrinas de inteligencia
			Productos de Inteligencia	Revisión documental clasificada

Anexo 3: Herramientas de recojo de información para la arquitectura del problema.

Entrevistas, formato

Guía de Entrevista N° 1

1. Introducción

Buenos días, mi nombre es Tomas Mauricio, soy estudiante del programa de Maestría de Gobierno y Políticas Publicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El propósito de este estudio es: DESCRIBIR COMO LA DIFUSIÓN DE INTELIGENCIA ESTRATÉGICA PODRÍA CONTRIBUIR EN MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES DE LOS FUNCIONARIOS DEL COSEDENA.

Nos interesa mucho conversar con usted por su condición de:

Jefe del Departamento de Planes de la DIFAP, pues su amplia experiencia en materia de Inteligencia podría permitir conocer la situación y evaluar algunas propuestas de mejora al respecto.

La universidad presta mucha atención al desarrollo de las investigaciones teniendo en cuenta los principios éticos correspondientes. En ese sentido, antes de iniciar esta entrevista agradeceríamos mucho que revise el siguiente **Protocolo de Consentimiento Informado**.

2. Instrucciones

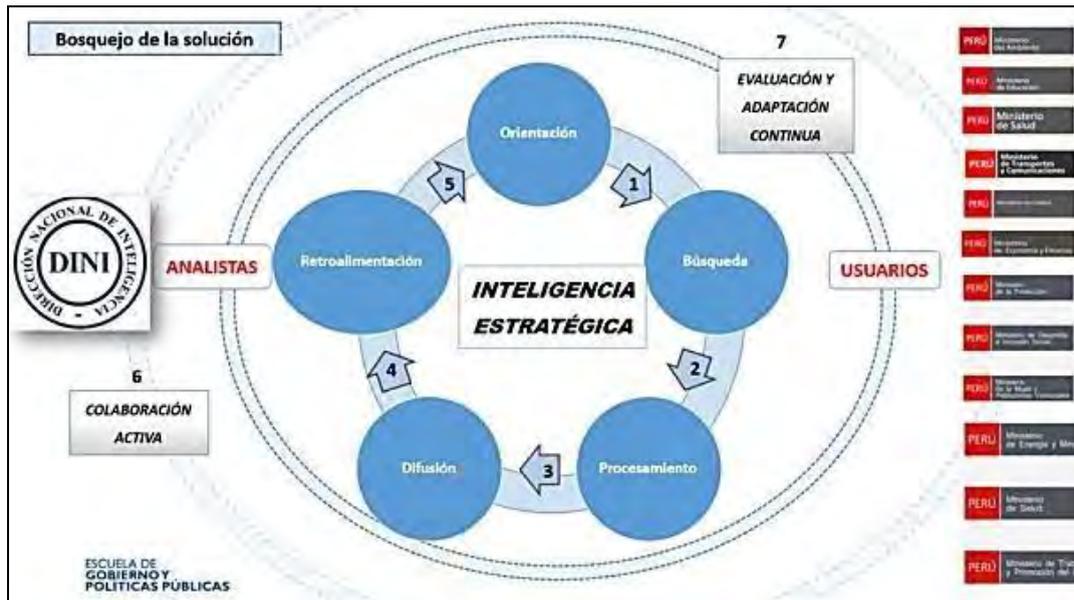
Los temas a tratar en esta entrevista son los siguientes: La Inteligencia estratégica en el Estado Peruano, la transformación digital y finalmente el manejo de herramientas electrónicas para la toma de decisiones.

Sobre cada uno de esos temas plantearemos diversas preguntas. Agradeceríamos mucho que sus respuestas sean lo más detalladas posible. Lo importante es comprender en profundidad su punto de vista.

Lugar: La Molina **Fecha:** 25.06.2019 **Hora:** 20:15 hrs. **Herramienta:**
Grabador Celular

3. Preguntas

¿Cómo contribuiría dentro del proceso de inteligencia este “CICLO DE INTELIGENCIA” al decisor para poder reducir los niveles de incertidumbre?



