

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY
CAMPUS MONTERREY
ESCUELA DE GRADUADOS EN ADMINISTRACION
PUBLICA Y POLITICA PUBLICA



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY

SISTEMAS DE INTELIGENCIA ESTRATEGICA:
SU APLICACION CON LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA Y EL
USO INDISCRIMINADO DEL TERMINO.
CASO: UNIDAD DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS-PROMEXICO

TESINA

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE
MAESTRO EN PROSPECTIVA ESTRATEGICA

POR:
EMMANUEL ESPINOZA NAVARRETE

MONTERREY, NUEVO LEON

MAYO DEL 2010

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY**

CAMPUS MONTERREY

ESCUELA DE GRADUADOS EN ADMINISTRACION
PUBLICA Y POLITICA PUBLICA



**TECNOLOGICO
DE MONTERREY**

SISTEMAS DE INTELIGENCIA ESTRATEGICA
SU APLICACION CON LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA Y EL
USO INDISCRIMINADO DEL TERMINO
CASO- UNIDAD DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS-PROMEXICO

TESINA

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE
MAESTRO EN PROSPECTIVA ESTRATEGICA

POR:

EMMANUEL ESPINOZA NAVARRETE

MONTERREY, NUEVO LEON

MAYO DEL 2010

INDICE

Introducción General	1
Capítulo 1 Marco Teórico	
Sección (A) Marco Teórico de Inteligencia	7
A. Definición. ¿Qué son los Sistemas de Inteligencia estratégica?	
B. El Sistemas de Inteligencia Estratégica	
Sección (B) Marco Teórico de Prospectiva	39
A. Antecedentes	9
B. Definición	
C. Características	
D. Métodos	
Sección (C) Vinculación entre Prospectiva e Inteligencia	51
A. Vinculación entre Prospectiva e Inteligencia	
Capítulo 2 Caso ProMéxico	
Sección (A) Diagnostico	60
A. Estado ProMéxico	
B. Estado UIN	
Sección (B) Estudio	90
A. H1: Estructura	
B. H2: Claridad de Objetivo	
C. H3: Agenda de Riesgos	

D. H4: Investigación	
E. H5: Flujo de Información	
F. H6: Análisis	
G. H7: Productos de la UIN	
H. H8: Retroalimentación del Usuario	
I. H9: Cultura de Inteligencia	
J. Conclusión	
Capítulo 3 Propuestas de Transformación	113
A. Las 10 Propuestas	
B. H1: Estructura	
C. H2: Claridad de Objetivo	
D. H3: Agenda de Riesgos	
E. H4: Investigación	
F. H5: Flujo de Información	
G. H6: Análisis	
H. H7: Productos de la UIN	
I. H8: Retroalimentación del Usuario	
J. H9: Cultura de Inteligencia	
Conclusiones	139
A. Conclusiones Finales	

NECESIDAD DE INTELIGENCIA EN EL S. XXI: COMPETITIVIDAD Y GLOBALIZACIÓN

La competitividad y la globalización son conceptos que en el Siglo XXI van tomando mayor relevancia y repercusión en la vida diaria. En la actualidad se han derribado las fronteras físicas, el lenguaje ha dejado de ser un problema, la comunicación por medio del internet se ha reducido a segundos y la vida pasa cada vez más de prisa. Sin embargo, dos constantes se consolidan en este nuevo contexto internacional: la globalización y la competitividad. Así, ambos conceptos impulsan la dinámica del cambio, incrementando la presencia de la incertidumbre y la indeterminación en la vida diaria.

La importancia de comprender y manejar los cambios en el entorno, tanto para el sector privado como para el gobierno, afectados por la dinámica del cambio y la multiplicidad de actores, requiere de la capacidad de readaptarse constantemente. La velocidad con que se superan las innovaciones tecnológicas, el impacto de los desarrollos científicos, los cambios económicos y las transformaciones socioculturales tienen una dinámica de transformación que hacen imposible establecer comportamientos constantes.

Por otro lado, la escasez de recursos ha potencializado la competencia entre actores para obtener las mejores oportunidades económicas y comerciales. La globalización ha elevado exponencialmente la cantidad de actores y variables involucradas en determinado evento, generan un abanico indeterminable de resultados posibles. Así pues, la complejidad de las condiciones actuales limita la capacidad de visualizar escenarios futuros alternativos y disipar la incertidumbre del contexto para la toma de decisiones.

Los Estados no solo pretenden convivir en un mundo globalizado, sino tener la capacidad de competir, mediante la toma de decisiones con la mayor racionalidad posible. Para ello, se requieren transformaciones en sus estructuras organizacionales, así como la generación de herramientas que les permitan competir con mayor eficiencia y eficacia. De esta forma, resulta particularmente indispensable, incrementar el **flujo de información para la toma de decisiones**, información que a través del análisis representen una ventaja competitiva que permitiendo aprovechar las oportunidades y protegerse de las amenazas.

Por lo tanto, los estados, las empresas y la sociedad han desarrollado las **herramientas que les ayuden a confrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades que emanan de la incertidumbre**. Estos instrumentos son herramientas metodológicas que dan estructura a la comprensión de su situación y visualizar escenarios futuros que le permitan al usuario tomar decisiones con la mayor racionalidad posible. De esta forma los **Sistemas de Inteligencia Estratégica y la Prospectiva Estratégica** surgen como dos herramientas fundamentales para la comprensión y actuación en escenarios de incertidumbre.

Los Sistemas de Inteligencia Estratégica son una herramienta para contrarrestar la incertidumbre y mejorar la competitividad. Herramienta que es definida como: “el proceso sistemático y ético de recopilación, clasificación, análisis y diseminación de conocimiento operable, dirigido a tomadores de decisiones para que éstos a su vez, tomen medidas preventivas o correctivas con la mayor racionalidad posible” (Tello Peón & Villarreal Díaz, ¿Qué son los Sistemas de Inteligencia Estratégica?, 2008). Así, los Sistemas de Inteligencia Estratégica funcionan como una herramienta auxiliar de los tomadores de decisiones que a través de una serie de procesos estructurados permite transformar la información en conocimiento operable relevante para las necesidades de los usuarios.

Sin embargo, la falta de cultura sobre los Sistemas de Inteligencia en México y el indiscriminado uso de la denominación han propiciado la **confusión sobre el término**, confundiéndola con áreas como la planeación estratégica u oficinas de información. El uso indiscriminado del término inteligencia se ha dado tanto en la iniciativa privada como en el sector público, vinculándola a oficinas que contemplan algunos de los procesos del sistema pero que se alejan radicalmente de su objetivo fundamental. Esta falta de cultura social ha generado un proceso de destrucción de la confianza, desprestigiando las capacidades de esta herramienta y creando falsas expectativas sobre su aplicación real.

Por otro lado, la Prospectiva Estratégica es una metodología que comprende una serie de herramientas que atienden a la comprensión de la situación actual, las interacciones entre los actores, identificando las situaciones relevantes y estableciendo escenarios alternativos sobre los futuros posibles. A través de estos escenarios alternativos se construyen

estrategias y líneas de acción que permitan alcanzar el objetivo deseado. Esta metodología es aplicada en los sistemas de inteligencia para el desarrollo de propuestas de línea de acción que permitan a los usuarios un mejor análisis sobre la toma de decisiones.

La construcción de escenarios permite visualizar al usuario no solamente las tendencias hacia donde se dirige la empresa o la entidad en razón de la continuidad de las acciones presentes, también se puede visualizar los escenarios catastróficos e ideales. El escenario catastrófico se construye mediante la identificación de los riesgos del usuario y la confrontación con el objetivo de la entidad. Por su parte, el escenario ideal permite visualizar las condiciones que se desean tener en el futuro a través del cual se identifican las interacciones entre las variables y las acciones necesarias para alcanzar ese escenario objetivo. El escenario ideal es necesario ya que fomenta la coordinación de esfuerzos y la construcción de estrategias para lograr alcanzar el objetivo deseado.

El mundo se ha transformando, las grandes empresas, las naciones poderosas y los organismos internacionales, ya se han readaptado al cambio. El mundo de hoy es un mundo en competencia, por lo que los actores que tardan en entender el “nuevo orden mundial” en el que vivimos, más atrasados y vulnerables estarán, la dinámica de cambio no retrocede. La necesidad de sistemas de inteligencia y la prospectiva estratégica es apremiante, es urgente una transformación para no quedar atrás en esta carrera, que ya ha iniciado.

Objetivo de Estudio

El objetivo de la tesis radica en dos elementos fundamentales: la teoría y la práctica.

- **Objetivo teórico:** *Diseñar un esquema de aplicación conjunta entre los Sistemas de Inteligencia Estratégica y la Prospectiva Estratégica, alejándose de la visión confrontada que históricamente han tenido estas dos herramientas.*
- **Objetivo práctico:** *Corroborar la falta de cultura sobre Sistemas de Inteligencia Estratégica en México mediante la confirmación de la aplicación indiscriminada del término “Sistemas de Inteligencia Estratégica” en las dependencias gubernamentales. Aplicando la teórica al caso concreto de la Unidad de Inteligencia de Negocios de la entidad paraestatal denominada ProMéxico.*

Estructura de la tesis.

El desarrollo del proyecto comprende un periodo de 6 meses, de los cuales en el primero se conformaron los marcos teóricos; el segundo mes se aplicó en la investigación a través de la incubación en la empresa; el tercero y cuarto mes se aplicaron en la generación del diagnóstico y análisis del caso, para finalmente en los últimos dos meses se generaron las líneas de acción y propuestas de transformación, así como la retroalimentación del usuario.

La estructura del proyecto de tesis comprende los siguientes capítulos que dan seguimiento a los periodos de estudio realizados: Marco Teórico, Caso ProMéxico, Propuestas de Transformación y las Conclusiones. Para una mejor comprensión de los objetivos de cada capítulo y de las expectativas reales del estudio se realiza un breve resumen sobre lo que se observará en cada tema, así como la secuencia que seguirá el presente estudio.

El Capítulo I denominado Marco Teórico presenta la teoría sobre los Sistemas de Inteligencia Estratégica y la Prospectiva Estratégica que se aplicaran en el caso de análisis, estudiándola desde la comprensión de los conceptos, su aplicación y la utilidad de la herramienta. El capítulo se divide en tres secciones, la primera atiende a la comprensión en específico de los Sistemas de Inteligencia Estratégica, el segundo explica la Prospectiva Estratégica y el último se enfoca en el desarrollo y estudio del objetivo teórico: la operación coordinada y conjunta de los Sistemas de Inteligencia Estratégica con la Prospectiva Estratégica para la potenciación de los resultados de cada herramienta.

La Sección (A) del Capítulo versa sobre la importancia y utilidad de los **sistemas de inteligencia** para auxiliar a los usuarios en la toma de decisiones bajo esquemas de incertidumbre. El capítulo aborda el análisis de la estructura procesal denominado ciclo de inteligencia: Planeación, Investigación, Almacenamiento, Análisis, Producción y Retroalimentación. En conclusión el capítulo presenta el “deber ser” de los sistemas de inteligencia conformado por la estructura, operaciones y flujos de información que deben primar en los SIE para un ejercicio efectivo de sus funciones.

La Sección (B) del Capítulo presenta un estudio de la **prospectiva estratégica** desde su origen, su funcionamiento, las características de la metodología y su utilidad. Además, se

observa una descripción de los métodos utilizados para la construcción de escenarios alternativos, desde las herramientas para el diagnóstico hasta las utilizadas para la generación de los escenarios futuros.

Finalmente, la Sección (C) del Capítulo se enfoca en la vinculación de la Prospectiva y la Inteligencia Estratégicas, sección en la cual se desarrolla la argumentación sobre el objetivo teórico de la tesis. De esta forma, se aborda la importancia de la prospectiva para el desarrollo de los escenarios y líneas de acción de los productos de inteligencia. Así como, la utilidad de los Sistemas de Inteligencia para la obtención de información y la retroalimentación en los proyectos Prospectivos. Por lo tanto, esta sección rompe con la visión confrontada y los paradigmas existentes entre los especialistas de ambos rubros.

El Capítulo II Caso ProMéxico presenta la aplicación de los marcos teóricos desarrollado en el capítulo anterior en el caso concreto de la Unidad de Inteligencia de Negocios de ProMéxico, en su función de Sistema de Inteligencia Estratégica. El capítulo se divide en tres secciones fundamentales: la primera sección atiende al estudio del marco de referencia de ProMéxico para conocer el estado actual de la dependencia; la segunda sección corresponde a la detección de las áreas de oportunidad resultantes del contraste entre el estado actual y el marco teórico de inteligencia; y la tercera sección desarrolla una serie de propuestas que atiendan a la transformación del “ser” al “deber ser”.

La Sección (A) del Capítulo presenta una descripción de la estructura y operación actual ProMéxico y la UIN mediante el cual se define el “ser” (la realidad). El estudio se conforma por una serie de entrevistas realizadas al personal de la dependencia respecto a los antecedentes, la estructura actual, las funciones de sus unidades y la interacción entre ellas. Además, se realiza un análisis de los objetivos particulares y asociados que presentan las diversas áreas, la cooperación existente y los resultados alcanzados. En conclusión, esta sección presentará la realidad de ProMéxico y la UIN, conformando un capítulo muy rico en información sustantiva que refleja la operación diaria con sus virtudes y defectos.

La Sección (B) se enfoca en el estudio del caso en concreto, contrastando las posiciones encontradas durante el estudio del “deber ser” y el “ser” de los Sistemas de Inteligencia y la

Unidad de Inteligencia de Negocios, logrando la detección de áreas de oportunidad en la operación de la dependencia. La sección comprende la reflexión sobre las acciones positivas y negativas del funcionamiento de ProMéxico y de la UIN. Asimismo, en esta sección se presenta la conclusión sobre el objetivo práctico del estudio, resolviendo la hipótesis sobre el uso indiscriminado del término Sistemas de Inteligencia Estratégica.

El Capítulo III presenta una serie de propuestas de transformación de la dependencia atendiendo a las áreas de oportunidad identificadas en la UIN, especialmente respecto al flujo de información institucional y la estructura organizacional. Así mismo, se remarca la importancia de los sistemas de inteligencia para la operación de la dependencia, la necesidad identificada y las capacidades para desarrollarla.

Por último, las conclusiones del proyecto se dividen en las conclusiones formales y personales del proyecto. Las conclusiones abarcan el punto de equilibrio sobre la hipótesis del objetivo teórico centrándose en la indispensable aplicación de la prospectiva en la inteligencia estratégica; por otro lado, comprende el cierre sobre la hipótesis del objetivo práctica respecto a la cultura de inteligencia y la aplicación indiscriminada del término.

Conclusión.

En conclusión, el proyecto de tesis primeramente presenta propone una visión nueva en la comprensión de la operación de los Sistemas de Inteligencia Estratégica, introduciendo la idea de coordinación con la Prospectiva Estratégica. Esta visión pretende integrar lo mejor de dos herramientas para la generación de mejores productos, con mayor calidad y utilidad para los usuarios. Asimismo, se busca establecer un diseño para la cooperación de las herramientas que permita un mejor resultado en la operación de cada herramienta.

Finalmente, el proyecto presenta un caso práctico que permite aplicar los conocimientos teóricos en el caso concreto, evaluando su operación y estableciendo propuestas de transformación que permitan ajustar la operación hacia una actuación real de SIE. Así, el caso práctico presenta desde el diagnóstico, la evaluación y las propuestas de transformación, integrando desde una visión holística y sistémica las propuestas de solución a los problemas que aquejan a la institución.

(A) MARCO TEÓRICO: INTELIGENCIA

INTRODUCCIÓN

Un mundo en el centro de una crisis económica que afecta a gobiernos, instituciones y sociedad, puede ser el principio de un nuevo orden mundial, donde la competitividad y los problemas económicos demandan de los actores estar alertas y preparados para las constantes transformaciones. Sin embargo, no es posible afrontar estas demandas por pura intuición y mucho menos afrontarla con herramientas de las cuales se desconoce su funcionamiento y alcances, pues los resultados pueden ser aun más desastrosos.

Primeramente, es necesario reconocer la limitada existencia en México y Latinoamérica de literatura especializada sobre los Sistemas de Inteligencia Estratégica (SIE), siendo solo aislados esfuerzos los que se han realizado sobre temas generales como la seguridad nacional. Así, la complejidad del estudio desarrollado en la tesis radica en la falta de difusión de estudios relacionados a la evaluación de los SIE, aunado al limitado número de instituciones públicas o privadas que cuentan con estructuras de inteligencia.

Además del limitado bagaje literario como lastre en la comprensión de los SIE, existe una gran deficiencia en la claridad de los conceptos, propiciando la construcción de conceptos particulares basados en la experiencia personal y alejándose de la conformación de una cultura compartida. Por lo tanto, la diversidad de conceptos ha generado la confusión en la comprensión de la metodología, del objetivo, de las funciones y los límites del SIE. Esta situación ha propiciado el uso indiscriminado del término inteligencia, en oficinas de planeación o de información

Resultado de la investigación realizada por la Cátedra en Inteligencia Estratégica se observa que la percepción de la sociedad sobre los SIE se inclina hacia una connotación negativa, vinculada a métodos de coerción y violencia. Esta visión es resultado de la experiencia que las sociedades Latinoamericanas tuvieron con el uso de los SIE del Siglo XX, particularmente aquellos que soportaron dictaduras, donde el uso del espionaje y los servicios secretos eran actividades regulares de los SIE. Asimismo, la contaminación del concepto también es resultado de la

ignorancia, los prejuicios y la información equivocada que ha envuelto al tema durante las últimas décadas. Sin embargo, aunque las actividades ilegales son reprobadas por los profesionales de inteligencia, no se puede negar la existencia de estas actividades, así como tampoco se puede negar su existencia en cualquier otra profesión.

En conclusión, el capítulo tiene la finalidad de aclarar la confusión existente sobre los SIE, definiendo a la metodología como “un proceso sistemático para la asistencia de los usuarios en la toma de decisiones, a través de la reducción de incertidumbre y minimización del riesgo” dentro del ámbito público y privado. Un primer acercamiento a una cultura compartida es un esfuerzo por purificar una profesión, clarificando los prejuicios existentes, a través de la construcción de doctrina sobre los SIE, ajustada a la historia y necesidades de México y Latinoamérica.

MARCO TEÓRICO

Definición. ¿Qué es inteligencia?

Parecería simple definir algo que es tan común como la necesidad de inteligencia en la vida diaria, sin embargo, a pesar de existir un consenso en su existencia no hay una definición clara sobre inteligencia. Así, para Stern es la “capacidad del individuo de ajustar conscientemente su pensamiento a nuevos requerimientos: es la adaptación mental a nuevos problemas y condiciones de vida” (Shulsky & Sims, 1992), para Freeman es la “capacidad de adaptación” (Freeman, 1925), mientras que para José Antonio Marina es “la capacidad de contrastar, de proyectar, de crear” o “la capacidad de aprender a aprender” (Marina, 2000). Esta diversidad de definiciones atiende a la amplitud del concepto y su incapacidad para cerrarlos a ciertos parámetros.

La inteligencia humana es capaz de concentrarse en diversas estructuras para la operación conjunta en torno a un objetivo, ya sea en iniciativa privada o en el sector público, creando la “inteligencia artificial”, de esta forma se conforman los Sistemas de Inteligencia. Los Sistemas de Inteligencia es la conjunción de la inteligencia humana para la construcción de la inteligencia artificial para las instituciones, su operación puede constituirse en diferentes rangos dependiendo el objetivo y el nivel del usuario: estratégica, táctica y operacional.