Conceptos nuevos dentro de este “Ciclo de inteligencia”:

- **Evaluación y adaptación continúa**

La evaluación y adaptación continua, no es una descripción histórica ni un diagnóstico estático en el tiempo sino un análisis aplicativo y prospectivo de las directrices que pueden mejorar la implementación de las iniciativas estratégicas y poder adecuar las estructuras existentes para continuar cumpliendo las tareas previstas en el ciclo de inteligencia.

Esta evaluación y adaptación genera y se enfoca en incorporar ajustes de mejora en el ciclo de inteligencia, lo que se reflejará en la mejora de los objetivos estratégicos que conduzcan realmente con el bienestar general a la sociedad.

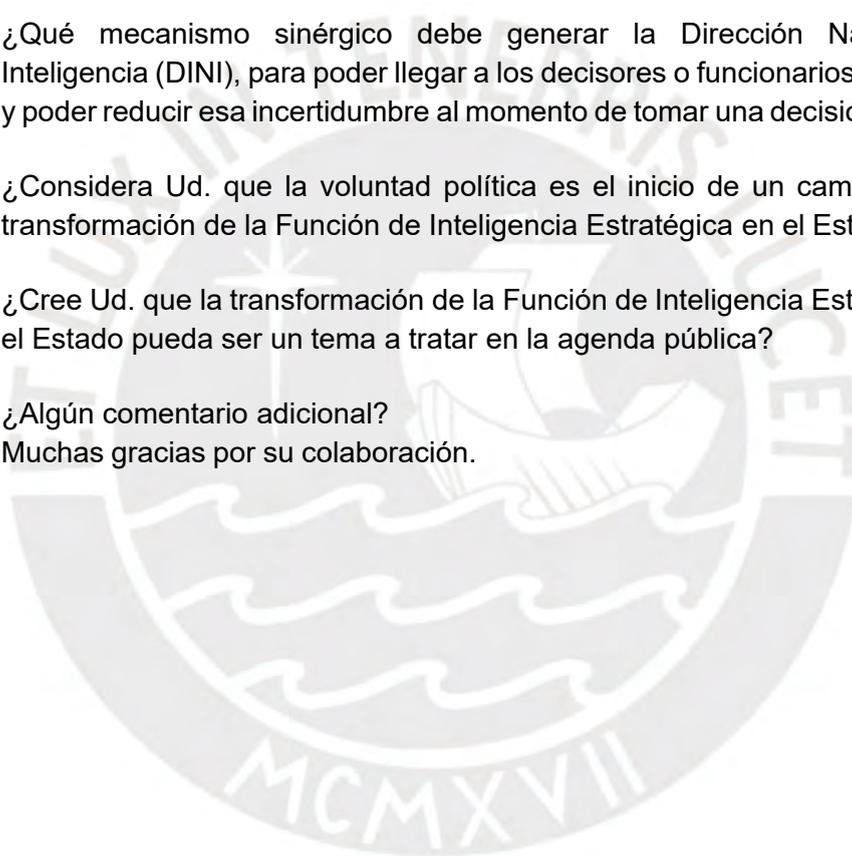
Esta evaluación y adaptación debería ser una actividad permanente y de acuerdo a las necesidades existentes acordes a las nuevas realidades a nivel mundial. Dicha tarea se fortalecerá si se emplean herramientas de gestión pública, principalmente el planeamiento y el proceso dentro del ciclo de inteligencia, lo que permitirá valorar el éxito en las distintas tareas encomendadas.

- **Colaboración activa**

Este conocimiento va permitir al decisor reducir los niveles de incertidumbre para que la decisión sea correcta, pero ese producto, ese bien público que es en esencia el componente fundamental de la inteligencia estratégica pasa por un proceso, un proceso en el cual a través de un ciclo de producción de inteligencia el proceso arroja un producto que es Inteligencia, por ello es importante la colaboración activa para poder generar un producto y sea permanentemente

revisado y de esta manera nos ayudara a enfrentar las diversas amenazas de naturaleza interna y externa y que están perfectamente definidas en el plan de inteligencia nacional.

1. ¿Por qué cree usted importante el acercamiento y la integración de los órganos de inteligencia hacia los funcionarios del Estado?
 2. ¿Por qué es importante y como ayudaría la “cultura de inteligencia” dentro de las organizaciones del Estado y su contribución hacia la sociedad?
 3. ¿De qué manera la función de inteligencia estratégica contribuiría al bienestar general en el ciudadano?
 4. ¿Qué mecanismo sinérgico debe generar la Dirección Nacional de Inteligencia (DINI), para poder llegar a los decisores o funcionarios del Estado y poder reducir esa incertidumbre al momento de tomar una decisión?
 5. ¿Considera Ud. que la voluntad política es el inicio de un cambio para la transformación de la Función de Inteligencia Estratégica en el Estado?
 6. ¿Cree Ud. que la transformación de la Función de Inteligencia Estratégica en el Estado pueda ser un tema a tratar en la agenda pública?
 7. ¿Algún comentario adicional?
- Muchas gracias por su colaboración.



Anexo 4: Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema público.

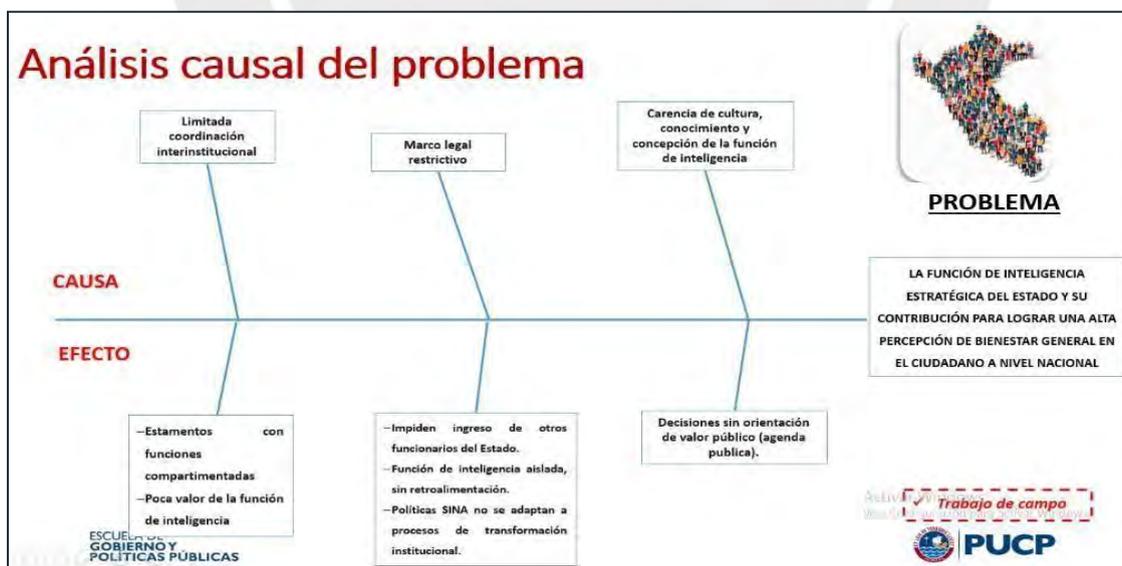
Pregunta causal	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de dato	Herramientas	Método de análisis
¿Qué genera el reducido empleo de la Inteligencia Estratégica para la Toma de Decisiones en los funcionarios del Poder Ejecutivo?	Explicar las causas que generan el reducido empleo de la Inteligencia Estratégica para la Toma de Decisiones en los funcionarios del Poder Ejecutivo.	Las causas que genera el reducido empleo de la Inteligencia Estratégica para la Toma de Decisiones en los funcionarios del Poder Ejecutivo son: i. Carencia de cultura, conocimiento y concepción de la función de inteligencia, ii. Limitada coordinación interinstitucional iii. Inadecuada toma de decisión para generar valor público.	- Documentos legales - Plan de Inteligencia Nacional - Doctrinas de inteligencia - Dictámenes comisión de inteligencia del congreso de la republica - Funcionarios del SINA - Funcionarios del SICAM - Oficiales del SIFAP	Entrevistas a expertos, bibliografía especializada	Análisis cualitativos - Rastreo de proceso (Process Tracing)

Anexo 5: Herramientas de recojo de información para las causas del problema público.