Así, “la inteligencia operacional se refiere a las acciones a realizar, es la construcción del mecanismo para realizar una acción dentro de una táctica, la acción final. Por su parte, la Inteligencia táctica consiste en un conjunto de operaciones organizadas para la obtención de un objetivo específico, organizándolas en su intensidad y orden. Finalmente, la Inteligencia Estratégica atiende a los objetivos fundamentales de la institución, tiene una visión global de los objetivos y su operación, representando un conjunto de tácticas y operaciones” (Tello Peón & Villarreal Díaz, ¿Qué son los Sistemas de Inteligencia Estratégica?, 2008).

Así, es necesario precisar que durante la presente tesis nos referimos a los Sistemas de Inteligencia Estratégica como área de estudio. La definición adoptada en esta Tesis es la establecida por la Cátedra en Inteligencia Estratégica donde se define a los SIE como “el proceso sistemático y ético de recopilación, clasificación, análisis y diseminación de conocimiento operable, dirigido a tomadores de decisiones, para que éstos a su vez, tomen medidas preventivas o correctivas con la mayor racionalidad posible” (Tello Peón & Villarreal Díaz, ¿Qué son los Sistemas de Inteligencia Estratégica?).

Definición que cuenta con puntos torales para la comprensión del tema como es: la visión sistémica, el conjunto de procesos, el objetivo, el producto y las acciones. La visión sistémica resalta la importancia de observar la operación de los procesos desde su interacción dinámica no desde su comportamiento aislado, donde cada proceso es afectado y afecta a los demás procesos. El objetivo como característica atiende a que los sistemas surgen con un propósito fundamental y general, auxiliar a los usuarios mediante la generación de conocimiento operable para la toma de decisiones bajo incertidumbre. Finalmente, el producto del SIE atiende al conocimiento operable mediante el cual se visualizan los escenarios futuros alternativos y se construyen propuestas de líneas de acción para aprovechar las oportunidades y protegerse de las amenazas.

La justificación de la existencia del SIE debido al alto costo de su operación radica en la reflexión económica de costo-beneficio, “cuando el costo de reaccionar a los eventos es mayor al costo de anticiparlos y responder proactivamente ante ellos” (Montgomery & Weinberg, 1979) entonces es económicamente viable el desarrollar estas estructuras. Hay riesgos que se podrán

prever, contener, neutralizar o aprovechar, pero en todas es posible ejercer una acción que represente una mejor posición de los usuarios frente a ella.

¿Cuáles son los alcances de un SIE?

La claridad en la función de los SIE debe ser entendida a plenitud para evitar la sobrevaloraciones o subvaluaciones del Sistema, acciones que propician la desconfianza y por ellos sistemas disfuncionales y riesgosos para la institución. El sistema es una herramienta desarrollada para **auxiliar al usuario en la toma de decisiones, no para tomar las decisiones**, ya que esta función únicamente corresponde al usuario.

Por otro lado, los SIE a través de su objetivo acotan sus funciones, ya que estos **no son desarrollados para saber todo**, los sistemas se crean para desarrollar algunas funciones en específico, el conocimiento general solo lo tiene el usuario. En la medida que el sistema se acerca a los niveles de conocimiento del dueño, pasará de ser una herramienta de ayuda a una amenaza, ya que tenderá a corregir o a intentar usurpar la posición de tomador de decisiones.

Organizacionalmente, el sistema de inteligencia aunque deberá de contar con una posición que le permita exigir y coordinar las operaciones de las demás unidades o direcciones, deberá ser comprendido como un beneficio para todos, proporcionando productos de inteligencia para toda la empresa. Esta posición conciliadora es resumida claramente por el Ing. Jorge Tello “ser útil para todos, peligroso para nadie” (Tello Peón & Villarreal Díaz, 2008), debido a que la percepción de amenaza limita el suministro de información al sistema. El sistema de inteligencia opera como un articulador de la información y los requerimientos que existan dentro de la dependencia, potencializando la inteligencia de cada unidad de la organización.

EL SISTEMA DE INTELIGENCIA ESTRATÉGICA

La presente desagregación del SIE es un intento por estudiar y describir el funcionamiento de los procesos que surgen dentro del sistema. Así, la segmentación definida “es una representación discreta de un proceso continuo donde se interconectan todos los elementos” (Tello Peón &

Villarreal Díaz, 2008), es una representación simplista que congela temporalmente al sistema para observar sus partes. Sin embargo, es indispensable no perder el enfoque del comportamiento sistémico, donde cada parte afecta y es afectada por los demás.

Muchos autores han expresado diferentes visiones respecto a la conformación de los SIE, para Sherman Kent el sistema solo contempla las fases de análisis, investigación y producción; por su parte, Amos Kovacs integra al proceso de retroalimentación. En el caso particular se comprende a los SIE desde la visión de la Cátedra de Inteligencia Estratégica, contemplando las siguientes etapas: Planeación, Investigación, Procesamiento y Almacenamiento, Producción y Explotación, Diseminación y Retroalimentación. Los procesos sujetos a estudio se observa desde su operación particularidad y holística en el sistema.

Objetivo

El objetivo es la piedra angular para el desarrollo de los SIE, su definición establece la directriz para las operaciones, proyectando el contenido de los productos a desarrollar y delimitando el contexto de actuación. El objetivo contesta a las siguientes preguntases ¿Qué se quiere saber? ¿Por qué se quiere saber? ¿Para qué se desea saberlo? La claridad del objetivo es primordial para el uso efectivo de los recursos limitados. Así mismo, un objetivo claro permite identificar con mayor efectividad las áreas de incertidumbre del usuario.

El objetivo atiende al motivo por el cual se ha establecido el sistema de inteligencia, cual es la situación que amerita la necesidad del usuario para incurrir en la herramienta. Los Sistemas de Inteligencia no se establecen simplemente para conocer más, ya que sus productos no son inteligencia al carecer de intención, es decir, simplemente son información especializada. Así pues, como lo señala el Ing. Jorge Tello la pregunta indispensable para el desarrollo de Sistemas de Inteligencia y la definición del objetivo no es el ¿Qué se quiere saber?, sino el ¿Para qué se quiero saber eso?, respuesta que permite definir las acciones a realizar. La experiencia señala que existen grandes confusiones al establecer el objetivo ya que los usuarios usualmente identifican como objetivo lo que quieren saber dejando a un lado la intencionalidad.

El objetivo es establecido por el tomador de decisiones, aunque ocasionalmente es necesaria la ayuda del sistema de inteligencia para clarificarlo, pero nunca el sistema toma la decisión. Esta delgada línea es el principio de las diferencias entre el usuario y el SIE, las cuales tienen que ser respetadas por los agentes de inteligencia, especialmente respecto a la capacidad de decisión de los usuarios y la influencia que pueden ejercer sobre ellos. Reiteradamente una mala identificación del usuario hace que el sistema asuma acciones que no atienden a las necesidades del usuario real, restándole efectividad al sistema de inteligencia.

Para definir el objetivo es necesario que el sistema realice un análisis de su frontera, es decir, hasta donde es posible invertir para obtener un beneficio, en razón de los recursos que se cuentan; establecer que es lo mejor y que es lo peor que puede pasar. Asimismo, se debe contrastar “lo posible y lo deseable”, para lo cual, los agentes de inteligencia deberán mantener el balance en este punto, ya que los usuarios desean hacer lo imposible. Es importante definir qué es lo que se puede y que no se puede, porque definirá cada uno de los pasos y establece *lo que nos atrevemos* a hacer y cuanto le podemos invertir.

PLANEACION.

La inteligencia es costosa y los recursos humanos siempre escasos, realidades que enmarcan los límites de los SIE y por tanto la necesidad de planeación en los procesos. A través de la planeación el SIE ejerce de manera responsable los recursos, anteponiendo lo importante sobre lo urgente, y mediando entre lo posible y lo deseable. La planeación es un mecanismo de identificación, evaluación y control del SIE a través del cual se construye y se da seguimiento a la agenda de riesgos para ajustarse hacia nuevas necesidades. Este proceso indiscutiblemente es el inicio del sistema, donde todos los riesgos observados en cualquier etapa son medidos y calificados. Esta etapa es la más importante del sistema ya que permite erradicar la reacción para imponer la actuación estructurada y diseñada, de tal forma que “se eviten las sorpresas”.

Durante la planeación existen procesos indispensables como: los signos vitales como proceso para reconocer los elementos indispensables para la subsistencia de la institución; la agenda de riesgos que permite definir los temas de mayor importancia para la organización atendiendo a su

dinamismo y ejecutando acciones sobre de ellos; los factores reales de poder mediante los cuales se identifican a los actores que tienen influencia sobre las variables que afectan a los riesgos identificados; y los elementos esenciales de información (EEI's) considerados los elementos indispensables de información necesarios para ejecutar un proceso de investigación.

Signos Vitales

La ausencia de un objetivo claro requiere un paso adicional para definir los objetivos, la valoración de los signos vitales. Los signos vitales de acuerdo a las definiciones médicas “reflejan el estado fisiológico del cuerpo y alteraciones de las funciones normales del organismo; son las señales que revelan las funciones básicas del organismo” (University of Virginia Health System , 2008). Así, en la ausencia del objetivo de la dependencia es necesario regresar a observar los elementos que hacen viable el proyecto institucional. A partir de este diagnóstico se identifican los elementos mínimos para la consecución de los objetivos de la institución, con lo cual se puede dar pie a la construcción del objetivo y de la agenda de riesgos.

La identificación de los signos vitales no es sencilla, debido a que las instituciones se acostumbran a realizarlos cotidianamente, perdiendo su valor en la rutina. Asimismo, la falta de identificación de los signos vitales puede generar erróneos argumentos de causa-efecto, con lo cual se atribuya a responsabilidades a ciertas áreas. Los signos vitales son fundamentales y la necesidad de identificarlos no solo radia en la capacidad de corregir algunas problemáticas, sino en la capacidad de proteger aquellos puntos que representarían un golpe crítico a la institución.

Agenda de Riesgos

La agenda de riesgos consiste en la transformación de la incertidumbre en variables cuantificables, definiendo a los riesgos de acuerdo al nivel de impacto que pueden tener las variables sobre la empresa. Así los riesgos representan una observación cuidadosa de todas las condiciones que pueden afectar el objetivo de la institución, del cual se desarrolla un listado de variables, situaciones o eventos que pueden representar daños inminentes o potenciales.

La Agenda de Riesgos es un instrumento utilizado en la planeación que define las áreas de importancia para la institución y limita desde un principio la actuación del SIE. Los riesgos

identificados conforman los objetivos específicos que establecen los alcances y el nivel de abstracción de los productos de inteligencia. Los riesgos contemplados en la agenda son situaciones o eventos críticos internos o externos de ámbito político, económico, social u organizacional que pueden impactar el proyecto institucional, ya sea positiva o negativamente. Así mismo, la agenda permite focalizar los recursos humanos, materiales y económicos.

Posteriormente, el proceso de priorización de la agenda de riesgos consiste en la definición del nivel de cada riesgo de acuerdo a su importancia, impacto, probabilidad y plazo de ocurrencia. En esta tarea de medir y evaluar el futuro, T.W. Powell (Powell., Septiembre-Octubre 2006.) y George Karshner (Karshner, Septiembre-Octubre 2006.) asignaron una fórmula matemática al “valor económico esperado” de cada amenaza, con base a la probabilidad de ocurrencia por el impacto (en términos financieros) de dicha amenaza.

La clasificación utilizada para identificar la agenda de riesgos comprende una serie de variables con su respectiva clasificación, mismas que permite tener un mejor control y seguimiento. Las variables usualmente utilizadas son: Tiempo (Corto, mediano o largo), Clase (Económicos, políticos, social), Nivel (Estratégicos, táctico y operativo), Actores (Internos, Externos) e Impacto (Alto, medio, bajo). Asimismo, el contenido de la agenda de riesgos depende del nivel del cliente y sus objetivos, pudiendo tener niveles de abstracción: operativo, táctico o estratégico.

Las constantes transformaciones de la sociedad actualmente ha provocado una permanente modificación de los riesgo o de sus niveles de prioridad por lo cual es necesario el monitoreo constante para su redefinición. El monitoreo muestra el incremento o decremento de los riesgos y con ellos ayuda a definir la cantidad de recursos a invertir en nuevos riesgos o riesgos existente que han cambiado su nivel. Esta herramienta permite mantener un control y distribución eficiente para la atención de riesgos. Al ser un elemento de un sistema, “la Agenda se vuelve en sí un sistema y como tal adquiere garantía de continuidad” (Churchman, 1968). De ahí que su monitoreo y actualización periódica o coyuntural resultan inevitables. Una identificación equivocada de la realidad puede tener implicaciones profundas en los resultados del SIE.

El surgimiento de nuevos riesgos deberá ser estudiado cuidadosamente, ya que usualmente la urgencia propicia su sobrevaloración, provocando la distracción de recursos en la atención de estos riesgos. La construcción de la agenda de riesgos y su monitoreo permite observar y valorar con anticipación el movimiento y surgimiento de riesgos.

Elementos Esenciales de Información (EEI's)

Los EEI's refieren a la información necesaria para el análisis de cada riesgo. La cantidad de información disponible es muy amplia por lo cual es indispensable identificar la información relevante que permita utilizar con mayor eficiencia y eficacia los recursos limitados. Los EEI's son definidos como los "datos, variables o información indispensable para llegar a una conclusión o juicio de valor, que con base en la agenda de riesgos, cumpla con los objetivos predeterminados" (Tello Peón & Villarreal Díaz, 2008). Así pues, los EEI's son el resultado a la pregunta ¿Qué necesito saber para lograr mi objetivo?.

Consecutivamente a los EEI's se encuentra el plan de búsqueda, el cual responde a la pregunta ¿Cómo obtener la información requerida? Así pues, la visión sistemática demanda la coordinación y cooperación entre procesos de planeación e investigación, el primero a través de la definición clara y precisa de la información requerida y el segundo a través de la identificación de la ubicación correcta y la definición de los mecanismos idóneos para su obtención.

Factores Reales de Poder

Los factores reales de poder son los instrumentos a través de los cuales los actores ejercen su influencia sobre otros. El poder es definido como "la capacidad de someter la voluntad de otra persona a la propia" (Marina, 2000). El ejercicio del poder puede realizarse a través de diversos instrumentos, entre ellos: la economía, la información, la sociedad y las armas.

La comprensión de los Factores Reales de Poder permite identificar a los actores de gran influencia respecto a la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo u objetivo específico, además de identificar los motivos o las razones de su influencia que ejercen sobre los demás actores del sistema. Esta herramienta es de gran utilidad ya que permite identificar los actores claves sobre

los cuales efectuar presión para la ejecución o inhibición de su actuación, que pudiera afectar los objetivos de la dependencia.

Resumen

Etapa	Definición
Signos vitales	Permite identificar los elementos mínimos para la viabilidad del proyecto institucional. Ayuda a la definición del objetivos
Agenda de Riesgos	Identificación de objetivos específicos de la institución respecto a su objetivo, consistentes en amenazas y oportunidades, así como priorizar el nivel de riesgo que representan.
Elementos esenciales de información	Requerimientos de información esenciales para el análisis de cada objetivo específico.
Factores Reales de Poder	Identificar los actores y la razón de su influencia en los riesgos. Ayuda a la definición de estrategias para atender a los objetivos específicos.
Visión Sistémica: Cada una de estas etapas afecta a los demás proceso del sistema.	

INVESTIGACIÓN

El proceso de investigación generalmente es el más relacionado con los sistemas de inteligencia, equivocadamente su vinculación con el espionaje y el ejercicio de actos ilegales ha sesgado la amplitud de sus instrumentos, afectando la percepción amigable de los SIE. La condición ética para el ejercicio de las funciones no solo de la investigación sino de todo el sistema es indispensable, ya que el ejercicio de acciones ilegales al momento de ser descubiertas, tendrá repercusiones más costosas e irremediables que su utilidad. Especialmente, respeto a la pérdida de confianza, limitando la cooperación institucional y cerrando los suministros de información.

En la “Era de la Información” se ha elevado la complejidad del proceso de investigación, la cantidad de información disponible en las fuentes abiertas rebaza la capacidad de análisis de información. Ciertamente, con mayor información se pueden construir mejores productos de inteligencia, sin embargo, las cantidades excesivas de información pueden generar una incapacidad para procesarla. Así, los economistas lo observan como la curva del costo-beneficio de la información, donde el límite se encuentra cuando el costo de cada información agregada es superior a los beneficios que representa (Villarreal, 2008). Por lo tanto, la información requiere de procesos de evaluación, de filtros sobre su pertinencia y confiabilidad.

El proceso de investigación contiene una serie de métodos diversos para la obtención de información de fuentes internas y externas a la organización. Además de los métodos de recolección, el proceso de investigación implica una serie de consideraciones previas a su ejercicio que impulsan la eficiencia de su funcionamiento: El plan de búsqueda, el flujo de información, la selección de fuentes y las redes de contacto.

Plan de Búsqueda

Culminado el proceso de planeación y previo a la recolección de información, es preciso iniciar con un Plan de Búsqueda. El plan de búsqueda permite realizar una organización de la investigación de cada objetivo específico, permitiendo disminuir costos, explorar alternativas y reducir el tiempo de búsqueda. El plan de búsqueda consiste en una serie de datos sobre los EEI's de cada riesgo, información que direcciona la investigación y clarifica la visión del lugar y mecanismos necesarios para su recolección. El plan de búsqueda es definido como el "conjunto de disposiciones adoptadas para la ejecución de un proyecto (organizar y dirigir la actividad)" (Tello Peón & Villarreal Díaz, 2008). Esta herramienta se conforma por una serie de interrogantes que orientan el proceso de búsqueda.

Preguntas	Definición
¿Qué?	Elemento esencial de información que se pretende recolectar.
¿Dónde?	Posible ubicación de la información, fuentes abiertas, fuentes cerradas, la memoria corporativa, digital, físico, etc.
¿Cuándo?	La existencia de la información, desde cuando está ahí o cuando la tendrán.
¿Quién?	Posibles personas que cuentan con la información.
¿Cuánto? (Costo / beneficio)	Esta variable permite ver la utilidad de la información, los recursos necesarios y la funcionalidad de la información, generando una utilidad neta de la misma. Nos permite establecer recursos sin haberlos ejercidos.
¿Cómo?	Mecanismos y alternativas para la obtención de la información.

Fuente: Cátedra de Inteligencia Estratégica

El plan de búsqueda funge como las directrices que limitan y orientan la investigación, plantea la posible ubicación de la información, los métodos y las personas más indicadas para realizar la recolección, visualizando diversas alternativas para obtener la información con mayor eficiencia. Sin embargo, el plan de búsqueda está sujeto a la urgencia del usuario sobre la información, quien puede decidir pasar por alto el uso eficiente de recursos por la eficacia.

Teoría del Flujo de Información

El concepto desarrollado por la Cátedra de Inteligencia Estratégica definido como “Teoría del Flujo de Información” estudia a los poseedores de información y las condiciones necesarias para que permitan, obstaculicen o impulsen el flujo de información. Para la Cátedra “la información siempre fluye buscando valor para el sujeto que la emite, la velocidad del flujo de información depende de la coincidencia del valor, sentido y dirección, asignado a cada elemento determinado de información por los sujetos participantes en la cadena que define el flujo.” (Tello Peón, La Dinámica del Flujo de Información, 2008) Así pues, el valor acumulado, resultado del valor otorgado, su potencial y la intensidad de uso, define la velocidad del flujo de información.