Las herramientas para obtener la información que contribuyó a resolver el problema de la innovación sobre el Empleo de la Inteligencia Estratégica para la toma de decisiones por parte de funcionarios del poder ejecutivo, fueron la revisión documental, que por la naturaleza del tema fue limitada, todo vez que existen a nivel nacional pocas investigaciones sobre este tema, a nivel regional se pudo obtener varios documentos de investigación que narraban la naturaleza de problemas similares en países del hemisferio, también se empleó la herramienta de recojo de información “entrevista semi estructurada” a expertos en el área de Inteligencia, que fue la herramienta que más información aportó para el desarrollo del presente trabajo, en todo momento se contó con los documentos de consentimiento de derechos del entrevistado.

Es así que se pudo identificar tres causas explicativas del problema público: i) Carencia de cultura, conocimiento y concepción de la función de inteligencia, ii) Limitada coordinación interinstitucional e Inadecuada toma de decisión para generar valor público, cada una de ellas tiene consecuencias vinculadas al problema de público sobre el reducido empleo de la Inteligencia Estratégica para la Toma de Decisiones en los funcionarios del Poder Ejecutivo.

Figura 1: Árbol de Causa – Efecto



Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Herramientas de recojo de información para el testeo del prototipo

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
Utilidad	SI	SI	SI	SI
Mejora	Ampliación del usuario o consumidor del producto a entidades del Estado. Generando mecanismo centralizador de requerimientos y de distribución del producto de inteligencia	Permite el acercamiento mayor entre los funcionarios y los órganos de inteligencia, con lo cual se lograría precisar mejor las necesidades, despejando dudas, reduciendo los tiempos y productos más específicos y de calidad.	---	---
Cambio	La IE contribuye al bienestar del ciudadano, en la medida que su producto genere un impacto positivo en la toma de decisiones al más alto nivel de la decisión política.	En proporcionar información útil a los diferentes funcionarios del Estado para la identificación de las amenazas y riesgos y la identificación de nuevas necesidades u oportunidades para la población.	La difusión y creación de una Cultura de Inteligencia contribuye a resaltar el valor público de los productos de inteligencia y por ende facilitará su consumo para las decisiones que toman los funcionarios públicos.	Crear una nueva imagen de contribución para la toma de decisiones.
Añadir	Ajustes Normativos	---	Capacitación a sus analistas en materias como políticas públicas y planeamiento estratégico para la gestión pública.	----
Retirar	---	---	---	---

Anexo 7: Elementos adicionales para comprender el prototipo final de innovación.

Maduración del Concepto

Las nueve cajas de Osterwalder

Cajas	Descripción
Propuesta de valor	La entrega de información de inteligencia hacia funcionarios de nivel ejecutivo, se presenta como una idea innovadora, en donde los funcionarios de la DINI llevan toda la capacidad informacional del sistema de inteligencia hacia el Estado para mejorar la toma de decisiones a nivel políticas públicas. Esta propuesta se refuerza con la inclusión de nuevas etapas en el ciclo de inteligencia, otorgando nuevos atributos para la mejora de la producción de inteligencia estratégica.
Segmentos	Un solo segmento con necesidades, comportamientos y atributos comunes, estos están conformados por los directivos de la Alta Dirección del Poder Ejecutivo que se clasifican en: Jefes de ministerios, de Despacho Ministerial, los jefes de Despachos Viceministeriales y la Secretaría General. Los jefes de los organismos públicos ejecutores del Poder Ejecutivo, Jefaturas, Gerencia General, o el Consejo Directivo.
Relaciones con clientes	La agencia debe definir el tipo de relación que debe tener con el segmento del mercado, en el caso de modelo de negocio para inteligencia deberá ser del tipo personalizada.
Canales	El canal de distribución es propio y directo, se materializa a través del “canal de inteligencia”, que es una red virtual o física segura para la entrega de los productos de inteligencia el manejo, mantenimiento y gestión de este canal corre por cuenta de las agencias de inteligencia.
Flujos de ingresos	Para el presente modelo de negocio para inteligencia, no existe un flujo de ingresos por los productos de inteligencia proporcionados, por la naturaleza de la función de inteligencia no existe un mecanismo de fijación de precios.
Recursos clave	Físicos: constituido por los activos físicos, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, canal de inteligencia, todo esto está a cargo de los estamentos de inteligencia militar, policial y de cancillería, así como la DINI. Intelectuales: conformada por la información privada en poder de los servicios de inteligencia, bases de datos, doctrina, manuales y POV.