La teoría cobra relevancia ya que permite estudiar el comportamiento de las personas que cuentan con información relevante para el SIE, identificando los motivadores o inhibidores personales para el flujo de información. Esta herramienta permite diseñar estrategias para generar los incentivos o los obstáculos para el flujo de información, contribuyendo al uso eficiente de los recursos de la institución en los procesos de búsqueda, centrándose en la valoración del individuo sobre la información y definiendo un esquema de comportamiento.

Fuentes de Información.

Las fuentes de información son de gran importancia para el proceso de investigación, ya que son los canales de información que propician la materia prima para el desarrollo de los productos de inteligencia. De acuerdo a Steve M. Kleinman las fuentes de información se definen como “un medio específico por el cual información concerniente a un objetivo particular de interés del Sistema de Inteligencia puede ser observado y registrado”. La selección de las fuentes, su cuidado y protección son acciones indispensables que fortaleza al proceso de investigación.

Las fuentes de información pueden ser clasificadas de diversas formas de acuerdo a sus cualidades, además de permitir establecer procesos para su obtención de acuerdo a su naturaleza. Las fuentes pueden ser clasificadas de diversas maneras: por el nivel de acceso y tipo de fuente.

Por su nivel de acceso las fuentes pueden clasificarse como:

- a. **Abiertas.-** Centro fundamental de investigación tanto por su accesibilidad como por el reducido costo de su uso. Se consideran dos ramas de estas fuentes:
 - a. **Privadas.-** Información almacenadas en la memoria institucional.
 - b. **Públicas.-** Información pública que no se encuentra en la memoria institucional, misma que puede ser consultada por cualquier persona.
- b. **Cerradas.-** Fuentes sin acceso por causa consciente o inconscientemente.

Actualmente, la mayor cantidad de información se encuentra en las fuentes abiertas. Las fuentes privadas conocidas como memoria institucional no son explotadas y usualmente no es almacenada, propiciando la duplicación de funciones y el uso de recursos irracionalmente. Por otro lado, las fuentes cerradas requieren fuertes inversiones de recursos para obtener la información, ya que es necesario generar el flujo, la confianza y la interacción del SIE con el portador de la información. En estos casos son necesarias las estrategia de recolección para la obtención de la información con la menor inversión de recursos posibles.

Por el tipo de fuente.

- a) **Vivas.** Comprende las redes de información desarrolladas, es decir, la superficie de contacto que permite el flujo de información. Estas fuentes pueden ser:
 - o **Conscientes.** Las personas que forman parte de red identifican el valor de la información y la importancia de comunicarla.
 - o **Inconscientes.** Las personas que forman la red no le dan valor a la información, por lo cual omiten su comunicación o revelan información.
- b) **Técnicas.** Instrumentos tecnológicos que recaban información objetiva en razón de directrices previas establecidas por el programador.

La importancia de la superficie de contacto radica en la capacidad para dar información actualizada al sistema, generándole un valor agregado al análisis. El grado de eficiencia y utilidad depende de la capacidad y conciencia de los miembros sobre la información que requiere el sistema. Por otro lado, las fuentes técnicas son extremadamente útiles para la obtención de información objetiva, carente de juicio de valor, para lo cual se implementan los sensores o instrumentos tecnológicos programados para la detección de la información.

El estudio de los diferentes tipos de fuentes de información tiene su importancia para reconocer las características particulares de cada canal de insumos, con lo cual se puede diseñar estrategias de atención, establecimiento o incremento de cada una de las redes. Además, permite entender el tipo de información que se puede obtener de acuerdo a la fuente que se consulta. Es indispensable resaltar la importancia que hoy en día tienen las fuentes abiertas, especialmente la memoria institucional y las redes de información, debido al costo y la cantidad disponible.

La Red de Contacto

La red de comunicación es definida como “un conjunto bien definido de actores- individuos, grupos, organizaciones, comunidades, sociedades globales, que están vinculados unos a otros a través de una o un conjunto de relaciones sociales” (Mitchell, 1969). Por su parte, Freeman lo define como la "colección más o menos precisa de conceptos y procedimientos analíticos y metodológicos que facilita la recogida de datos y el estudio sistemático de pautas” (Freeman, 1925). De esta forma la red de contacto permite acceder a través de su personal a información que directamente sería difícil de obtener.

La creación de redes sociales demanda diseños específicos, con técnicas y herramientas particulares, para lo cual son indispensables habilidades y conocimientos específicos que permitan comprender los mecanismos para fomentar la participación de los actores, así como su influencia en las acciones. Para los temas de inteligencia estratégica cobra vital relevancia la participación de los actores en la captación y difusión de información de interés para el SIE.

La red es la extensión de la estructura de información del SIE, mediante la integración de los diversos actores en una estructura de comunicación continua, impulsando la cooperación que incrementa los canales y la cantidad de información disponible. La red se conforma por una serie de círculos interconectados entre ellos lateralmente y verticalmente, que tendrán al SIE en el centro como receptor final de la información. El volumen de la red de contactos crece exponencialmente con cada integración de nodos, al integrarse con él su propia red de contactos, formando una estructura de telaraña bastante amplia que permite tener mayor información.

La gestión de las redes de contacto es de gran importancia para mantener la cooperación e integración del nodo en la red, comprende el desarrollo, comunicación, cuidado, atención a las necesidades y seguimiento. Es indispensable que el sistema les haga saber la importancia de su función e incentive su participación, ya sea mediante la difusión de subproductos de inteligencia que les ayude para el ejercicio de sus funciones o comunicándoles la importancia de su información en la toma de decisiones del usuario. Las redes por la influencia del sistema sobre los actores puede ser divididas en redes internas y redes externas:

Red de Información Interna: Se conforma por los actores de la estructura institucional sujetos a las disposiciones del director. La información disponible es de carácter interno, aunque también presentan información que obtienen de su vinculación con sus redes externas. Esta estructura en forma de telaraña depende de la intercomunicación entre los actores y la solidez de los canales de información hacia el SIE, concentrada en la cultura organizacional. Para las redes internas es de especial interés la conciencia del personal sobre la importancia de su participación y cooperación en el flujo de información a través de las redes, situaciones que funcionan como filtros del SIE, impulsando la información de valor y dejara la información general.

Red de Información Externa: Conjunto de actores externos a la institución que se vinculan con personal de la institución y que cuentan con información relevante para los objetivos. Son los portadores de la información de contexto o de los competidores que consciente o inconscientemente proveen de información a las redes internas. Para el desarrollo de las estructuras informales requiere el diseño de estrategias y recursos que incentiven el flujo de la red interna para adquirir esos recursos inconscientemente del portador. La red externa se compondrá por competidores, organismos asociados o independientes, la sociedad, el gobierno y toda persona que pueda integrar información relevante hacia la institución.

Métodos de Recolección

La recolección de la información atiende al procedimiento utilizado para la adquisición de la información necesaria, la descripción o señalamiento de las herramientas utilizadas para esta

función resulta de poca utilidad, ya que en la práctica se deja a las capacidades de los individuos la obtención de la información. Actualmente el uso de fuentes abiertas principalmente el Internet comprende el mayor canal de investigación, sin embargo también existen proceso de campo importantes como las inspecciones, los sensores, las redes de información, entre otras.

La recolección se realiza de adentro hacia afuera y de menos a más, es decir, primero se observa la información interna que representa un menor costo para su recolección, posteriormente la información externa. Particularmente la recolección depende de la esencia de la información que se pretenda alcanzar, de los métodos y recursos disponibles, es decir, la investigación que se realizará dependerá del contexto de la información que se pretende buscar.

Sistematización: cultura y disciplina.

La formación de la cultura de inteligencia es primordial para la eficiencia en el flujo de información. La disciplina de todos los miembros de la Institución en el uso de la plataforma de almacenamiento, principalmente de los integrantes del SIE es fundamental para lograr integrar los mejores insumos. La confianza y la credibilidad del SIE son indispensables para lograr la empatía de los miembros de la institución sobre la necesidad del flujo de información.

Asimismo, es indispensable desarrollar una doctrina de trabajo donde el personal de inteligencia tenga el compromiso con el cuidado de la información existente y comprenda los límites de sus labores. Por lo tanto, es necesario desarrollar personal disciplinado, comprometido con sus funciones y formado para dar el ejemplo en su operación, de tal forma que los demás lo vean como ejemplo. La disciplina establecida por el SIE sobre los miembros de la institución consolidará la eficiencia de las redes de información, incrementando el flujo de información y el almacenamiento adecuado, fortaleciendo la percepción de usuario-receptor.

Resumen

Investigación	Descripción
Plan de Búsqueda	Proceso a través del cual se planea la búsqueda de la información requerida al menor costo posible.
Teoría de Flujo de Información	Análisis del movimiento de la información de acuerdo a la percepción de las personas y la importancia que le dan.

Fuentes de Información	Son el conjunto de personas, lugares o sistemas de almacenamiento que aportan información al SIE.
Redes de Información	Consiste en la red de contactos interna o externa que serán el suministro de la información para el SIE.

PROCESAMIENTO Y ALMACENAMIENTO

Antes de someter la información al procesamiento de análisis es necesario pasar por el proceso de almacenamiento y clasificación, donde la información se organiza y presenta desde diferentes enfoques con el objetivo de poder disponer de la mayor cantidad de información de forma ordenada con el menor esfuerzo y tiempo posibles. El almacenamiento es la parte del proceso de inteligencia que permite dar funcionamiento y circulación continua a la información existente en la organización, es decir, es el instrumento de compartimentación de información útil para las diferentes unidades. La base del proceso de almacenamiento es la formación de la “Memoria Corporativa”, es decir, una plataforma de almacenamiento unificada. El almacenamiento cumple con tres funciones primordiales: el resguardo, la recuperación y la distribución.

Resguardo

El sistema de almacenamiento unificado consiste en la centralización de la información adquirida, existente o producida en la institución. La centralización de la información no implica que el SIE cuente con el monopolio de la información, aunque la información es de todos, donde de acuerdo al nivel de acceso se tiene capacidad para disponer de ella. La Memoria Corporativa resguarda la información dándole organización, concentrándola para evitar pérdidas y protegiéndola de externos, incrementando la seguridad, el uso y la rapidez para su disposición.

Mediante el resguardo la información es protegida, respaldada y verificada continuamente por personal especializado en tecnologías de la información, lo cual implica la inversión de recursos para la seguridad de la información. La centralización ayuda a evitar el estancamiento del flujo de información que propicia el surgimiento de islas de información incomunicadas que determinen cotos de poder en la organización. En otros casos se busca evitar la desintegración por omisión de información, que por descuido o falta de conocimiento de su valor son eliminados o se quedan varados en alguna parte de la institución.

El resguardo de la información implica el control y administración de la información que es almacenada en la memoria corporativa. La administración refiere a la capacidad de la institución para definir y promulgar el uso adecuado de nomenclaturas que fomenten el almacenamiento ordenado de la información. Para la construcción del orden en la administración del sistema, se requiere la implementación estricta de códigos de disciplina tanto para el almacenamiento como para el acceso a la información. Estos códigos de disciplina serán fortalecidos por los sistemas de control, mediante los cuales se incentivara al uso adecuado de la plataforma tecnológica.

La taxonomía refiere directamente al método de indexación de la información, es decir, las nomenclaturas utilizadas para su almacenamiento. La nomenclatura utilizada se conforman por el concepto, la fecha de almacenamiento, la versión existente, el tema al que se refiere, la ubicación del objetivo, el nivel de riesgo, la fuente de procedencia y otros valores que permiten sesgar la información de mejor manera durante un proceso de búsqueda.

AAMMDD---Producto---Título---Clasificación. Tipo-
061103----Análisis----Compañía X---AA.doc

El uso de una taxonomía común requiere el establecimiento de variables únicas y unificadas en toda la institución. La cultura de almacenamiento y la capacitación del personal son indispensables para lograr la unificación de la información almacenada. La memoria institucional unificada permite recuperar la información necesaria en el menor tiempo posible además de eliminar la duplicidad de funciones y el estancamiento de la curva de aprendizaje.

Recuperación

La recuperación es el proceso de aprovechamiento de la memoria corporativa mismo que depende del proceso de resguardo de la información. El almacenamiento en razón de una taxonomía única fortalecido por la disciplina y orden del personal de la institución reducen el tiempo de búsqueda en los archivos internos, además de permitir encontrar asociaciones más complejas entre productos de inteligencia anteriores, bases de datos e información aislada. Por tanto, el proceso de recuperación incrementa su eficiencia y complejidad. Sin embargo, para

poder reducir los recursos implementados para la investigación e incrementar la capacidad de análisis, la recuperación demanda el establecimiento de sistemas tecnológicos capaces de ejercer tareas complejas de búsqueda de información en la Memoria Institucional, ya que a través de estos sistemas de búsqueda se podrá realizar múltiples filtros a las variables de búsqueda, realizar vinculaciones o procesos de recuperación bajo requerimientos definidos.

Difusión

La difusión se refiere a los medios para entregar los productos de inteligencia a los usuarios. El tema será tocado más a fondo durante la etapa de difusión de los productos de inteligencia, sin embargo es importante hacer referencia a algunos puntos en específico. La difusión en la actualidad parecería reducir su importancia toda vez que las tecnologías de información han creado nuevos mecanismos, personalizados y instantáneos para la difusión de información, sin embargo, contrario a lo esperado, se ha incrementado la complejidad en los procesos de difusión. La difusión de los productos de inteligencia puede hacerse por dos vías: la entrega del producto de inteligencia al usuario o la entrada del usuario por el producto de inteligencia.

El acceso a la información como mecanismo de difusión requiere condiciones de seguridad importantes, como la restricción de acceso y niveles de confidencialidad. Los niveles de confidencialidad consisten en la clasificación de la información de acuerdo a su importancia para la empresa. La restricción de acceso es determinado por el nivel de importancia del personal, definiendo el nivel de confidencialidad que puede tener acceso. La confidencialidad y la restricción de acceso permiten tener una difusión segmentada de la información, en palabras del Ing. Jorge Tello “se le da a cada quien solo lo que debe saber” (Tello Peón & Villarreal Díaz, ¿Cultura de Inteligencia?: Necesidad, Concepto y Alcances, 2008).

Implicaciones del almacenamiento

La implementación de una doctrina de almacenamiento unificada demanda de un permanente proceso de evangelización del personal y constantes *capacitaciones* para el desarrollo de las habilidades en el uso del sistema. La evangelización consiste en la transformación cultural,

principalmente en la reticencia al cambio mediante la visualización de los beneficios, rompiendo los paradigmas organizacionales: el temor a la exhibición y a la pérdida de los cotos de poder,.

La estrategia de incentivos y difusión de la utilidad de la memoria institucional forman un compromiso y motivación del personal para el cuidado del almacenamiento. Los subproductos permiten difundir los beneficios y hacen sentir la utilidad del SIE, mejorando la precepción e incrementando la participación, siendo indispensable fomentar la cultura de “útil para todos, peligroso para nadie” (Gutierrez Barrios). De igual forma, existen otras herramientas como la coerción organizacional, que a través de la censura fomenta la participación.

El costo económico de los sistemas de almacenamiento depende directamente del proyecto y alcanzases del SIE de la institución, sin embargo existe una gran variedad de sistemas que cuentan con costos accesibles para todas las instituciones. Aún, sistemas básicos como Excel son herramientas que con una buena organización son útiles para la administración de información. El problema fundamental radica en la disciplina y orden en el uso de la nomenclatura y taxonomía acordada, mismas que impactan directamente en la rapidez de recuperación y utilidad.

Esta etapa se ve afectada por la retroalimentación de los usuarios y representa la espiral de aprendizaje del ciclo de inteligencia. La memoria institucional refiere el almacenamiento del aprendizaje de la investigación y los procesos de análisis previos que permiten tener un punto de análisis diferente a cada iteración.

Resumen

Sistema Único de Almacenamiento	Definición
Resguardo	Proceso de indexación de información y consolidación de la información en una plataforma única, se requiere el uso de una taxonomía general.
Recuperación	Sistema tecnológico de búsqueda a través de filtrar y vincular información. La disciplina en la indexación afecta la obtención de información ordenada
Difusión	Proceso de acceso y entrega de información a los usuarios, que implica la determinación de nivel de acceso y la confidencialidad de los archivos.
Implicaciones.	Creación de la Memoria Institucional, transformación cultural constante, capacitaciones, costos económicos, estrategias de incentivos.

PROCESAMIENTO

El proceso de análisis comprende el estudio de la información disponible respecto a cierto objetivo específico, transformando la información disponible en conocimiento mediante la identificación de nuevas relaciones, causalidades o correlaciones. La Real Academia de la Lengua Española define el análisis como el “estudio, mediante técnicas informáticas, de los límites, características y posibles soluciones de un problema al que se aplica un tratamiento por ordenador” (Real Academia de la Lengua Española). Así, el análisis estudia la información del objetivo específico desde múltiples enfoques de manera holística para identificar nuevos patrones de conducta o nuevas relaciones que representen una ventaja para el usuario.

El análisis parte de la búsqueda de nuevas relaciones que expliquen la presencia del objetivo específico, bajo el entendimiento de que los eventos no responden a una causa única, sino a una multiplicidad de interacciones que lo provocan. Por lo tanto, el analista busca identificar las variables, su interacción y las nuevas relaciones que pueden afectar el comportamiento o el surgimiento de un objetivo específico (riesgo), de tal forma que con anticipación se puedan generar estrategias para afectarlo positiva o negativamente para neutralizarlos o aprovecharlos.

Los prejuicios del analista juegan un papel importante durante el proceso de análisis, afectando las condiciones de estudio de los objetivos específicos, esta afectación puede ser formal o substancial. En la forma, la formación profesional del analista puede llevar al uso indiscriminado de herramientas o la visualización del objeto desde su campo de estudio. Respecto a la substancia, los prejuicios personales sobre la concepción de un evento o riesgo pueden afectar el análisis realizado. Por lo tanto es indispensable que el analista proteja en las dos vías los prejuicios en su análisis, separarse del problema y estudiarlo desde una visión más objetiva.

Evaluación de la información

El proceso de depuración de la información se presenta durante todo el ciclo de inteligencia especialmente durante la investigación y el análisis. Como se ha mencionado, en la investigación se filtra la información pertinente a los EEI's requeridos, eliminando la información que no

atiende a los requerimientos. Asimismo, en el proceso de investigación existe un segundo filtro consistente en evaluar la validez de la fuente de la que procede la información.

Asimismo, en el proceso de análisis existen algunos filtros que realiza el analista al evaluar la información que les ha sido proporcionada respecto a cierto objetivo específico, específicamente la pertinencia, la confiabilidad, la temporalidad y validez de la información. Cuando se habla de la pertinencia se refiere al grado de interés o relación que tiene con los objetivos específicos del usuario, su relevancia. La confiabilidad es la medida percibida sobre la calidad de la fuentes de la información.¹ La temporalidad refiere al grado de actualización de la información. Por último la validación es la medida percibida de la exactitud o veracidad de la información.