	Humanos: integrado por los analistas de inteligencia, funcionarios de la DINI, personal militar, policial y de cancillería que cumplen actividades de inteligencia.
Actividades clave	Nuestra actividad clave está en la relación con el cliente (funcionarios decisores) siendo la categoría resolución de problemas la que más se asemeja a la solución que se desea alcanzar, este tipo de actividad implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente.
Asociaciones clave	Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras: Academia: Para efectuar las primeras conferencias, seminarios, talleres, cursos, diplomados, hasta alcanzar un nivel de cultura de inteligencia en la sociedad. Empresa: Que emplearan profesionales capacitados en inteligencia para que ocupen cargos en inteligencia corporativa, inteligencia de negocios, manejo de datos para la toma de decisiones. Entidades de Inteligencia de la Región: a fin de mejorar procesos, actualizar doctrina, intercambiar información de amenazas comunes, conocer las lecciones aprendidas y efectuar intercambios operativos
Estructura de costes	La estructura de costos que se podría considerar en este modelo tendría un enfoque “según valor”, algunas empresas no consideran que los costos de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor, este tipo de concepto es una realidad en las actividades de inteligencia, sin embargo en nuestra país los recortes presupuestales vienen afectando la calidad de la producción de inteligencia.

Anexo 8: Elementos adicionales para comprender el prototipo final de innovación.

Listado de ideas

Agrupación y priorización de ideas

1. Analistas con experiencia	2. Definir conceptos de inteligencia
3. Rendición de cuentas	4. Asistencia para decisores
5. Integración agencia - usuario	6. Articular trabajos de inteligencia
7. Coordinación agencia - usuario	8. Priorizar actividades de inteligencia
9. Compromiso de inteligencia DINI	10. Hacer mesas de trabajo
11. Crear redes de trabajo agencia – usuario	12. Descentralizar inteligencia del Estado
13. Analista es parte del equipo	14. Reuniones multidisciplinarias
15. Conocer las amenazas de cada sector	16. Jornadas de discusión entre analistas y usuarios
17. Trabajo coordinado agencia – usuario	18. Usuario conoce capacidades de inteligencia
19. Analista se acerca a usuario	20. Mejorar la comunicación agencia – usuario
21. Hacer que el analista participe activamente	22. Escuchar a los analistas
23. Crear planes específicos de inteligencia	24. Trabajo activo analista – usuario
25. Tener un plan de trabajo para cada dependencia del Estado	26. Reuniones mensuales, bimensuales para coordinación
27. Conocer los puntos de contacto analista – usuario	28. Capacitarse en temas de inteligencia
29. Capacitarse en temas del sector ejecutivo	30. Asignar recursos
31. Propiciar talleres de trabajo	32. El poder ejecutivo conoce la DINI
33. La DINI da a conocer su trabajo	34. La DINI se acerca a las universidades
35. a DINI se acerca a la empresa privada y estatal	36. La DINI interviene en temáticas sociales
37. Mas comunicación entre analistas y usuarios	38. La DINI participa en actividades sociales publicas
39. Empleo de herramientas SIG (sistemas de información geográfica)	40. Personalización de productos de inteligencia
41. Crear modelos de gestión para inteligencia	42. Poder ejecutivo comparte información a analistas
43. El trabajo con el poder ejecutivo es sistémico	44. No existe competencia entre analista – usuario
45. Mejorar las relaciones DINI – poder ejecutivo	46. Usuario conoce marco legal de inteligencia
47. Desmitificar la función de inteligencia en el poder ejecutivo	48. Desmitificar la función de inteligencia en la sociedad
49. Establecer horarios de trabajo	50. Incluir técnicas de motivación para analistas – usuario
51. Crear nuevas formas de acercamiento analista – usuario	52. Sectorizar el trabajo de inteligencia por ministerios
53. Primero conocerse y organizarse	54. Talleres de involucramiento analista – usuario
55. Iniciar integración de inteligencia mediante talleres pilotos	56. Afianzar el compromiso entre agencia – usuario
57. Colaboración activa agencia - usuario	58. Reformar la función de inteligencia
59. Fomentar el buen trato	60. Fomentar buenas relaciones agencia - usuario