Perfil del analista y claridad de funciones

La confrontación entre investigadores y analistas de un SIE es una cuestión permanente y natural, la extralimitación de las funciones de ambos es justificada por la vinculación de sus funciones. El personal de investigación usualmente busca generar los productos de inteligencia realizando análisis, debido a que al contar con información importante surge la tentación de entregar directamente el producto al usuario. Por otro lado, los analistas usualmente intentan realizar los procesos de investigación debido a necesidad de nuevos requerimientos de información. Por lo tanto, es necesario delimitar claramente las funciones entre estos dos rubros y fundamentalmente clarificando los perfiles de los personales de una u otra organización.

Los analistas presentan un perfil claramente diferente del personal de investigación. Estos últimos se caracterizan por su capacidad de observación, un mejor desarrollo en los procesos de campo y cuentan con una capacidad especial para buscar. Por otro lado, los analistas tienen un perfil más pasivo, apasionados por el trabajo de oficina, con una mente sistémica y paciente para observar los problemas desde diferentes ángulos, distinguido por una mente innovadora.

¹* McDowell, Don (1998). *Strategic Intelligence: A Handbook for Practitioners, Managers, and Users*. Australia: Istana Enterprises.

Herramientas

Consiste en revelar el significado oculto de la información y llevar a cabo procesos que permitan llegar a una conclusión.

- Dar sentido a la información fragmentada y a veces contradictoria es el papel del analista

Análisis de Redes	Métodos Intuitivos	Análisis de patrones
Regresiones	Modelos Delphi	Analogistas
Hipótesis Alternativas	Entrevistas	Tendencia precursora
Teoría de Juegos	Grupos de Trabajo	Matrices Morfológicas
Prospectiva	Extrapolación	Modelos Auto regresivos
Tracking (rastrear)	Análisis Tendencias	Analogistas
Scanning (Inspeccionar)	Fisher - Pry	Goal Research
Simulación (Montecarlo)	Gumperz	
Construcción Escenarios	Curvas de Aprendizaje	

Resumen

Análisis	Descripción
La búsqueda de nuevas relaciones	Análisis como el proceso de la búsqueda de nuevas relaciones a través de la observación de la información desde diferentes enfoques.
Naturaleza de la Información	Comprende el proceso de transformación de los datos que integran el primer insumo del sistema de inteligencia hasta el producto de inteligencia compuesto por el conocimiento operable.
Evaluación de la Información	Proceso de depuración y validación de la información pertinente para el ejercicio de análisis.

PRODUCCIÓN

“La inteligencia no es conocimiento por el conocimiento mismo, sino que es conocimiento por el hecho práctico de emprender una acción”. **Sherman Kent**

“El uso intencionado de la inteligencia debería de ser un principio guía en todas las etapas del trabajo de inteligencia” **Amos Kovacs**

Los SIE no tienen como objetivo únicamente la identificación, almacenamiento y procesamiento de conocimiento, sino que requieren la aplicación del conocimiento por parte del usuario en la toma de decisión. Amos Kovacs consolida esta visión al señalar a la aplicación como principio rector de los procesos del SIE. Por lo tanto, es indispensable que los productos no queden en la

expresión del conocimiento, sino que mediante la visualización de los escenarios y la propuesta de líneas de acción, se presente alternativas al usuario que lo auxilien en sus funciones.

Los escenarios como parte del producto de inteligencia permiten al usuario visualizar el futuro a través de los escenarios tendenciales, positivos y negativos. Por su parte, las líneas de acción consisten en la construcción, a través de la planeación estratégica, de acciones que permitan confrontar la situación actual para alcanzar el objetivo establecido o el escenario positivo. Esta propuesta de alternativas provee de opciones para la toma de decisiones al usuario. Así pues, solamente cuando se genera el conocimiento operable se desarrolla un producto de inteligencia.

La producción y el producto son temas que aunque unidos en el mismo proceso por su naturaleza guardan diferencias importantes. El producto se refiere al documento, al objeto final que se hace entrega al usuario para su asimilación y explotación. Por su parte, la producción hace referencia al proceso, al método de construcción del producto. Amos Kovacs define a la producción como “el proceso a través del cual se empaqueta la inteligencia que será entregada a los tomadores de decisiones” (Kovacs). La generación del producto atiende a la presentación de la información en la forma y con los requisitos necesarios para ser entregados al usuario del sistema.

La Cátedra de Inteligencia Estratégica define la producción como “el proceso a través del cual el agente de inteligencia plasma de acuerdo a los objetivos preestablecidos, en la forma pertinente, un producto útil para el consumidor, es decir, presenta el conocimiento operable.” (Tello Peón & Villarreal Díaz, 2008). De la descomposición de la definición observada, se desprenden algunas características indispensables del producto de inteligencia que definen su calidad. Es preciso aclarar que la definición engloba las características generales con las que deberá contar el producto de inteligencia, sin embargo, cada producto atiende a variables y contenidos distintos.

Características	Descripción.
Relevante	Refiere a la atención de los objetivos específicos del usuario. Se reitera la importancia de la identificación correcta del usuario y sus objetivos.
Forma pertinente	Refiere a la forma en que se plasma la inteligencia para lograr que el usuario se apropie del producto. El tamaño, diseño, contenido, claridad.
Operable	Definición de líneas de acción de acuerdo a los escenarios alternativos.

Naturaleza de la Información

Los datos, la información, el conocimiento y la inteligencia no son sinónimos. La aclaración es pertinente dada la confusión existente resultado del uso indiscriminado de los conceptos, afectando en la práctica la utilidad de los SIE. Todos estos conceptos representan un paso secuencial de transformaciones de la información a través de los procesos del ciclo de inteligencia, pasando de los datos como primera forma hasta la inteligencia como producto final.

Los datos son los insumos básicos recolectados consistentes en números, fechas o conceptos, que de manera aislada son observados, es decir, son las unidades mínimas de información. La información representa una comprensión más elaborada del conjunto de datos y su integración, misma que es registrada en el proceso de almacenamiento. Posteriormente, el conocimiento surge en el proceso de análisis a través de la aplicación de la inteligencia humano, vinculando información de distinta índole hasta establecer nuevas relaciones respecto a los riesgos identificados. Finalmente, la inteligencia surge como el conocimiento operable, es decir, se requiere que el conocimiento identificado mediante el análisis cuente con escenarios futuros y líneas de acción que representen alternativas para la toma de decisiones.

El entendimiento de la naturaleza de información permite identificar las fallas en los procesos del sistema de inteligencia. La creación de productos de inteligencia llenos de información implica la falla en el proceso de análisis para la generación de conocimiento, mientras que un producto donde solamente se entienda el problema y se exprese el conocimiento presenta fallas en la etapa de producción, ya que no cuenta con escenarios y líneas de acción. Los productos de inteligencia deberán presentar todas las transformaciones hasta la generación de conocimiento operable.

Naturaleza del Producto

La naturaleza del producto atiende a la comprensión del motivo, la razón por la cual se desarrolla un producto de inteligencia, permitiendo clarificar los momentos de su producción, sus características y la implicación que generan cada uno de sus motivos. Los productos pueden clasificarse por su naturaleza en: Sistemáticos, Requerimientos y Espontáneos.

- **Productos Sistemáticos:** Son productos generados de manera constante por el sistema de inteligencia, encargados de informar a los usuarios sobre los riesgos de la agenda.
- **Productos de Requerimiento:** Son productos generados por las necesidades percibidas por el usuario, son requerimientos específicos y que atienden a una naturaleza reactiva.
- **Productos Espontáneos:** Son productos que se generan de la detección de nuevos riesgos. Este producto depende de la capacidad de los analistas para identificar nuevas relaciones importantes para el objetivo y de las comprensión clara de las necesidades del usuario.

Contenido del producto

El producto desde el enfoque del contenido, implica los elementos mínimos de composición y redacción de un producto de inteligencia. Aunque existen diversas formas de generar un producto de inteligencia, todo producto de inteligencia de calidad cuenta con elementales mínimos: título, antecedentes, contexto, análisis, conclusiones, escenarios y líneas de acción.

- Los **antecedentes** son la recapitulación de eventos relacionados (reportes históricos), ocurridos con anterioridad. Aquí, la memoria institucional juega un papel fundamental como bastión del conocimiento desarrollado en el sistema y de la experiencia generada.
- El **contexto** es la descripción de las variables, eventos o condiciones actuales que afectan el objetivo y su interacción.
- El **análisis** es el proceso de generación del conocimiento, la descripción de las nuevas relaciones encontradas y su importancia para el objetivo.
- Las **conclusiones** corresponden al cierre del análisis y el diagnóstico, mediante el cual se informa al usuario del problema y la consecución del evento, expresando claramente el nivel de riesgo y la necesidad de actuar, debido a los daños que representa.
- Los **escenarios** son la visualización de los futuros posibles, contemplando los escenarios tendencial, catastrófico y positivo respecto a la probabilidad de ocurrencia y nivel de impacto. Identificando en los escenarios la situación del usuario, los costos y beneficios.
- Las **líneas de acción** son la redacción de la estrategia para la consecución del escenario deseable, en ella se establece una serie de propuestas de actuación que pueden ser: preventivas, correctivas o constructivas. Esta etapa corresponde a la construcción de soluciones y la generación del conocimiento operable, es decir, la inteligencia.

Subproductos

Los subproductos en esencia son productos de inteligencia, conocimiento o información especializada identificada por el SIE que no atienden a los objetivos del usuario, pero que son útiles para la estructura de la institución. Los subproductos son utilizados como incentivos para la participación de los miembros de la institución en el flujo de información. La calidad de los productos y subproductos impactan en la confianza y credibilidad del personal, afectando la voluntad de participación; permitiendo a las áreas reticentes a los SIE identificar los beneficios de su participación. El principal beneficiario de los subproductos es la red de contacto, ya que ella es la principal proveedora de materia prima al SIE

DISEMINACIÓN

Contrario a los efectos esperados por el desarrollo tecnológico, la diseminación incrementó la complejidad para la apropiación de los Usuarios del producto del SIE. El desarrollo de múltiples formas tecnológicas de entrega, así como los diversos canales de comunicación, han generado confusiones en el uso de los medios idóneos de acuerdo al momento y tipo de usuario.

La diseminación es definida como el “proceso de entrega de los productos de Inteligencia, al usuario apropiado, en la forma pertinente, en el momento oportuno y a través de medios seguros” (Task Force Intelligence Dissemination). La diseminación no solamente tiene como objetivo la entrega del producto sino lograr la apropiación del mismo por parte del usuario, es decir, que el usuario comprenda cabalmente el contenido del producto y sus consecuencias. De la disección de la definición observada se pueden identificar una serie de variables a considerar en el proceso de diseminación como: el usuario, el tiempo, la forma y los medios de entrega.

Variable	Descripción
Pertinente	Corresponder a las necesidades del usuario. Se solventa a través de un ejercicio de planeación adecuado a través del cual se establece al usuario y su agenda de riesgos
Forma de entrega	Requiere el conocimiento estricto del usuario para definir el mejor forma para su apropiación: escrito, verbal o digital; extenso o corto; en graficas.
Tiempo	Implica la oportunidad para la entrega del producto, el momento justo para su apropiación. Requiere la sensibilidad de las necesidades del usuario.
Medio de entrega	Implica la seguridad que deberá tenerse en la difusión de los productos de inteligencia para evitar la filtración.

El conocimiento del cliente para la difusión toma un papel primordial en el SIE, ya que dependerá de la calidad de la diseminación el grado de apropiación del producto de inteligencia. La complejidad de la diseminación recae en las diferencias culturales que existen entre el usuario y los agentes de inteligencia. Mientras los primeros buscan conocer la finalidad de las cosas, entienden el valor económico, usan un lenguaje práctico y siempre buscan tener lo que desean. Los agentes de inteligencia buscan ser exhaustivos, utilizan un lenguaje complejo y buscan lo posible. Así pues, el conocimiento de las necesidades y de las características del usuario, así como la cercanía, buena relación y confianza son indispensables para el éxito del SIE.

Tipos de diseminación

Los mecanismos de diseminación pueden ser reportes de viva voz, por escrito y/o transmisión en tiempo real vía comunicaciones en línea. Los reportes de viva voz atienden a la urgencia para transmitir ciertos productos, su capacidad de apropiación dependerá de la confianza y vinculación del usuario con el SIE. Aunque también atienden a la confidencialidad del producto y la imposibilidad de plasmarlo por escrito. Los reportes por escrito en tiempo real requieren de la atención del sistema en la personalidad del usuario para comprender los mecanismos ideales para su apropiación. Los medios electrónicos o escritos pueden generar malas interpretaciones del producto, por tanto es indispensable establecer una claridad de lenguaje y observar los prejuicios con los que cuenta el usuario para evitar sesgar la información que se le presenta.

Peligros de la Diseminación:

La pérdida de objetividad en la diseminación del producto puede hacer que se genere una inducción del usuario para tomar ciertas decisiones. El incremento en el nivel de urgencia y los gestos físicos pueden generar una inducción en la percepción del usuario; cuando el sistema lo hace conscientemente pierde su calidad de herramienta auxiliar para volverse actor, eliminando su objetividad. Existe una confrontación entre la entrega simple que puede incurrir en el incumplimiento de la apropiación del producto; y la insistencia mediante cierto grado de inducción bajo el riesgo de generar la obcecación del usuario.

El producto y su diseminación pueden ser percibidos como un peligro por el mismo personal de la institución, el temor a la exhibición genera que la información se trate de bloquear. Por lo cual, es indispensable la confidencialidad del proceso de diseminación y contenido de la información, donde solamente el usuario final es quien tiene acceso. Los SIE carecen de juicio de valor en este sentido, no critican o marcan postura, simplemente establecen productos y líneas de acción.

Eficiencia de la diseminación

Existen una serie de variables básicas a considerar sobre la personalidad del usuario que determinan la forma de entrega para una mayor probabilidad de apropiación. Estas variables consideran la importancia fundamental de conocer al usuario, sus gustos y desagradados, con la finalidad de adecuar el producto a esas características. Las variables generales a considerar son:

- Tiempo: Horario o periodo del día en que el usuario es más susceptible a la apropiación.
- Cantidad: El usuario cuenta con tiempo limitado para la comprensión, por lo tanto se requiere priorizar los productos a entregarle para no sofocarlo.
- Medio de entrega: Contempla la seguridad de la información para evitar fugas o filtraciones, sin incurrir en el bloqueo o relajar el acceso a estos productos.
- Definición de Usuarios. A quien se le entregan los productos y subproductos.

La apropiación

La apropiación es un proceso anterior a la explotación que funciona como motivador de la acción del usuario, implica que el usuario comprenda el producto, identifique los costos y beneficios de las líneas de acción, y valore su utilidad. La apropiación es definida como “Hacer algo propio de alguien. Dicho de una persona: Tomar para sí alguna cosa, **haciéndose dueña de ella**, por lo común de propia autoridad” (Real Academia de la Lengua Española), como la definición lo refiere, es necesario que el usuario haga propia la inteligencia que se adquiere, identificándose con el producto y analizando su utilidad.

Para los SIE la motivación del usuario implica un elevado grado de confianza, sin embargo la consolidación de esta confianza es producto de una relación constante y productiva para el usuario. Durante el proceso de consolidación de la confianza, la sensibilización juega un papel

importante. La sensibilización es el proceso a través del cual el SIE trabaja al usuario proyectando los beneficios de los diversos escenarios, además de los contrastes, generando una identificación de las posibles oportunidades y de los riesgos que corre al tomar decisiones.

RETROALIMENTACION

La retroalimentación es considerada como el último proceso del Ciclo de Inteligencia y pieza fundamental para la transformación en la espiral de inteligencia, ya que a través de ella se realiza una evaluación sobre los productos de inteligencia y su utilidad. Asimismo, la retroalimentación sirve para la identificación de los nuevos requerimientos que forman el punto de partida de un nuevo ciclo de inteligencia, modificando la agenda de riesgos del SIE. Así, el ciclo se transforma en una espiral ascendente ya que cada retroalimentación da origen a un nuevo punto de partida.

La retroalimentación permite el control de un sistema y la toma de medidas de corrección. La retroalimentación en teoría de sistemas es conocida como cibernética. “**La cibernética** es una teoría de los sistemas de control basada en la comunicación (transferencia de información) dentro del sistema y entre el sistema y medio circundante, que permite el control (retroalimentación) del funcionamiento del sistema en consideración al medio. La cibernética implica dos procesos continuos, el primero refiere a la retroalimentación que el usuario presenta al sistema de inteligencia sobre la utilidad y calidad de los productos; el segundo, como mecanismo de ajuste para la administración de los SIE para implementar las necesidades del usuario y los procesos de corrección en los productos realizados.

La construcción de los puentes de comunicación entre los usuarios y el sistema de inteligencia son indispensables, ya que a través de ellos se logra mejoras y el avance en la curva de aprendizaje. El usuario cuenta con tiempo muy limitado para exponer al SIE la utilidad de sus servicios o las fallas que ellos presentan, en gran medida por la misma naturaleza de los usuarios, por lo cual es de gran importancia la visualización continua del usuario por parte del sistema para identificar acciones que reflejen su conformidad o disconformidad con el producto de inteligencia. Sin embargo, también es indispensable generar la cultura de retroalimentación en el usuario a través de la difusión directa de la utilidad de su aportación.

CONCLUSIÓN

Los SIE representan un proceso complejo y global que atiende a las necesidades del usuario de contar con inteligencia para la toma de decisiones bajo escenarios de incertidumbre. Esta metodología cuenta con una serie de procesos estructurados que permiten identificar las necesidades, planificar su obtención, analizar la relación entre variables y la generación de productos pertinentes para el cliente que le auxilien en la toma de decisión.

Los SIE requieren de dos valores indispensables: la confianza y la disciplina. El primero es indispensable para fomentar el uso de los SIE, la confianza converge del usuario al sistema y viceversa, donde la confianza en los productos de inteligencia incrementa la capacidad de apropiación y explotación de los productos. Por otro lado, la disciplina que se requiere atiende a toda la estructura, donde el comportamiento correcto en los procesos dará un mejor resultado, especialmente respecto al flujo de información ya que solo mediante una actuación disciplinada en el almacenamiento y en la circulación de la información se podrá obtener la información relevante para la generación de productos de inteligencia.

Los SIE son una metodología de gran ayuda para atender los problemas futuros desde el presente y sobre todo ir construyendo mediante acciones actuales el objetivo deseado, respetando los límites de los SIE, ya que esta metodología no resuelve todos los problemas, ni busca ser la “bola de cristal”, sino reducir la incertidumbre y proponer líneas de acción que representen alternativas al usuario, quien tendrá la obligación de tomar la decisión.

Bibliography

- Bertalanffy, L. V. (1945). Teoría General de los Sistemas.
- Churchman, C. (1968). The Systems approach. *New York : Laurel .*
- Freeman, F. N. (1925). What is Intelligence? *The School Review (University of Chicago) , 253-263.*
- Gutierrez Barrios, F. México : Dirección Federal de Seguridad.
- Kovacs, a. (s.f.). The Non uses of Intelligence. *The Working Paper Published by cisac.stanford.edu/publications/.*
- Marina, J. A. (2000). *El vuelo de la inteligencia.* Madrid: Plaza & Janes.
- Mitchell, J. (1969). *Social networks in urban settings.* Manchester: University of Manchester.
- Montgomery, D. B., & Weinberg, C. B. (1979). Toward Strategic Intelligence Systems . *Journal of Marketing .*
- Real Academia Española.* (s.f.). Recuperado el 9 de Septiembre de 2009, de <http://www.rae.es/rae.html>
- Shulsky, A. N., & Sims, J. (1992). What Is Intelligence? . *Washington, DC: Consortium for the Study of Intelligence .*
- Tello Peón, J. E. (2008). La Dinámica del Flujo de Información. *Desarrollo y Administración de Sistemas de Inteligencia Estratégica.* Monterrey: Catedra de Inteligencia Estratégica.
- Tello Peón, J. E., & Villarreal Díaz, M. (2008). ¿Cultura de Inteligencia?: Necesidad, Concepto y Alcances. *Serie de Divulgación Cátedra de Inteligencia Estratégica .*
- Tello Peón, J. E., & Villarreal Díaz, M. (2008). ¿Qué son los Sistemas de Inteligencia Estratégica? *Desarrollo y Administración de los Sistemas de Inteligencia Estratégica.* Monterrey: Cátedra de Inteligencia Estratégica.
- Tello Peón, J. E., & Villarreal Díaz, M. (2008). Controles de los Sistemas de Inteligencia Estratégica. *Desarrollo y Administración de los Sistemas de Inteligencia Estratégica.* Monterrey: Cátedra de Inteligencia Estratégica.
- University of Virginia Health System .* (24 de Enero de 2008). Recuperado el 23 de Agosto de 2009, de Enfermedades Cardiovasculares. Signos Vitales: http://www.healthsystem.virginia.edu/UVAHealth/adult_cardiac_sp/vital.cfm
- Villarreal, M. (2008). Teoría de Juegos. *Costo-Beneficio.* Monterrey: EGAP.

SECCIÓN (B) MARCO TEÓRICO DE PROSPECTIVA

ANTECEDENTE DE LA PROSPECTIVA

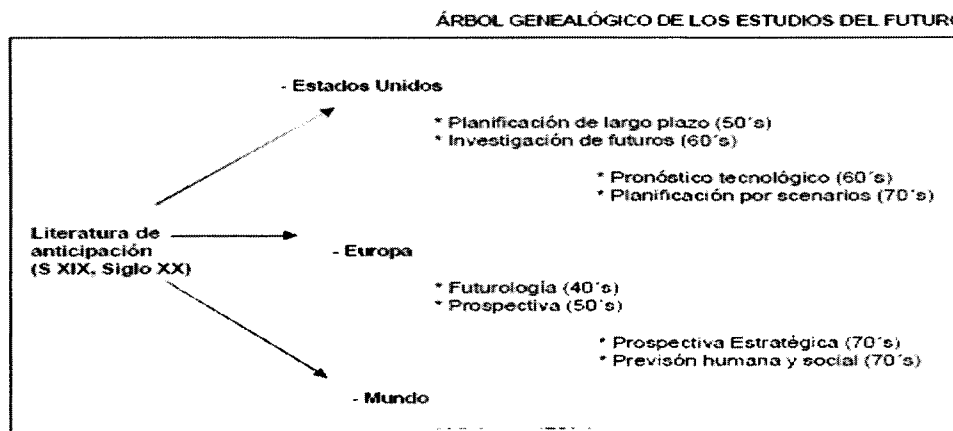
Históricamente el hombre ha tratado de lidiar con la incertidumbre, curiosamente, el sentimiento de temor hacia lo desconocido es el principal inspirador de la innovación y la creatividad del ser humano, es el motor de las transformaciones en la historia del ser humano. Anteriormente, atisbar el futuro era una necesidad para la supervivencia de los seres humanos ante las condiciones del medio ambiente; actualmente, también se puede observar como una necesidad para la supervivencia de las instituciones sociales debido a la competitividad existente. Los intentos por reducir la incertidumbre han sido muchos y de diversas índoles, sin embargo, han seguido un proceso histórico que se mueve desde el conocimiento por el conocimiento mismo hasta el conocimiento para la transformación del presente.

En un principio el ser humano simplemente trataba de conocer la situación por venir con la mira de preparar su situación actual al surgimiento de dichos eventos, como el campesino que prepara sus cultivos para la época de frío. Esta situación presenta una reflexión sobre el determinismo con que se observaba el futuro, es decir, la condición inmutable y precisa del advenimiento del evento debido a la concepción divina, por lo tanto la incapacidad de cambiar los eventos del porvenir, sino simplemente ajustarse a su presencia. Varios instrumentos fueron utilizados para atisbar estos eventos que irremediamente se tenían que confrontar, como por ejemplo: la adivinación, la consulta al oráculo de Delfos o la bola de cristal.

Siglos después, surgen herramientas más elaboradas para definir el futuro a través de la explotación de los datos y su prolongación en el tiempo, la proyección del futuro. La predicción o proyección constituían la creación de un escenario futuro producto de la prolongación de los patrones históricos hacia el futuro. “La extrapolación básicamente cree que el estudio del pasado puede revelar el futuro a través del estudio científico, basado en la economía, el ritmo y la cantidad de las mutaciones sociales, tecnológicas y económicas” (Medina Vásquez & Ortégón). La crítica fundamental a esta visión consiste en considerar como constante la interacción de las variables, sin contemplar cambios, por lo tanto no es posible diseñar futuros alternativos.

Los escenarios tendenciales no son la mejor opción conocida, sino la peor, ya que asume la permanencia y estabilidad de todas las variables en el futuro, es decir, requiere que se mantenga constantes los valores e intensidad de la interacción de las variables en el futuro. Esta situación no solo es poco probable sino imposible. Por otro lado la búsqueda de un futuro único también representa una mirada equivocada a la función de la prospectiva, ya que el futuro refleja una gran cantidad de posibilidades de interacción de las variables y con ello de escenarios posibles.

En la actualidad, prevalece la idea de “construir el futuro” a través de la detección y afectación de las variables relevantes para la consecución del escenario deseado. La prospectiva estratégica atiende como lo han señalado autores como Gastón Berger y Bernard de Jouvenel a la visualización de diversos futuros alternativos. La prospectiva rompe con el paradigma de prepararnos para el futuro, asumiendo la responsabilidad de construir desde la identificación del futuro deseado las acciones presentes para poder alcanzarlo. Jerome C. Glenn presenta una visión más realista en la que “la sociedad no puede controlar completamente el futuro, pero puede tener influencia en el curso de la historia. Esta influencia hace que el esfuerzo de considerar el balance entre lo que queremos y lo que es posible, valga la pena” (Glenn, 1999).



Fuente CEPAL

El cuadro anterior hace un recorrido por la forma de pensar sobre el futuro en los últimos 60 años. Como se observa el tratamiento sobre el tema cambia constantemente, pasando desde la planificación de largo plazo en Estados Unidos hasta el desarrollo de la Prospectiva Estratégica en Europa, a finales de la década de los 70's.

El desarrollo del concepto considera a la prospectiva como una herramienta envolvente, que si bien, su metodología se ha desarrollado constantemente ajustándose a un orden, también se conforman por condiciones subjetivas a través de la creatividad y habilidad del modelador de escenarios o del coordinador del trabajo prospectivo. La prospectiva demanda cierto grado de creatividad, de intuición e imaginación para el desarrollo de escenarios futuros y posibles.

Definición

Prospectiva proviene del “latín prospicere o prospectare que significa mirar mejor y más lejos aquello que está por venir” (Medina Vásquez & Ortigón). Esta definición etimológica es muy limitada ya que no considera la condición estratégica de la prospectiva. Para André Decoufle significa “mirar delante de sí, mirar a lo lejos o de lejos, mirar a todos lados y a lo largo, ver lejano, tener una vista amplia y extendida” (Decoufle, 1972). Mediante esta definición el autor agrega la condición de diversidad de alternativas por lo cual la prospectiva toma su característica de global. Asimismo, Pierre Massé concibió a la prospectiva como una “indisciplina intelectual”, es decir, a una integración de varias disciplinas (historia, la sociología, la política, la economía, la geografía, la antropología y la psicología) para la creación de un futuro.

La finalidad de la prospectiva no es la adivinación del futuro, ya que no existe un futuro único sino una multiplicidad de futuros posibles. Por lo tanto, la prospectiva pretende a través de una metodología estructurada, establece una serie de escenarios probables de acuerdo a ciertas condiciones de interrelación de las variables, con la finalidad de presentar al usuario escenarios futuribles y líneas de acción que le auxilien para tomar decisiones que le permitan aprovechar oportunidades y prevenir amenazas para la construcción del futuro deseado.

Antonio Alonso Concheiro escribió que “el pasado pertenece a la memoria, el presente a la acción y el futuro a la imaginación, la invención, la voluntad y la creatividad” (Concheiro, 1994). Resulta relevante la visión de innovación y creatividad, ya que implica una forma de pensar diferente que busca romper los paradigmas. La voluntad, implica la condición del individuo de adoptar el encargo de construir su futuro mediante una visión innovadora pero acotada a la posibilidad. Así, la prospectiva trata no solo de la estructuración de métodos y visiones multidisciplinarias, también atiende a la creatividad e innovación del individuo.

La prospectiva prioriza la visión de largo plazo, la cual permite visualizar un escenario futuro posible, definiendo un objetivo en el futuro lejano. Esta superposición permite sobreponer el objetivo institucional sobre las acciones necesarias o urgente de corto plazo. Por lo tanto, el objetivo de largo plazo permite definir y alinear las acciones de corto plazo para su consecución.

“Una visión de futuro debe ser estructurada, realista y transformadora; debe ser más que una reproducción del pasado y una extrapolación lineal del presente. Una visión debe explorar alternativas de cambio e innovación frente a las estructuras actuales, sin que ello equivalga a plantear quimeras, ilusiones o sueños evanescentes”. (Medina Vásquez & Ortegón) Es importante destacar la importancia de plantear alternativas de cambio que no representen ilusiones sin sustento, sino que sean cambios substanciales reales y posibles.

Javier Medina Vásquez y Edgar Ortegón en su manual de prospectiva presentan una reflexión fundamental sobre la prospectiva y su utilidad: “Hacer prospectiva implica explorar la incertidumbre, elaborar hipótesis razonadas, fuertemente sustentadas, con rigor en el método, el proceso y el contenido. Hablar en términos prospectivos no es soñar despierto, sino plantear alternativas transformadoras pero realizables de la sociedad. La esencia de la anticipación es la elaboración de hipótesis de futuros plausibles. El fundamento no es buscar el criterio de verdad en la correspondencia entre el futuro y la realidad sino estimular la capacidad de responder oportuna y efectivamente a circunstancias cambiantes. Se trata de proveer buenas respuestas con anticipación para cuando se presenten los problemas.” (Medina Vásquez & Ortegón)

De la cita anterior se observa que la prospectiva demanda una mente creativa, atrevida para generar propuestas diferentes al estado actual, pero lo suficientemente centradas para no caer en la irrealidad o la incredulidad. Asimismo, la cita presenta un grave error, la prospectiva no solamente permite prever problemas, sino constituye la oportunidad de construir las condiciones que permitan ver los riesgos como una oportunidad para lograr el escenario deseado. La prospectiva no parte de una visión de prevención sino una visión de construcción. Para Tomas Miklos “la prospectiva es el esfuerzo de hacer probable el futuro más deseable” (Miklos, 1998).

Las imágenes de futuro deben ser *plausibles* y aceptadas por los usuarios (Stafford & Sarrasin, 2000), es decir, los usuarios deben observarlas como alcanzables para comprometer su participación. Para ello, la prospectiva toma en conocimiento lo sucedido en el pasado y presente para evaluar los escenarios alternativos, con base en los cuales se definen las acciones para construir el futuro deseado. La prospectiva plantea la posibilidad cambio, de transformar las condiciones existentes, de construir el futuro. Sin embargo es necesario como lo establecen algunos autores la voluntad política, es decir, la participación de los actores involucrados en la toma de decisión, en aras de legitimidad la decisiones.

Características:

La prospectiva estratégica es identificada por una serie de características que en su conjunto le dan la visión y formación que se requiere para constituir realmente un proyecto de calidad, de largo plazo y con una visión holística. Entre las características más importantes de la Prospectiva Estratégica se encuentran: la trans-disciplinariedad, la complejidad, la globalidad, la metodología, el dinamismo y la participación.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LA REFLEXION PROSPECTIVA

Característica	Descripción
Transdisciplinariedad :	Implica el conocimiento de un saber de base y un saber aplicado. Por ejemplo, el uso del Delphi conlleva el uso de las matemáticas y la sociología.
Complejidad	El estudio del futuro implica múltiples enfoques que van más allá de las disciplinas tradicionales, igual como sucede, por ejemplo, con el estudio del desarrollo, el medio ambiente, el género, las ciencias de la administración.
Globalidad	Se busca establecer las relaciones entre lo interno y lo externo de un sistema, como se dan sus interacciones e interdependencias. Los modelos sirven para comprender los nexos y vínculos entre sistemas, suprasistemas y subsistemas involucrados.
Normatividad	Se proponen futuros deseables que implican un deber ser de la sociedad. Implica reconocer la influencia y la presencia de los valores y las visiones en el desarrollo de los diferentes estudios. Se recomienda formar equipos con valores diversos.
Cientificidad	El futuro no es un objeto experimental en el sentido estricto—porque no es repetible ni predecible, y por tanto no tiene un carácter de ley universal—. La cientificidad de la prospectiva radica en el método, en el rigor empleado en la formulación de las hipótesis y procesos de simulación; y en la validación a posteriori en el tiempo de sus resultados.
Dinamicidad	Conlleva un continuo adaptarse, renovarse frente al cambio. Constituye un inmenso reto para poder ponerse al día con los nuevos acontecimientos. Implica una fuerte capacidad de aprendizaje
Participación	En un ejercicio se debe conocer el tipo de actores involucrados, y los procesos de preparación, animación, comunicación y diálogo social con cada uno de ellos.

Fuente: Adaptado de La previsión humana y social, E. Masini, 1993; 20–28.

Principalmente es necesario hacer alusión a la científicidad como característica de la prospectiva, se aclara que no es la visión de ciencia convencional, donde la repetición del evento da la comprobación del mismo, sino atiende al rigor del método, su secuencia y la complejidad de herramientas que se complementan para desarrollar un producto de mayor calidad, es decir, científico. Otro punto importante es la globalidad que atiende a la importancia de una mente abierta a explicaciones diferentes de los eventos existentes.

Al igual que las características que definen la forma y el contenido de un producto de prospectiva estratégica, también se consideran algunos enfoques desde los cuales es indispensable atender el análisis del caso para la creación de escenarios desde la visión holística.

EJEMPLO DE FACTORES CLAVES DE OBSERVACIÓN EN LOS ÁMBITOS DEL DESARROLLO SEGÚN EL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

Ámbito	Reglas	Ethos	Capacidades
Políticos	Tipo de gobierno (democrático, autoritario)	Actitudes hacia la sociedad civil	Capacidad de organizar la sociedad civil entre otros grupos; conocimiento del electorado, grado de transparencia
Económicos	Claridad y utilidad de las reglas económicas, políticas económicas	Actitudes hacia el riesgo	Capacidad de elaborar un marco de políticas de competencia y examinar sectores industriales, bases de datos de la sociedad, niveles de competencia, bajos costos de transacciones
Sociales (interesados directos)	Derechos laborales, seguridad en el trabajo, reglas sobre la competencia	Actitudes hacia los sectores público y empresarial sin fines de lucro	Capacidad de influencia de los grupos
Culturales	Normas religiosas	Percepción de las cuestiones de género	Capacidad de modificar creencias y representaciones colectivas
Ambientales	Leyes de protección ambiental Papel de la geografía	Actitudes hacia el desarrollo sostenible	Capacidad de adaptación y evaluación del impacto de las organizaciones y poblaciones sobre el medio ambiente
Tecnológicos	Protección de la propiedad intelectual	Actitudes hacia la innovación	Capacidad de elaborar y aplicar leyes y políticas
Organizacionales (administrativos y jurídicos)	Marco jurídico	Actitudes hacia la aplicación de la ley	Capacidad de elaborar y aplicar leyes y políticas

Fuente: Adaptado de Lusthaus et al (2002) y citado en "Evaluación organizacional, marco para mejorar el desempeño", BID, 2002.

El profesional de prospectiva requiere de un razonamiento lógico, creativo, sintético, integrador y crítico. Pensamiento que permite limitar a las condiciones posibles la creatividad, y fomenta la comprensión global del funcionamiento de un evento y su integración sistémica con elementos externos. En sí, la prospectiva atiende al desarrollo de escenarios futuros alternativos sentados en la creatividad ajustada en la disciplina y el rigor metodológico, alejando de la fantasía.

El pensamiento estratégico se basa en tres tipos de imaginación que deben ser tenidas en cuenta (Cfr. Jungk, 1969): La *imaginación lógica* que explica el comportamiento desconocido desde la

comprensión de lo conocido. La *imagen crítica* que implica el cuestionamiento del estado actual y generar posiciones encontradas, también se centra en lo conocido pero desde un posición retadora. Por último, la *imagen creativa* que implica la generación de ideas innovadoras que busquen cambiar el estado actual de manera radical pero lógica. En conjunto estas tres formas de observar los eventos permiten comprender el presente, cuestionar su funcionamiento y construir el futuro, siguiendo una secuencia lógica que da mayor fortaleza al análisis.

EL LUGAR DE LAS IMÁGENES EN LAS DISTINTAS CONCEPCIONES DEL FUTURO

Concepto	Objeto	Concepción de futuro y lugar de las imágenes de futuro
Utopía	Diseño de sociedades perfectas y armónicas, creación de mundos ideales, imposibles de lograr respecto al mundo actual o mundo cero.	Futuro como idealización. Mundos posibles que se imaginan con total libertad e independencia respecto al mundo actual.
Ciencia ficción	Generar mundos posibles que estimulen la creación de nuevas tecnologías y transformaciones sociales e institucionales.	Futuro imaginable bajo principios científicos. Se pueden crear mundos posibles o imaginarios diferentes y cognitivamente aún no imposibles respecto al mundo actual.
Predicción	Hacer declaraciones no probabilísticas con un nivel de confianza absoluto acerca del futuro, generalmente no sujetos a controversia.	Futuro cognoscible y predecible. Se supone un mundo "mecánico", en el cual preponderan las teorías determinísticas centradas en "los hechos" y no en las imágenes.
Proyección-Extrapolación	Visualizar el futuro con base en la experiencia mediante analogías y proyecciones.	Futuro como repetición o una variación mínima de la experiencia. Predomina la estabilidad de la estructura sobre los actores sociales y sus proyectos e imágenes de futuro.
Pronóstico	Hacer afirmaciones probabilísticas y condicionadas sobre el futuro, con un nivel de confianza relativamente alto.	Futuro cognoscible. Generación de enunciados condicionados a las premisas y a los pre-supuestos de partida. Las imágenes importan en cuanto pueden generar errores de juicio.
Planificación por escenarios	Aprender a adaptarse a un entorno cambiante.	Futuros alternativos Los decisores deben conocer sus modelos mentales para adecuarlos al cambio del contexto.
Prospectiva	Anticipar para iluminar la acción presente.	El futuro es fruto de un proceso de construcción, histórico y participativo, basado en la voluntad de los actores sociales.

Fuente: Medina Vásquez, Javier (2003) Visión compartida de futuro.

MÉTODOS:

La prospectiva estratégica cuenta con una serie de métodos secuenciales que le permiten desarrollar un producto adecuadamente, con escenarios posibles que partan de un diagnóstico adecuado y líneas de acción realizables. La calidad del producto no solo depende de la información existente, también depende de la comprensión del método, la interpretación y aplicación conjunta con otras herramientas.