61. Capacitación continua	62. Que la función de inteligencia ser una prioridad
63. Empoderar al analista DINI	64. Apalancar fondos para la función de inteligencia
65. Recuperar el verdadero rol de la función de inteligencia	66. Tener un rol más participativo
67. Tener más presencia	68. Uso de herramientas virtuales
69. Retroalimentar el trabajo	70. La universidad como aliado
71. Comprometer a usuarios	72. Evaluar experiencias en la región
73. Mayor presencia de la DINI en los espacios del Estado	74. Dialogo directo con usuarios
75. Los productos de inteligencia deben ser retroalimentados	76. Saber que cada sector del poder ejecutivo tiene problemas distintos
77. Cada sector del poder ejecutivo requiere tratamiento distinto	78. Tratar de ser menos burocráticos
79. Crear indicadores de gestión	80. Hacer transparente la función de inteligencia
81. Evitar la duplicidad de trabajos de inteligencia	82. Mostrar la función de inteligencia en ferias o stands
83. Que la información de inteligencia sea de fácil entrega	84. Participar en ponencias sobre temas de seguridad, desarrollo e inteligencia
85. Mayor participación en programas televisivos y radiales	86. Comunicar avance sobre la integración de inteligencia al poder ejecutivo
87. Comunicar lo que se está haciendo	88. Crea nuevos mecanismos de interacción
89. De ser posible contar algunos logros	90. Mejorar la tecnología en la DINI
91. Dar a conocer que es la DINI	92. Que sepan que es una analista, que hace
93. El analista es una persona común pero altamente preparado	94. Puertas abiertas en la DINI
95. Mejorar habilidades comunicacionales	96. Mejorar la percepción de los analistas en la sociedad
97. Entregar productos geo referenciados	98. Analizar empleo de tecnologías Smart
99. Crear APP para la función de inteligencia	100. Crear grupos de whatsapp entre analistas y usuarios
101. Tener una web DINI más amigable	102. DINI debe emplear redes sociales
103. Crear herramientas digitales para solución de problemas de inteligencia	104. Buscar fuentes de financiamiento con la empresa
105. Desarrollar estrategias de comunicación sobre la función de Inteligencia	106. Difundir las iniciativas de inteligencia para el Estado
107. Segmentar a los usuarios	108. Efectuar seminarios entre DINI y poder ejecutivo
109. Compartir la información entre sectores del poder ejecutivo	110. Mejorar la confianza entre analista y usuarios
111. Contar con líderes de opinión que refuercen la función de inteligencia	112. Contar con el apoyo de laboratorios de observación sobre temas de seguridad, desarrollo e inteligencia
113. Un aliado serán los medios de comunicación	114. Prever reportajes locales en prensa sobre trabajo de inteligencia
115. Generar reportes de producción de inteligencia manera mensual	116. Involucrar al poder legislativo para que conozcan el trabajo agencia – poder ejecutivo

117. Conocer a las autoridades de DINI y del poder ejecutivo	118. Contar con productos de inteligencia estándar
119. Crear infografías para difundir amenazas, riesgos y preocupaciones del Estado	120. Crear afiches sobre función de inteligencia
121. Crear revista DINI	122. Capacitación en uso de tecnología a analistas y usuarios del poder ejecutivo
123. Convocar a jóvenes destacados del ambiente académico	124. El presidente debe emplear inteligencia para sus decisiones
125. Comunicar a través de página web DINI que sean amigable y de fácil acceso	126. Campañas de información
127. Afianzar la confianza analista usuario	128. Acercar la DINI hacia el poder ejecutivo
129. Crear redes entre DINI y poder ejecutivo	130. Crear incentivos analista usuario
131. Conocer las amenazas del país	132. Involucramiento de otros actores en la actividad de inteligencia
133. Reconocer errores pasados y no volver a cometerlos	134. Fomentar empleo de la Escuela de inteligencia de la DINI
135. Fomentar el conocimiento en materia de seguridad e inteligencia	136. Crear una conciencia de inteligencia en el funcionario del estado
137. Acercamiento con las facultades de ciencias sociales	138. Estar bien informados sobre la labor de inteligencia
139. Rendición de cuentas sobre actividad de inteligencia	140. Generar bases de datos DINI y poder ejecutivo
141. Fomentar la educación en temas de inteligencia	142. Sistematizar la entrega de inteligencia
143. Levantar información estadística sobre función de inteligencia	144. Propiciar publicaciones con el Poder Legislativo
145. Hacer estudios en la funcionarios, focus y entrevistas sobre función de inteligencia	146. PCM lidera integración DINI y poder ejecutivo
147. Campañas Inteligencia es tarea de todos	148. Sostener el mismo discurso entre DINI y Poder Ejecutivo
149. Creación de red de datos para inteligencia y seguridad	150. PCM lidera el proceso de transformación de la DINI
151. Evitar la rotación de analistas	152. Diagnosticar cada sector del poder ejecutivo para ver sus necesidades de inteligencia