Los métodos prospectivos pueden ser de diferente naturaleza especialmente respecto al origen de la información: Métodos cualitativos, semi cuantitativos y cuantitativos. Los primeros, se refieren a los métodos que atienden a las cualidades de las cosas sin indicaciones numéricas o

estadísticas. El segundo, atiende a los que a pesar del origen de la información son valores subjetivos utilizan principios matemáticos o estadísticos para poderlos medir y procesar. Los últimos son los métodos que consideran la información estadística o información dura.

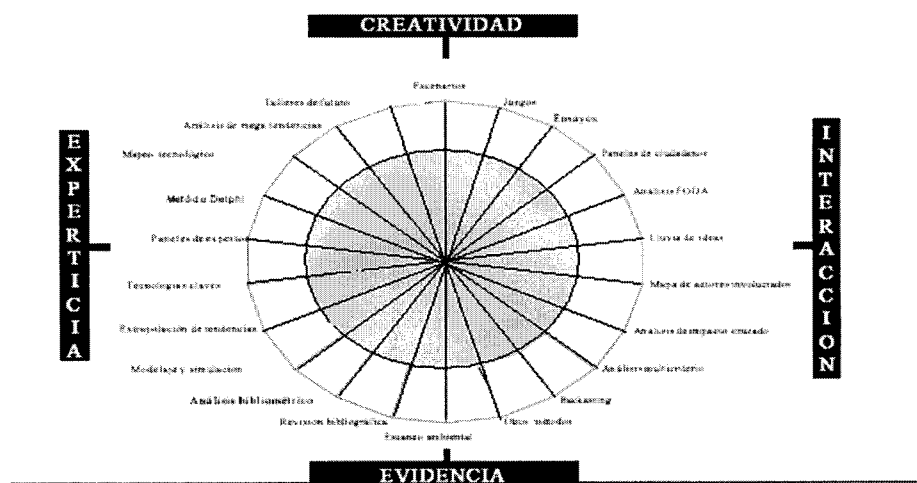
MÉTODOS CUALITATIVOS, SEMICUANTITATIVOS Y CUANTITATIVOS

Métodos Cualitativos: Reportes subjetivos, síntesis o evaluación de ideas y documentos			
Backcasting	Ensayos/Escritura escenarios	Esquemas de modelación lógicos	Ciencia Ficción
Lluvia de ideas	Entrevistas	Árbol de relevancia	Análisis DOFA
Paneles de ciudadanos	Paneles de Expertos	Taller de escenario	Wild cards
Conferencias/Seminarios	Revisión de literatura	Role play	
Pronóstico de genios	Análisis Morfológico	Scanning	
Métodos Semicuantitativos: Aplican algunos principios matemáticos y estadísticos a procesos subjetivos del conocimiento.(Ejemplo valoración de ideas y teoría de sistemas)			
Delphi	Priorización	Multicriterio	Mapeo de actores
Tecnologías críticas	Escenario cuantitativo	Patentes/Minería de bases de datos	Análisis estructural de sistemas
Juegos de simulación	Roadmapping		
Métodos Cuantitativos: Manejo de datos e información estadística			
Benchmarking	Extrapolación	Modelación-simulación	
Análisis de impacto cruzado	Indicadores		

Fuente: Popper, 2005.

Como se observa en el cuadro anterior existe un mayor número de herramientas cualitativas que cuantitativas. Es indispensable ver la posición en la que se encuentran las herramientas a utilizar para la generación de escenarios: análisis estructural, análisis de influencia de actores, análisis morfológico, Análisis Probabilizado de Influencias y el método Delphi. Cabe destacar la equivocada clasificación del Análisis de Impactos Cruzados que establece Popper, ya que si bien es un programa que utiliza cuestiones matemáticas parte de la percepción de las personas.

UBICACIÓN DE LOS MÉTODOS SEGÚN CRITERIOS DE EVIDENCIA, CREATIVIDAD, EXPERTICIA E INTERACCIÓN



Fuente: EFMN referenciado por Popper 2005.

Los métodos prospectivos utilizados en el estudio se dividen en tres tipos:

- Los métodos de análisis permite estudiar la situación pasada y presente del tema de estudio, identificar su contexto y las variables que intervienen, con el objetivo de identificar las variables y actores de importancia
- Los métodos de innovación generan los escenarios alternativos y el escenario apuesta, mismo que se convertiría en el objetivo de la institución.
- La planeación estratégico se encarga del diseño de las líneas de acción para la ejecución de la estrategia diseñada para la consecución del objetivo.

Métodos de Análisis del Presente.

El *análisis estructural* comprende el estudio de ciertas variables para vincular y definir la influencia entre las mismas. De acuerdo a Michel Godeth “mediante el análisis de estas relaciones, el método permite destacar las variables que son esenciales para la evolución del sistema” (Godet, 2007). Así pues el método permite identificar las variables que de manera indirecta presenta un poder determinante sobre el caso. Este método de vinculación de variables observa el caso desde todos sus componentes, atendiendo a su interacción, con lo cual se observa la influencia entre las variables y su dependencia de otras, por lo cual permite identificar las variables importantes que requieren ser afectadas para impulsar los cambios.

El método parte de una lluvia de ideas de los expertos sobre las variables que se involucran en el evento, posteriormente se identifican las relaciones directas entre las variables para identificar la influencia y la dependencia existente entre ellas. Por último surge el análisis de la influencia para definir las variables esenciales dentro del sistema. El análisis estructural permite observar la reflexión entre los especialistas, comprender la influencia entre las variables que son difícilmente observadas, ya que la influencia que tienen es indirecta. En sí, el método permite comprender la estructura real de un evento, entendiendo las verdaderas causas y vinculación entre las variables.

Otra herramienta es **el análisis de juego de actores**, herramienta que permite identificar los actores claves o de mayor influencia en las variables esenciales identificadas a través del análisis estructural, así como otros actores relevantes no identificados. Para identificar sus variables de influencia se identifican los objetivos e intereses de cada actor, definiendo las posiciones

personales, positivas o negativas, que los demás actores establecerán sobre los objetivos del otro, así como los métodos para ejercer influencia sobre los demás actores. Así pues esta metodología permite observar la convergencia frente a objetivos específicos de los actores, así como sus divergencias. También permite evaluar el poder y grado de influencia directa de un actor sobre los demás, para identificar a los actores primordiales del sistema.

De acuerdo a Michel Godeth el método permite observar “los movimientos de estos actores, confrontando sus planes, analizando el equilibrio de poder entre ellos (en términos de límites y medios de acción) resulta esencial para aclarar las cuestiones estratégicas y los temas claves para el futuro (que son los resultados y las consecuencias de las batallas previsibles)” (Godet, 2007). Por lo tanto, es indispensable observar los medios de acción de los actores, a través de los cuales afectan a los objetivos de otros actores y a los actores mismos, interacción que permite determinar los actores de mayor importancia para la consecución del objetivo deseado, influyéndolos para que afecten de acuerdo a nuestros objetivos.

Métodos de Creación del Futuro.

Corresponde a una serie de métodos que permiten desarrollar escenarios futuros alternativos de acuerdo al comportamiento de las variables y su probabilidad de ocurrencia. Estos métodos permiten establecer la probabilidad de ocurrencia de algunos eventos de acuerdo al comportamiento de las variables y de los actores observados en los métodos anteriores. El diseño de escenarios permite visualizar las situaciones futuras de tal forma que se pueda establecer las estrategias para la construcción del futuro deseado.

El *método morfológico* para Michel Godeth es un método que permite explorar y reducir el número de escenarios futuros posibles a través del estudio de las diversas combinaciones de las variables relevantes y sensibles en el sistema.

En la primera etapa de este método se descompone el sistema en sus variables y se definen los posibles comportamientos y valores que puede adquirir, para posteriormente construir una matriz de variables y comportamientos. El número de escenarios refiere a la cantidad de combinaciones posibles, eventos que determinan el campo de los posibles o espacio morfológico. En la segunda

etapa consiste en reducir el espacio morfológico descartando las relaciones incompatibles a través de criterios de exclusión o criterios de limitación que observan el comportamiento. El propósito de la herramienta radica en la reducción de los escenarios posibles surgidos de la vinculación de escenarios, para poderlos incorporar a una probabilización.

El *Método de Impactos Cruzados Probabilizado* es la última herramienta utilizada para la generación de escenarios alternativos, método que permite determinar la probabilidad de ocurrencia de una serie de eventos de forma combinada, dicha probabilidad obedece a la afectación de exclusión o potenciación de los eventos en su interacción. El método tiene su origen en la selección de eventos independientes unos de otros, para posteriormente medir la probabilidad de ocurrencia en razón de la ocurrencia de otro evento. Asimismo, también es posible desarrollar la probabilidad de ocurrencia de los eventos dada la interacción con los otros desde un principio.

De acuerdo a Theodore Jay Gordon “el método de impacto cruzado fuerza la atención sobre las cadenas de causalidades: x afecta a y; y afecta a z.” (Gordon, 1999) Es importante observar la determinación de las probabilidades de otros eventos que condicionan la ocurrencia de otro y sucesivamente. A través de la matriz se permite observar las vinculaciones indirectas que dan la probabilidad final de un conjunto de eventos. Por lo cual, el paso posterior es la construcción del escenario más probable o el escenario apuesta sobre el cual se trabajará para la consecución de los eventos que construyen su surgimiento.

CONCLUSIONES DE CAPÍTULO.

La prospectiva es una metodología importante para la actuación en el futuro, aún más es una transformación en los esquemas mentales del personal, ya que transforma la visión lineal y determinista hacia la visión de construcción y voluntarista mediante la cual se crea el futuro que se desea. Esta herramienta es fundamental ya que incrementa el nivel de compromiso e integración del personal de una institución al visualizar el objetivo a construir, así como línea las acciones de corto plazo hacia la consecución del objetivo de mediano y largo plazo.

La prospectiva es construida a través de la secuencia de comprensión del presente y el pasado, la generación de los escenarios futuros y el establecimiento de líneas de acción. En la comprensión del presente y el pasado los métodos estudian las variables importantes o determinantes en el caso a estudio así como los actores relevantes que entran en interacción, mediante el estudio de su influencia y sus medios de coerción. En la creación del futuro se ha desarrollado a través de la interacción entre los eventos desarrollados producto de las variables fundamentales y su interacción generado vínculos de exclusión o potenciación, mediante los cuales se identifica los escenarios más probables. Las líneas de acción representan el establecimiento del futuro deseado a través de acciones para su consecución.

Por lo tanto, la prospectiva representa una metodología fundamental para la visualización del objetivo establecido, y la integración de todas las variables de contexto involucradas en el caso en comento. El punto medular de la prospectiva se encuentra en la capacidad de los individuos para identificar las relaciones y la participación de los especialistas para calificar la probabilidad de ocurrencia de los eventos, así como las condiciones de exclusión o vinculación. En sí una herramienta fundamental para la toma de decisiones sobre el futuro encaminada a la consecución de un objetivo establecido. Así como, una herramienta para la construcción de líneas de acción realistas, sustentadas en las variables y actores relevantes para influir en el curso de una situación, es decir, focaliza la actuación del individuo sobre aquellas acciones que representan un cambio en el futuro de acuerdo a los intereses y objetivo identificado.

Bibliography

- Concheiro, A. A. (1994). Reflexiones sobre Prospectiva. *Centro de Estudios Prospectivos de la Fundación*.
- Decoufle, A. (1972). La prospective. *Presses Universitaires de France, Paris*.
- Glenn, J. C. (1999). Introducción A La Serie De Metodología De Investigación De Futuros. *Millennium Project del American Council for the United Nations University, Washington, USA*.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva estratégica: problemas y métodos*. Paris, Francia: Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique.
- Gordon, T. J. (1999). Métodos de Impacto Cruzado. *Millennium Project del American Council for the United Nations University, Washington, USA*.
- Medina Vásquez, J., & Ortegón, E. *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Miklos, T. (1998). ¿Cómo construir el futuro? Acercamiento a la Prospectiva.

Vinculación entre Prospectiva e Inteligencia Estratégica

La Prospectiva Estratégica y los SIE históricamente han generado cuestionamientos sobre su convivencia e interacción, discusión que ha sido tema de poco análisis debido a la aún limitada difusión de ambas metodologías, sin embargo contiene una importancia fundamental para los especialistas de estas profesiones. La confrontación entre ambas metodologías radica en argumentos sustentados en la aplicación de funciones similares, la confusión social sobre su diferenciación y la atención al futuro como su campo de acción.

La confrontación entre estas metodologías impacta en la visión y capacidad de colaboración de los especialistas de cada área, así los profesionales de la prospectiva defienden su independencia a los SIE y su utilidad diferenciada, mientras que los profesionales de inteligencia asumen a la prospectiva como una forma sutil de nombrar a la inteligencia, dada la connotación negativa de esta palabra. También se presentan posturas más agresivas donde cada uno de las metodologías argumenta la existencia de la otra como su herramienta. La generación de cierto grado de hegemonía entre las herramientas dificulta la capacidad para formar una visión consensuada.

A través del presente capítulo se pretende clarificar el espacio de acción de la inteligencia estratégica y la prospectiva estratégica desde una visión objetiva que permita identificar sus funciones diferenciadas, pero que finalizan en su aplicación conjunta. Asimismo, se estudia la utilidad de las herramientas prospectivas en la operación de los SIE y viceversa, con el propósito de visualizar la versatilidad de las herramientas y la capacidad de potenciar los resultados a través de su colaboración. De esta forma, el estudio se centra en la aplicación de las herramientas prospectivas en la construcción de escenarios y la definición de objetivo de los SIE; y por otro lado, se analiza la utilidad de los procesos de inteligencia para el ejercicio prospectivo.

Así pues, el presente capítulo tiene como finalidad presentar la visión complementaria entre las herramientas y la importancia de su combinación para la consecución de un producto de calidad. La propuesta no estará exenta de controversia, sin embargo, es un esfuerzo intelectual para visualizar una posición conciliadora, atendiendo a la utilidad de la aplicación complementaria de

las metodologías y su capacidad de potencializar sus resultados. Así mismo no se pretende generar un consenso en la sociedad, sino presentar una visión diferenciada que atienda a la comunión y capacidad de coordinación entre las áreas.

Desarrollo

Primeramente, con el objeto de establecer una visión compartida y clara sobre los campos de acción de ambas metodologías es indispensable definir tanto su concepto como su funcionalidad. Por lo cual, se aborda en el estudio tanto de las definiciones como objetivos de ambas metodologías, desarrolladas por las personalidades más cultas sobre las metodologías.

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, la inteligencia estratégica ha sido definida de diversas formas debido a la ambigüedad existente en los conceptos y la falta de una cultura compartida. Ciertamente muchas de las definiciones abordadas en el primer capítulo no definen al SIE, sino a un concepto fundamental la Inteligencia, atendiendo mucho a la capacidad de razonar, de contrastar, de crear y entender nuevos procesos. Desde una visión de los SIE, James B. Bruce señala que inteligencia es “el conocimiento operable del mundo de nuestro alrededor que permite a líderes ciudadanos y comandantes militares considerar opciones alternativas y resultados para tomar una decisión” (George & Bruce, 2006). Robert Clark agrega que los SIE se atienen a un “objetivo” (Clark, 2004), es decir, que el motor de su operación es el objetivo establecido por el usuario. Por último, Allen Dulles señala que la inteligencia “trata toda la información que debe ser conocida con anticipación para tomar una línea de acción”. (Dulles)

Es permitiente rescatar algunas valoraciones realizadas por los autores citados, la presencia fundamental del objetivo claro como directriz de las operaciones y el auxilio del usuario mediante escenarios alternativos y sus consecuencias que permita tener mayor conocimiento para la toma de decisiones, son dos pilares fundamentales en la concepción de los SIE. Considero inaceptable la visión de Dulles donde el SIE tiene su valor en la información, ya que el valor agregado no es la información sino el producto de su análisis, lo que Marina señala como la capacidad de contrastar y crear, es decir, el poder identificar nuevos patrones: la inteligencia.

Por otro lado, es importante destacar que los SIE consisten en el desarrollo de una **estructura institucional** que tiene como objetivo auxiliar a los usuarios en la toma de decisiones mediante el establecimiento de una serie de procesos (planeación, investigación, almacenamiento, análisis, producción, disseminación y retroalimentación) que permitan construir escenarios futuros alternativos y generar de propuestas de líneas de acción. La necesidad de los SIE recae sobre la incapacidad del personal para visualizar no solo el futuro sino incluso la condición actual debido a la incertidumbre que lo rodea, incertidumbre provocada por la dinámica de cambio existente.

Por otro lado, la Prospectiva Estratégica surge como una nueva postura para observar al futuro, esta posición deja atrás las corrientes determinista donde se ve al futuro como algo inmutable, producto de la continuación del presente en el futuro. La Prospectiva observa la filosofía plasmada por Maurice Blondel quien señala que "el futuro no se prevé sino se construye" (Mojica, 2005), dándole al ser humano la fuerza y capacidad creadora para definir y transformar su futuro. De otra forma Gastón Berger padre de la corriente voluntarista atiende a que "si el presente es heredero del pasado, el futuro a su vez es hijo del presente" (Godet, 2000), por tanto en el presente podemos educar al futuro. Por su parte, Michel Godet sentencia la posibilidad de "construir el presente desde el futuro" (Godet, 1995), de esta forma, se pretendía cambiar la actitud resignada y reactiva de la previsión hacia una visión más constructiva y proactiva de la sociedad, donde las acciones estratégicas definen el camino hacia un futuro identificado.

En un análisis más profundo sobre la naturaleza de la prospectiva, podemos cuestionarnos ¿Qué es lo que define a la prospectiva como tal? ¿La metodología diseñada para el análisis de los casos o la construcción de escenarios futuros y líneas de acción? Si bien el desarrollo de una metodología de diagnóstico y análisis de la información para el conocimiento del problema son de gran relevancia para la prospectiva, el desarrollo único de esta etapa carece valor prospectivo, equiparándose solamente a un análisis de diagnóstico. Por otro lado, el desarrollo de escenarios sin una metodología de diagnóstico puede ser confundida con prospectiva, pero su valor se reducirá a la imaginación y a las ocurrencias de los desarrolladores. La prospectiva solamente surge en plenitud de la combinación de una metodología de diagnóstico de calidad y la generación de escenarios "coherentes, pertinentes, verosímiles y transparentes" sustentados en el diagnóstico. La generación de líneas de acción es el diseño de la estrategia para alcanzar el

objetivo o escenario ideal, por lo tanto, el desarrollo de líneas de acción es parte de la planeación estratégica elemental para la implementación de la prospectiva.

La controversia entre las metodologías radica principalmente en la falta de entendimiento sobre las dos metodologías, donde los especialistas de cada área estigmatizan la funcionalidad y utilidad por la falta de conocimiento sobre la otra metodología. Esta confusión ha generado celos que han llevado a la confrontación sobre la posición hegemónica de una metodología sobre otra. Las semejanzas entre las metodologías también han incrementado los celos y confrontación entre ellas, la utilización de herramientas de diagnóstico similares, el futuro como campo de acción y la generación de escenarios.

Una vez analizados los conceptos es necesario comprender las diferencias y semejanzas entre la Inteligencia y la Prospectiva Estratégica, no con objeto de incrementar las fricciones y celo entre los especialistas de ambos grupos, sino como una forma de aclarar su existencia e independencia. De esta forma, se pretende que las nuevas generaciones de profesionistas de ambas metodologías contemplen un conjunto de herramientas o sistemas que se complementan y se enriquecen con su aplicación conjunta, más que una confrontación entre áreas de estudio.

La comprensión de las diferencias son fundamentales para comprender la existencia distinta tanto de objetivos como de estructuras entre ambas metodologías. Dentro de las diferencias fundamentales encontradas se observa las siguientes: su naturaleza o finalidad, su temporalidad, la definición de los objetivos, los productos y el contenido. Estas diferencias transforman radicalmente la operación de cada una de las herramientas, ayudando a comprender su utilidad.

La naturaleza por las cuales se constituye cada una de las herramientas es diametralmente distinta aunque ambas tienen como espacio de estudio el futuro. Por un lado, los Sistemas de Inteligencia Estratégica se constituyen como una estructura para la disminución de la incertidumbre de un usuario, atendiendo a su agenda de riesgos, es decir, su finalidad atiende a resolver las incertidumbres de los usuarios. Por otro lado, la Prospectiva Estratégica se aplica en relación a un requerimiento sobre un tema en específico, para comprender los escenarios futuros

que de acuerdo a una serie de variables pueden presentarse, es decir, se enfoca a un tema en específico de acuerdo a la solicitud realizada.

Respecto a la temporalidad de las metodologías también se observan diferencias importantes. Así, la prospectiva estratégica aplica sus herramientas durante un periodo específico que comprende la duración del estudio, agotando su existencia al concluir el estudio del tema en particular. Por su parte, los SIE implican la construcción y formalización de la estructura diseñada para la organización, donde la estructura continúa aun con la desaparición de alguno de los riesgos identificados, ya que se renueva constantemente. Así, la mientras la prospectiva es temporal y responde al periodo de duración de un estudio, los SIE implican la construcción de estructuras formales y su duración depende de la intensidad de los usuarios de mantenerla.

Asimismo, aunque las dos metodologías aplican herramientas similares en el desarrollo de sus funciones, existen diferencias respecto a su estructura de operación. Mientras los SIE se encuentran conformados por una serie de procesos diferenciados que atienden a objetivos propios como son: la planeación, la investigación, el análisis, la producción, disseminación y la retroalimentación. La prospectiva estratégica presenta una serie de herramientas utilizadas de forma metodológica secuencias que permiten la comprensión de un área de estudio, dentro de las herramientas se encuentran: el árbol de competencias, el análisis estructural, análisis de actores, análisis morfológico, la generación de escenarios probabilizados y el método delphi.

Focalizándonos en la participación de los usuarios, existen dos temas que hacen diferencia entre las dos metodologías: los objetivos y los productos. Para los SIE la participación del usuario es fundamental; la definición del objetivo es una tarea única del usuario, mientras que la apropiación del producto y la retroalimentación son el mecanismo que le da continuidad al SIE, haciéndolo crecer en sus conocimientos. Por otro lado, la prospectiva estratégica también observa como algo fundamental la participación de los usuarios, sin embargo la definición de los objetivos es realizada en mayor medida por los profesionales de la prospectiva, y la evaluación de los productos queda fuera del esquema de operación de un estudio prospectivo.

Una vez afirmada la existencia independiente y la utilidad diferenciada de las metodologías es posibles establecer un reencuentro entre las misma. A pesar de que las diferencias entre las áreas surge una visión conciliadora, alejándose de la visión de hegemonía entre las partes, sobreponiendo la capacidad de coordinación entre las metodologías. La capacidad de colaboración y utilidad del engranaje entre la inteligencia estratégica y la prospectiva estratégica se podrá observar desde ambas corrientes, donde la prospectiva sirva a la inteligencia y cuando la inteligencia auxilie a la prospectiva.

Una de los puntos de cooperación de la Prospectiva con los SIE es en la definición y apropiación del objetivo por parte de los integrantes de la institución, a través de la participación. Los SIE mantienen una posición autoritaria en la definición del objetivo, situación por la cual es difícil difundir el objetivo y captar la participación del personal; por otro lado la prospectiva en su metodología se especializa en la construcción de objetivos consensados que fomenten la cooperación. Por tanto, se propone el ejercicio alterno de la prospectiva estratégica para fomentar la participación activa del personal con el SIE al atender un objetivo producto del consenso institucional. Así pues, la legitimidad del proceso prospectivo incrementará la participación y el flujo de información que benefician la operación del SIE.

Otra área de oportunidad de la Prospectiva en la operación de los SIE para incrementa su utilidad y calidad se da en la construcción de escenarios alternativos. La generación de escenarios a través de métodos de escenarios permitirá visualizar los futuros posibles que pueden surgir en razón de la presencia de ciertos riesgos identificados, por lo cual la generación de escenarios posibles o probables, clarifica y ayudan a comprender los efectos de la implementación u omisión de las líneas de acción. Así, los SIE mejoran no solo la calidad de los productos, sino la capacidad de apropiación de los usuarios al visualizar las posibles consecuencias de la toma de decisiones, así mismo, permite diseñar estrategias más estructuradas sobre la intervención de ciertos riesgos, comprendiendo las consecuencias de cada actuación.

Así también, el uso de herramientas independientes como el análisis estructural, el análisis de influencia de actores, el método delphi, los métodos de escenarios posibles o probables, entre otras herramientas pueden mejorar el ejercicio de los SIE. El Análisis de Influencia de Actores

visto durante el Capítulo anterior es definido como “una metodología que busca revelar e ilustrar las relaciones de influencia, confrontación y asociación potencial de los actores sociales ante un proyecto (análisis estratégico) o para realizar diagnósticos de estudios prospectivos; todo esto para mantener una ventaja competitiva al conocer el juego y posiciones de los jugadores”¹. Esta herramienta permite identificar de forma estructurada los Factores Reales de Poder dentro de un escenario, los actores de relevancia y su capacidad de influencia. Esta información será de utilidad para la construcción de las líneas de acción.

También la generación de escenarios definida por Michel Godet como “el futuro es múltiple, existen varios futuros posibles y el camino que conduce a uno u otro no forzosamente es único. La descripción de un futurible y de la trayectoria asociada a él constituye un *escenario*”². Esta herramienta radica su importancia en la capacidad para generar la explotación de los productos de inteligencia, ya que la visualización de los posibles escenarios, de sus consecuencias y en algunos casos la probabilidad de ocurrencias, reafirman la importancia de observar las líneas de acción y estratégicas a desarrollarse.

Ahora bien, los procesos de los SIE también son aplicables para mejorar la metodología de la Prospectiva Estratégica. La prospectiva requiere para el ejercicio de sus métodos la presencia de insumos importantes de información adecuada y pertinente al estudio que se desarrolla, situación que incrementa su complejidad por el número de fuentes e información disponible en la actualidad. La inteligencia asume la investigación bajo condiciones de recursos limitados, estableciendo planes de búsqueda, el almacenamiento de información, la conformación de la memoria corporativa y redes de contacto, que reduzcan el costo e incrementen el valor de la información. Así pues, a través del proceso de investigación de los SIE la prospectiva estratégica puede obtener la mayor cantidad de información y de claridad pertinente a su objeto de estudio con la mayor eficiencia en el ejercicio de sus recursos.

¹ Manual de Metodología de MACTOR, Francisco Javier Osorio Vera

² Michel Godet, De la anticipación a la acción, Manual de Prospectiva y estrategia. 1995, Editorial Alfaomega marcombo, Barcelona, España.

CONCLUSIÓN

La percepción confrontada entre los sistemas de inteligencia y la prospectiva estratégica radica en mayor medida en un desconocimiento de la aplicación real de cada una de las herramientas, de sus diferencias y similitudes. Así, la principal barrera para la comunión entre estas herramientas se encuentra en la cultura y los paradigmas existentes en los profesionales de cada área, estigmatizando los procesos y objetivos de cada una de las metodologías. Por lo tanto, se recomienda comenzar por destruir los paradigmas y barreras culturales que incrementan la brecha entre las metodologías, fomentando desde la academia el potencial de la operación conjunta entre las herramientas, sin olvidar las diferencias claras de cada una de ellas.

Como corolario podemos afirmar que ambas metodologías cada una desde sus objetivos particulares, con sus funciones diferenciadas y en la aplicación específica de sus herramientas puede resultar de gran ayuda para la otra metodología. A criterio personal, creo que es mejor sumar que restar, y la aplicación estructurada de métodos que atienden a objetivos específicos, representan un valor agregado. Es por ello indispensable, sumar e integrar la aplicación de los SIE y las herramientas prospectivas cada una desde su objetivo particular para mejorar su operación, ya sea de los SIE como de la prospectiva estratégica.

En conclusión, de acuerdo con el objetivo teórico se establece un mecanismo de cooperación y coordinación entre las herramientas de la Prospectiva Estratégica y los procesos del SIE, alejándose de la visión confrontada entre las metodologías. Esta visión, como se ha observado, se enfoca en la cooperación de las herramientas para incrementar la eficiencia de la metodología en el desarrollo de sus objetivos. Enfocándose especialmente en el uso de las herramientas prospectivas para mejorar la operación de los procesos del SIE, y la aplicación de los procesos de investigación y disseminación en la prospectiva para incrementar la calidad y sus procesos tanto de recolección de información, como de retroalimentación.

Bibliography

- Clark, R. M. (2004). *Intelligence Analysis, A Target- Centric Approach*. Washington D.C.: CQ Press, A Division of Congressional Quarterly Inc.,.
- Dulles, A. *The Craft of intelligence*.
- Freeman, F. N. (1925). What is Intelligence? *The School Review (University of Chicago)* , 253-263.
- George, R. Z., & Bruce, J. (2006). *Analizing Intelligence, Origins, Obstcles and innovatios*. Georgetown University.
- Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*.
- Godet, M. (1995). *De la anticipación a la acción. Manual de Prospectiva y estrategia*. . Barcelona, España. : Editorial Alfaomega marcombo.
- Gordon, T. J. (1999). Métodos de Impacto Cruzado. *Millennium Project del American Council for the United Nations University, Washington, USA* .
- Marina, J. A. (2000). *El vuelo de la inteligencia*. Madrid: Plaza & Janes.
- Mojica, F. J. (2005). *La construcción del futuro. Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*. Colombia.
- Tello Peón, J. E., & Villarreal Díaz, M. (2008). ¿Qué son los Sistemas de Inteligencia Estratégica? *Desarrollo y Administración de los Sistemas de Inteligencia Estratégica*. Monterrey: Cátedra de Inteligencia Estratégica.
- BELL, Daniel, The coming of postindustrial society: a venture in social forecasting. Basic Books, 2°ed, .1976.
- Francisco Javier Osorio Vera, Manual de Metodología de MACTOR, Métodos Prospectivos, Septiembre

CAPÍTULO II. CASO PROMÉXICO

El capítulo se centra en el análisis del funcionamiento de la Unidad de Inteligencia de Negocios (UIN) y el flujo de información dentro de la Entidad pública paraestatal denominada ProMéxico, fideicomiso público sectorizado a la Secretaría de Economía. El proyecto se realiza desde un enfoque sistémico bajo sus principio holístico, donde de acuerdo a este enfoque cada parte de la operación tiene influencia y dependencia de cada uno de los procesos que conforma el sistema, por lo cual se descartan las respuestas lineales a problemas complejos. La visión global permite generar propuestas transversales que tengan impacto en la transformación real de la institución.

La selección de ProMéxico como la institución para desarrollar la investigación es motivada por la voluntad de las partes por generar un cambio. Por un lado la inquietud de su alta dirección por evaluar y reajustar la operación de la UIN para potencializar los resultados de la dependencia. Y por otro lado, la percepción generalizada del personal directivo de la incertidumbre y el reconocimiento de la imposibilidad para identificar el complejo entorno que los rodea. Por lo tanto, la percepción generalizada de la incertidumbre y la voluntad de cambios fueron el principal motor que impulsaron la participación activa y responsable del personal de la institución, facilitando con ello el desarrollo del proyecto.

El Capítulo consiste en el análisis del funcionamiento de la UIN para evaluar desde el enfoque teórico de la operación de los SIE si la UIN es o no un SIE. El análisis permitirá identificar confusiones en los conceptos que afectan la operación de la unidad, ayudando a focalizar las propuestas de transformación requeridas. Por lo tanto, la *hipótesis* a estudiar es: “La UIN de ProMéxico no cuenta con la estructura ni los procesos requeridos para la operación de un SIE”.

Metodología

El análisis consistió además de una investigación documentada sobre los procesos y la operación de la UIN, en una estancia física durante un mes en la institución, periodo en el cual se estudio el “estado actual” de la dependencia federal con el objeto de conocer de forma directa el flujo de información y las operaciones de la UIN. Durante este tiempo se realizaron una seria de entrevistas a profundidad con personal de todas las áreas de la institución desde Directores

Ejecutivos hasta Personal de Apoyo. Las entrevistas se integraban por preguntas referentes a los flujos de información, la percepción y funcionamiento de la UIN, las necesidades observadas en la operación de ProMéxico y las propuestas para un mejor rendimiento. El formato de las entrevistas fue libre y dependiendo el tiempo de entrevistado, variando en rangos de 1 a 3 horas.

El presente listado comprende el nombre y cargo de las personas entrevistadas:

Nombre	Area	Cargo
José Antonio Torre Medina	Dirección General	Coordinador de Asesores
Andrés Vernon Holdbrook	UIN.	Director Ejecutivo de Casos de Negocios
Marisela González Rivas	UIN.	Coordinador Adjunto
Manuel Sandoval Ríos	UIN.	Director Ejecutivo de Estrategias y Competitividad
Esteban Alcaraz Arias	UIN.	Coordinador Adjunto
Alicia Coppel Aguirre	Exportación.	Director Ejecutivo de Vinculación con Estados. Director de Área
José Á Santamarina Estévez	Exportación.	Unidad de Desarrollo Exportador.
José Omar Pineda Pérez	Administración	Director Ejecutivo de Tecnologías de la Información
Rodrigo Contreras Lara	Internacional	Director Ejecutivo de Vinculación con Inversionistas
Juan Carlos Téllez Girón	Relaciones Institucionales	Director Ejecutivo de Eventos Nacionales e Internacionales
Carlos Casas Guerrero	Dirección General	Coordinador Adjunto
Alfonso	UIN	Empleado Externo Números de México
Marco	UIN.	Chofer
Francisco Salcido	UIN.	Empleado Externo
Oscar Kasuski	UIN	Sector Automotriz

El presenta capitulo se divide en dos etapas fundamentales para el análisis global de la institución: la Estructura Actual y el Análisis de Inteligencia.

- La primera etapa consiste en el estudio de ProMéxico con el objetivo de comprender sus operaciones, la estructura y sus funciones, y los actores involucrados. En esta etapa se integra el análisis detallado de la operación de la UIN que representa el “estado real” de su funcionamiento y los flujos de información que ella concentra.
- La segunda etapa corresponde al Análisis de Inteligencia que constituye la comparación del comportamiento actual con el marco teórico de inteligencia con la finalidad de

identificar las áreas de oportunidad de la dependencia. Este capítulo plantea una serie de hipótesis respecto a su funcionamiento y la operación de los procesos básicos de un SIE.

CAPÍTULO II CASO PROMÉXICO SECCIÓN (A) ESTRUCTURA ACTUAL

INTRODUCCIÓN:

En los últimos tres años, la administración pública en México ha sufrido fuertes transformaciones en su estructura institucional responsable del comercio exterior y la inversión extranjera, transformaciones que ajustan al país al nuevo entorno internacional. Las condiciones económicas que priman en el ámbito internacional demandan de las instituciones nacionales un mayor compromiso y un mejor desempeño para lograr sortear la crisis que afecta severamente al país. La reducción de los recursos económicos y naturales obliga a incrementar la eficiencia en el ejercicio de la función pública. Sin embargo, la transformación de la administración pública no solo implica las reestructuraciones física, sino también la transformación cultural que permitan funcionar de mejor manera para lograr una mayor competitividad y mejores resultados.

México ha emprendido el curso de su transformación a la competitividad desarrollando estructuras que le permitan generar una red de oportunidades en el mercado internacional tanto para la atracción de inversión como para la exportación de los productos nacionales. ProMéxico es la institución encargada de colocar a México en la competencia internacional, para ello utiliza herramientas como los SIE que le auxilien en la toma de decisiones orientándola en la aplicación eficiente de los recursos. ProMéxico en la búsqueda de una mejora continua evalúa constantemente el rendimiento de sus Unidades Operativas, para identificar áreas de oportunidad

El Capítulo atiende a la necesidad de ProMéxico de evaluar el funcionamiento de su estructura especialmente de la UIN. Para poder realizar una evaluación congruente al comportamiento institucional es indispensable realizar un diagnostico que comprenda la operación general de los flujos de información de la institución y posteriormente adentrarse al comportamiento de la UIN. En esta misma secuencia es como se realiza el capítulo del diagnostico de la institución.

El Capítulo en su primera parte presenta el marco de referencia sobre ProMéxico que describe los antecedentes de la institución, objetivos, estructura y funcionamiento que permite conocer a profundidad su operación. El estudio de ProMéxico desde una visión integral es de gran importancia debido a que el objeto de estudio es evaluar el flujo de información y la operación de la UIN respecto a su integración e interacción con las demás áreas. Asimismo, el presente análisis identifica las necesidades de productos de inteligencia de cada Unidad de ProMéxico.

El Capítulo en la segunda parte profundiza en la descripción del funcionamiento de la UIN. A través del capítulo se observa la estructura de la unidad, su funcionamiento, la vinculación con otras unidades en su operación, las herramientas con las que cuenta y los productos que genera. Esta etapa permite comprender la situación actual bajo la cual opera la unidad y es la base de la comparación con el funcionamiento ideal de los Sistemas de Inteligencia Estratégica.

ANTECEDENTES

ProMéxico tiene sus orígenes en el Banco Nacional de Comercio Exterior el cual fue creado en 1937 con el objetivo de promover y financiar pequeñas y medianas empresas mexicanas que exportan y comercializan en los mercados internacionales, así como proveer consultoría a empresas que deseen exportar. Bancomext proveía servicios de preparación, información especializada, asistencia financiera, coordinación del proyecto y financiamientos.

De 1990 a 2006 Bancomext entro en una crisis importante, donde la corrupción y la ineficiencia administrativa llevaron al desprestigio y falta de resultados en su funcionamiento. El volumen de financiamiento pasó de 13 mil 600 millones de pesos a 5 mil 265 millones de pesos, mientras que el número de empresas financiadas pasó de 4 mil 405 a 469¹. En sí, la entidad federal perdió su objetivo, dejando de fungir como un instrumento de financiamiento a pequeñas y medianas empresas para convertirse en un financiador de grandes empresas.

ProMéxico fue creado el 13 de junio de 2007, mediante Decreto Presidencial, bajo la figura de fideicomiso público sectorizado a la Secretaría de Economía, a través de la escisión de Bancomext. Su creación, responde a la necesidad de concentrar los esfuerzos de diversas

¹<http://www.jornada.unam.mx/2007/10/25/index.php?section=economia&article=024n1eco>

dependencias y entidades federales dirigidas a fomentar la actividad exportadora y la atracción de inversión extranjera directa, evitando la duplicidad de funciones y estructuras, así como focalizar los recursos públicos hacia las medidas de mayor impacto y eficiencia.