Anexo 9: Elementos adicionales para comprender el prototipo final de innovación.

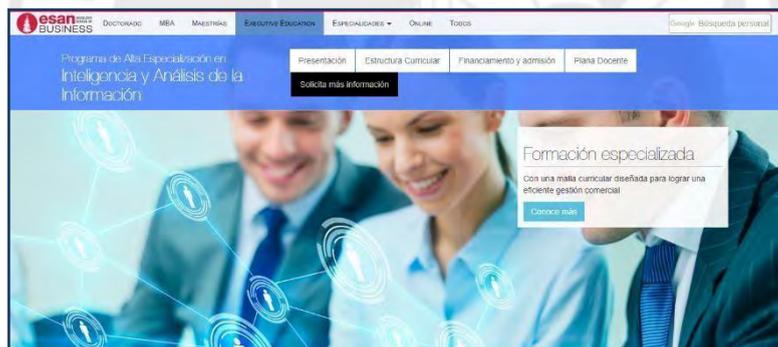
Oferta académica sobre capacitación y especialización en Inteligencia a nivel nacional.

1) Maestría



Objeto: Desarrollar en las participantes capacidades para la producción de inteligencia, con una visión prospectiva para asesorar y tomar decisiones, al más alto nivel político- estratégico, en favor de la defensa, seguridad y desarrollo nacional.

Tomado de: <http://www.caen.edu.pe/wordpress/iv-maestria-en-inteligencia-estrategica/>



2) Programa Alta Especialización

Objeto: Participantes con la capacidad de gestionar los conceptos y técnicas de almacenamiento, transformación, explotación proactiva y descubrimiento del conocimiento en patrones.

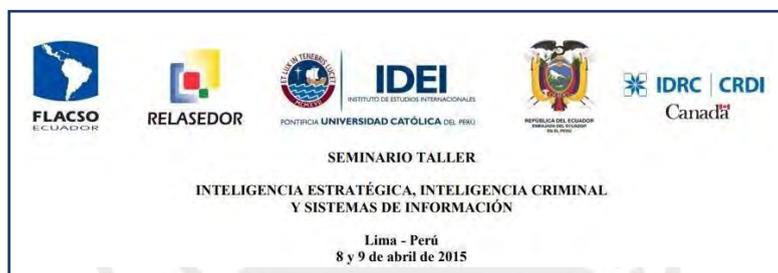
Tomado de: <https://www.esan.edu.pe/pae/inteligencia-analisis-inf/>

3) Seminario taller

Actividad: Seminario Internacional “Inteligencia prospectiva, inteligencia criminal y sistemas de información”

Socios: Flacso, Relasedor y Embajada de Ecuador

Tomado de: <http://files.pucp.edu.pe/agenda/wp-content/uploads/2015/03/e39Programa-Evento-IDEI-FLACSO.pdf>



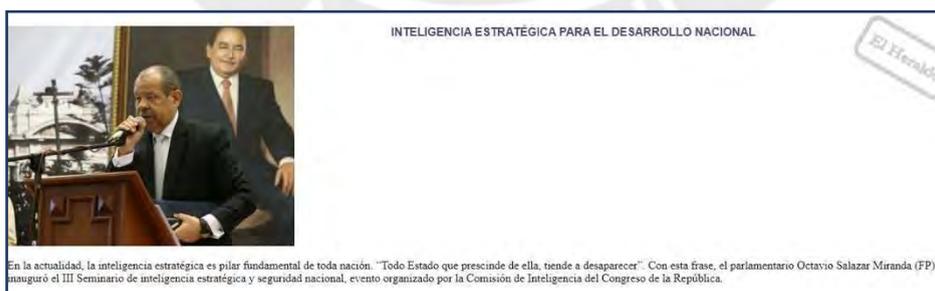
4) Seminario

Actividad: III Seminario de inteligencia estratégica y seguridad nacional

Organizado: Comisión de Inteligencia del Congreso de la República

Tomado de:

<http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/Prensa/heraldo.nsf/CNtitulares2/a1b3c89f913f18f305258286005d44c5/?OpenDocument>



5) Curso

Organizado: La Escuela de Gobierno de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y la Escuela Nacional de Inteligencia de la Dirección Nacional de Inteligencia (DINI).

Tomado de:

https://web.facebook.com/egobiernopucp/posts/cursionuevo-organizado-por-la-escuela-de-gobierno-de-la-pontificia-universidad-ca/3456010944466075/?_rdc=1&_rdr



Estudia el Curso de Capacitación:
HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE INTELIGENCIA ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN PÚBLICA

INICIO DE CLASES:
21 DE SEPTIEMBRE 2020

TEMAS:

- Marco Conceptual** de Inteligencia Estratégica y Análisis Estratégico
- Análisis Estratégico** para la definición de Políticas Públicas
- Metodología para el análisis** del entorno estratégico de una política pública
- Lecciones para el diseño** de políticas públicas

6) Webinar

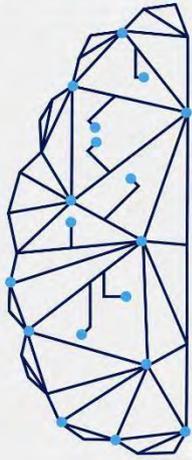
La inteligencia estratégica en el Diseño de Políticas Públicas efectivas»

Organizado: La Escuela de Gobierno de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y la Escuela Nacional de Inteligencia de la Dirección Nacional de Inteligencia (DINI).

Tomado de:

<https://escuela.pucp.edu.pe/gobierno/eventos/webinaregpp-la-inteligencia-estrategica-en-el-diseno-de-politicas-publicas-efectivas/>

**CURSO: HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE INTELIGENCIA
ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN PÚBLICA**



WEBINAR
"LA INTELIGENCIA
ESTRATÉGICA
EN EL
DISEÑO DE
POLÍTICAS
PÚBLICAS
EFECTIVAS"

Miércoles
02 de septiembre
7:00 pm

**MODERA: FLAVIO AUSEJO
CASTILLO**

Director de Formación Continua
de la Escuela de Gobierno

**PONENTES: JULIO MOLINA
ARIAS**

Docente de la Escuela
Nacional de Inteligencia y
Escuela de Gobierno PUCP

**LUIS ADAMI
CÁCERES**

Docente de la Escuela
Nacional de Inteligencia y
Escuela de Gobierno PUCP



DIRECCIÓN
NACIONAL DE
INTELIGENCIA

ESCUELA DE
GOBIERNO Y
POLÍTICAS PÚBLICAS



PUCP



Anexo 10: Elementos adicionales para comprender el prototipo final de innovación.

“Oferta de herramientas de Inteligencia de Negocios en el país”

Empresa: Seidoranalytics

Servicio: empresa dedicada a brindar soluciones analíticas para sus socios de negocios, pertenece al Grupo Seidor, con más de 20 años de experiencia en el mercado de Business Intelligence y Analytics.

Web: https://seidoranalytics.com/?gclid=EAlaIQobChMIwqPer5eM6AIVKSCtBh0_6Q8CEAAYASAAEgKvCvD_BwE



Empresa: IBM

Servicio: La inteligencia de negocios (BI) es una forma de revelar insights accionables de valor de sus datos. Si ya elabora una hoja de cálculo de ventas y realiza pronósticos, ya está practicando BI a una escala limitada.

Web: <https://www.ibm.com/pe-es/analytics/business-intelligence>



Empresa: sinetics

Servicio: La Inteligencia de Negocio actúa como un factor estratégico para una empresa u organización, generando una potente ventaja competitiva sobre la competencia, proporcionando información privilegiada para la toma de decisiones asertivas y responder a los problemas del negocio.

Web: <https://www.sinetics.com.pe/business-intelligence/>