A pesar de que ProMéxico surgía como una institución nueva, se mantuvo gran parte de la estructura y personal proveniente de BancoMext, generándose una mezcla muy compleja de visiones y proyectos, careciendo de lineamientos claros y precisos sobre hacia donde orientar los esfuerzos, surgiendo con ello confrontaciones ideológicas y resentimientos entre la nueva organización y el personal que permaneció. Precisamente, mientras que para las viejas estructuras el cambio era una imposición presidencial, para las nuevas generaciones era un reto en la transformación de la imagen del país. Así lo demuestra el Director Ejecutivo de Oportunidades de Negocio (DECN) al señalar “ProMéxico empezó de cero, aunque partía de las cenizas de Bancomext esta nueva institución representaba una transformación total al sistema de trabajo, estableciendo una nueva forma de llevar a cabo la motivación para la inversión extranjera en el país y el fomento de la exportación (DECN de la UIN Carlos Andrés Vernon)

El Secretario de Economía el Dr. Eduardo Sojo ProMéxico señala que la dependencia inicio sus funciones 6 meses después de su creación², a pesar de la gran cantidad de deficiencias, la falta de infraestructura, de recursos y personal. Sin embargo, el compromiso adquirido, las obligaciones y la necesidad de resultados eran tan importantes que era imposible postergar el inicio de operaciones. Las deficiencias se fueron solventando por la iniciativa propia de los titulares de Unidad o mediante ideas y recursos del propio personal de la dependencia.

La orientación de la dependencia se enfoca en la promoción de inversión extranjera directa más que al desarrollo exportador debido a que se guía por la premisa de que para que el país pudiera entrar a la competencia internacional y colocar sus productos en el extranjero, la principal forma para lograrlo era la atracción de la inversión extranjera en el país, ya que los principales exportadores eran las trasnacionales ubicadas en el país. Así la UIN aboca gran parte de sus

² <http://www.jornada.unam.mx/2007/06/14/index.php?section=economia&article=028n1eco>

recursos a la generación de casos de negocios, las cuales tendrían como labor primordial la búsqueda de empresas con capacidad de inversión en México.

PARTE 1. ESTADO ACTUAL DE PROMÉXICO

Durante todo el proceso de consolidación de la institución han existido cambios estructurales para afinar su operación y potencializar sus resultados. Sin embargo se ha mantenido una estructura fundamental conformada por: Unidades de Operación, Unidades de Análisis y Unidades de Administración. La más reciente transformación de la organización fue en Junio del 2009, proceso en el que se reestructuraron las funciones de las unidades y cambiaron su nombre.

Con el objeto de bajar el costo burocrático de Bancomext se redujo la estructura en un 51% de la nómina³, formándose en ProMéxico 5 Unidades: Como área de estrategia la Unidad de Inteligencia de Negocios(UIN); como áreas operativas la Unidad de Promoción de Inversión y Negocios Internacionales(UPINI), la Unidad de Apoyos y Relaciones Institucionales(UARI) y la Unidad de Promoción de Exportación(UPE); como áreas de administración la Unidad de Administración y Finanzas(UAF) y la Coordinación General de Comunicación e Imagen; y como áreas de control la Coordinación General de Asuntos Jurídicos y el Órgano Interno de Control.

ProMéxico de acuerdo al decreto que lo constituye y a la ley orgánica tiene como objetivos:

OBJETIVOS

Coadyuvar en la conducción, coordinación y ejecución de las acciones que en materia de promoción al comercio exterior y atracción de inversión extranjera directa, realicen las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

Promover y apoyar la actividad exportadora y la internacionalización de las empresas mexicanas, a través de medidas que reordenen, refuerce, mejoren e innoven los mecanismos de fomento a la oferta exportable competitiva, principalmente de las pequeñas y medianas empresas.

Difundir y brindar asesoría, especialmente a las pequeñas y medianas empresas, sobre los beneficios

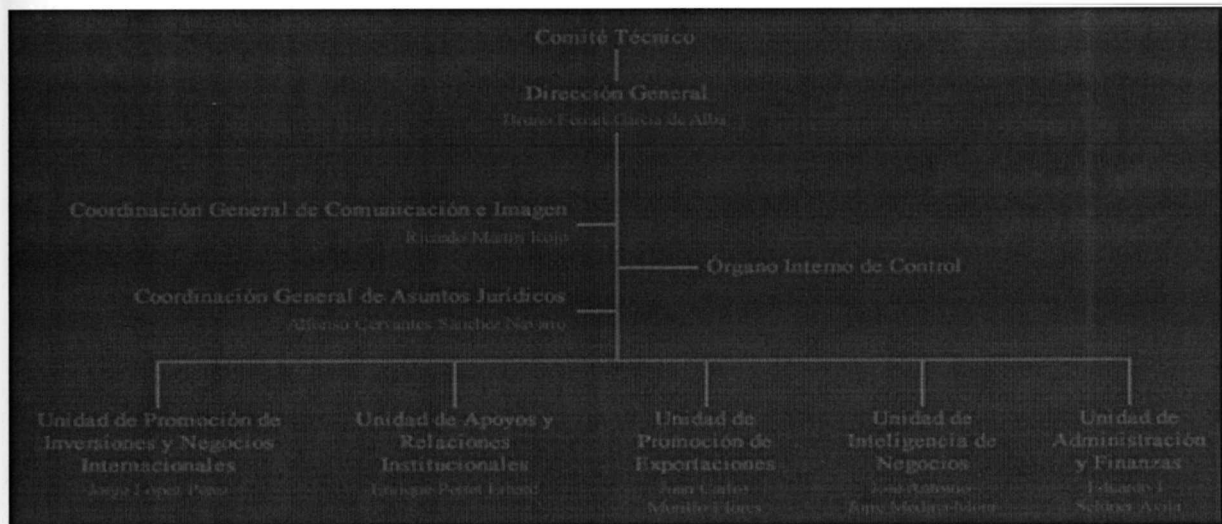
³ http://biblioteca.iiec.unam.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=2348&Itemid=146

contenidos en los tratados internacionales o negociaciones en materia comercial, promoviendo la colocación de sus productos y servicios en el mercado internacional, de manera directa o indirecta
Brindar asesoría y asistencia técnica en materia de exportaciones a las empresas mexicanas.
Organizar y apoyar la participación de empresas y productores en misiones, ferias y exposiciones comerciales que se realicen en el extranjero, para difundir los productos nacionales y promover el establecimiento de centros de distribución de dichos productos en otras naciones.
Promover las actividades tendientes a la atracción de inversión extranjera directa que lleven a cabo las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como apoyar a las Entidades Federativas en la ubicación de inversión extranjera directa en el territorio nacional.

(ProMéxico, Inversión y Comercio, 2009)

Los objetivos de ProMéxico son muy claros y específicos, se resumen a “atraer inversión extranjera directa, impulsar la exportación de productos mexicanos y promover la internacionalización de las empresas mexicanas para contribuir al desarrollo económico y social de México” (ProMéxico, Inversión y Comercio, 2009), a través de organización y apoyo de eventos para posicionamiento en el país y en el exterior, así como brindar asesoría técnica y motivar a través de la innovación en los procesos de captación de inversión y colocación de productos.

Estructura:



La estructura que se observa ha sido producto de múltiples cambios en la organización a través de sus dos años de existencia, cambios necesarios durante la curva de aprendizaje producto de la redefinición de la institución y la consecución de sus objetivos. A continuación se desarrolla una investigación en la regulación orgánica, los estatutos internos y la descripción organizacional que realiza la propia institución sobre sus unidades.

Previo a entrar al estudio de cada unidad, es indispensable advertir el especial interés y referencia al tema de cooperación interinstitucional y flujo de información. Esta atención surge de la confrontación entre las obligaciones formales que se encuentran en los estatutos (deber ser) y las acciones reales (ser) que realiza cada una de las Unidades.

ÁREAS ADMINISTRATIVAS.

a. Unidad Administrativa y de Finanzas. Es la responsable de formular, establecer y difundir políticas y lineamientos que permitan administrar de manera eficiente los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos asignados al Fideicomiso, a nivel nacional e internacional. Para el ejercicio de sus funciones cuenta con cuatro direcciones ejecutivas: Dirección Ejecutiva de Finanzas, Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos, Dirección Ejecutiva de Recursos Materiales y Servicios Generales, y la Dirección Ejecutiva de Tecnologías de Información.

Dirección Ejecutiva de Finanzas	Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos
I. Proponer los lineamientos para atender las necesidades de las unidades administrativas	I. Proponer los lineamientos para atender las necesidades de las unidades administrativas;
II. Proveer los recursos presupuestales y financieros a las unidades administrativas para el cumplimiento de sus funciones sustantivas, y los programas institucionales;	II. Vigilar que los servidores públicos cuenten con las prestaciones de seguridad social, de servicios y económicas a que tienen derecho, mantenerlos informados al respecto;
III. Elaborar el anteproyecto de presupuesto de egresos del Fideicomiso, conforme a las necesidades detectadas, y con apego a los lineamientos normativos de la SHCP	III. Proveer a las unidades administrativas del capital humano capacitado para los puestos, a fin de que cumplan con los objetivos, conforme a la normatividad vigente.
IV. Proponer los sistemas, métodos y procedimientos para la formulación, ejercicio y control del presupuesto	IV. Valorar e implementar los mecanismos y sistemas para la evaluación del desempeño del personal;
V. Integrar los informes de rendición de cuentas y financieros para que la información programática, presupuestal y financiera del Fideicomiso cumpla con las disposiciones	VI. Coordinar la ejecución sistemática de los mecanismos de inducción y programas de capacitación, que permitan el desarrollo de las capacidades y talentos del personal;
VI. Operar los sistemas de control presupuestal y contable para la administración	VIII. Determinar en colaboración con la DEAF, el anteproyecto de presupuesto de

de los recursos financieros, y vigilar su cumplimiento;	servicios personales, y proponerlo a las instancias correspondientes para aprobación
VII. Instrumentar que los mecanismos de tesorería aplicados a los recursos financieros del Fideicomiso, se realicen en apego a criterios de oportunidad y eficacia, para coadyuvar en el control y ejercicio del gasto	IV. Administrar y controlar que los procesos de reclutamiento y contratación de personal se realicen de manera sistemática, garantizando la ocupación de las plazas en los tiempos requeridos.
VIII. Dirigir las actividades relacionadas con la ejecución de los programas de control de los recursos financieros destinados al pago de viáticos y pasajes al personal comisionado,	X. Establecer los mecanismos institucionales necesarios para el traslado y acreditación del personal en las oficinas de representación en el exterior, así como su repatriación, a fin de garantizarle y facilitarle su ubicación;
IX. Llevar la contabilidad general de ProMéxico conforme a las reglas establecidas;	XI. Ejecutar los procesos para el registro y modificación de la estructura orgánica, alineando dicha estructura a las necesidades
X. Dar trámite al pago de los compromisos adquiridos por ProMéxico y sus unidades administrativas de acuerdo con las disposiciones legales y normativas aplicables;	XII. Supervisar la elaboración de los manuales administrativos y de procedimientos de la organización, a fin de que conduzcan las actividades de las unidades administrativas.
XI. Proponer al Jefe de la Unidad los mecanismos de inversión de todos los ingresos que reciba el Fideicomiso.	XIII. Conducir las acciones que fortalezcan las relaciones laborales entre el personal, actividades culturales, deportivas y sociales.
	XV. Elaborar y mantener actualizado el catálogo de firmas de la Entidad; y
	XVI. Fungir como enlace y representación ante las distintas instancias fiscalizadoras en materia laboral, fiscal, y de seguridad social.

La Dirección Ejecutiva de Finanzas tiene a su cargo lo relacionado con el buen funcionamiento de la institución en materia contable, especialmente al generar el presupuesto a ejercer y la rendición de cuentas a través de los informes. Así mismo tiene a su cargo la vigilancia del uso efectivo de los recursos, su distribución y pagos que se tengan que realizar. Es importante destacar la función de diseñar el presupuesto ya que depende de su comunicación y conocimiento de las demás Unidades para definir la asignación de presupuestos y en general de los recursos necesarios para la consecución de los objetivos y proyectos.

Por su parte la Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos tiene bajo su mando las funciones de contratación, capacitación y evaluación de funciones del personal a fin de mantener la calidad de personal requerida. Es de gran importancia resaltar la función de evaluador de desempeño y de supervisor de la elaboración manuales administrativos y de procesos, función que es de gran relevancia en aras de evaluar y rediseñar los procesos para hacerlos más eficientes.

Dirección Ejecutiva de Recursos Materiales y Servicios Generales	Dirección Ejecutiva de Tecnologías de Información.
I. Proponer los lineamientos para atender las necesidades de las unidades administrativas;	I. Proponer los lineamientos para atender las necesidades de las unidades administrativas;
II. Proveer y administrar los bienes y servicios a las unidades administrativas, a fin de garantizar el suministro de los mismos para el logro de los objetivos y programas	II. Proveer los sistemas de información, servicios tecnológicos y licenciamiento para el desarrollo de sus funciones, que den certeza, seguridad y confiabilidad de la información;
III. Integrar de los Programas Anuales de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios; de Obra Pública y Servicios Relacionados con los mismos; de aseguramiento y Mantenimiento de Bienes Muebles e Inmuebles de ProMéxico;	III. Elaborar el anteproyecto de presupuesto anual de los sistemas de información, de servicios e infraestructura tecnológica, y licenciamiento corporativo, a fin de prever los recursos suficientes para cubrir las necesidades
IV. Conducir los procesos de licitaciones públicas, de invitación y adjudicaciones directas, relativas a adquisición, arrendamiento y servicios, así como de obra pública;	IV. Proponer las políticas para uso del equipo informático, de los servicios tecnológicos y del licenciamiento corporativo, a efecto de fomentar el uso racional y equitativo.
V. Proponer las políticas, bases, reglas y procedimientos, para la administración y control de adquisiciones, arrendamientos y servicios, y de obra pública; de bienes muebles e inmuebles; así como de almacenamiento, control y actualización de los inventarios.	V. Proponer las políticas para la distribución, uso, instalación y mantenimiento de periféricos de entrada y salida en la infraestructura tecnológica de cada unidad administrativa, a fin de fomentar el uso racional de los recursos.
VI. Elaborar y registrar los contratos, y convenios que deriven de los procedimientos de antes mencionados.	VI. Supervisar el mantenimiento preventivo, correctivo y actualización en los sistemas de información e infraestructura tecnológica;
VII. Instrumentar las acciones relativas a las rescisiones por incumplimientos de pedidos y contratos de los procesos antes señalados.	VII. Vigilar la operación de los mecanismos establecidos para el mantenimiento de los sistemas desarrollados por la institución;
VIII. Coordinar la prestación de los servicios de seguridad y vigilancia; y demás servicios generales de conformidad con la asignación	VIII. Evaluar los resultados del mantenimiento preventivo, correctivo y actualización de los sistemas de información, infraestructura

presupuestal aprobada y la normatividad	tecnológica y licencias, para darle continuidad.
IX. Coordinar que se cuente con un programa interno de protección civil, conforme a normas de la Secretaría de Gobernación.	IX. Vigilar el cumplimiento de las políticas para la protección del centro de datos, a fin de dar seguridad en su uso y almacenamiento.
X. Organizar el funcionamiento de los comités administrativos y participar en aquellos comités con motivo de las responsabilidades conferidas en las materias de su competencia;	X. Implementar las medidas de seguridad para el manejo de respaldos periódicos , que permitan recuperar la información de las unidades sustantivas y administrativas;
XI. Elaborar y actualizar el registro de bienes inmuebles; así como el inventario de los bienes muebles propiedad de ProMéxico;	XI. Programar y ejecutar los proyectos de Tecnologías de la Información que contribuyan en el cumplimiento de las metas y objetivos.
XIII. Promover los lineamientos para la operación y control del archivo general de concentración de ProMéxico;	
XV. Coordinar las acciones ante la SRE en materia de Techo Único;	
XVI. Formular el Programa Anual de Enajenación de bienes; el de adquisiciones, arrendamientos y servicios;	
XVII. Dirigir la integración y ejecución del programa de inversión para que el Fideicomiso cumpla con los proyectos establecidos.	

La Dirección Ejecutiva de Recursos Materiales y Servicios Generales se encarga de todo lo relativo a material físico a cargo de la institución, la adquisición, supervisión y mantenimiento de bienes muebles e inmuebles; así como la vigilancia y seguridad de los mismos, tanto de las bienes muebles e inmuebles en territorio nacional como en el extranjero. Por su parte la Dirección Ejecutiva de Tecnologías de Información tiene a su cargo la supervisión de los sistemas de información, recursos y servicios tecnológicos, su evaluación y mantenimiento. Es de especial señalamiento las obligaciones de desarrollar y establecer las medidas pertinentes para el cuidado del centro de datos de la institución, así como su obligación para realizar respaldos periódicos de toda la información. También es de relevancia su función como gestor de las necesidades de los sistemas tecnológicos requeridos para su operación. Estos detalles serán importantes en la medida que se observe la actuación que realiza cada unidad.

ÁREAS OPERATIVAS:

b. Unidad de Promoción de Inversión y Negocios Internacionales (UPINI): Es la “responsable del proceso completo para apoyar la inversión extranjera directa en nuestro país. Desde la prospección en el extranjero hasta el servicio postventa para asegurar que los capitales tengan en México un socio rentable” (ProMéxico, Inversión y Comercio, 2009). La UPINI contiene todo el proceso de atracción de inversionistas y su procuración en el país para lograr su establecimiento, para ello requiere la vinculación con el área de UPE y la UARI. La UPINI cuenta con dos direcciones ejecutivas, las cuales son: la Dirección Ejecutiva de Proyectos de Inversión (DEPIED) y la Dirección Ejecutiva de Promoción Internacional (DEPI)

Dirección Ejecutiva de Proyectos de Inversión	Dirección Ejecutiva Promoción Internacional
I.- Coordinar las acciones y vínculos de cooperación con los posibles inversionistas , que permitan apoyarlos en los procesos de establecimiento, instalación, desarrollo y permanencia de sus negocios en México;	I.- Conducir la estrategia de promoción en el exterior, supervisar los procesos de negocio en inversión extranjera directa y exportación; así como hacer eficiente la operación de las oficinas de representación en el exterior.
II.- Coordinar y acordar el plan de trabajo entre el inversionista y actores involucrados en México, que contribuyan en el proceso de establecimiento de sus negocios en México;	II.- Coordinarse con dependencias y entidades Federales en las actividades de promoción en el exterior , diseñar propuestas sobre inversión, exportación y fortalecimiento de la imagen país
III.- Operar y dar seguimiento a los servicios de apoyo que ofrece ProMéxico a los inversionistas , a fin de que éstos puedan tener una visión clara y objetiva sobre el proceso de establecimiento de sus negocios en México;	III.- Ejecutar en coordinación con la Dirección Ejecutiva de Proyectos de Exportación, las políticas y estrategias de promoción en el exterior para impulsar la exportación y la internacionalización de empresas nacionales.
IV.- Difundir los instrumentos de apoyo y las políticas de incentivos que ofrece el Gobierno Federal a los inversionistas con proyectos de inversión viables y considerados estratégicos;	IV.- Supervisar que las oficinas en el exterior, generen y difundan información sobre las oportunidades de negocio en sus áreas de adscripción acorde a los fines del fideicomiso
V.- Coordinar las acciones entre los posibles inversionistas y actores del Gobierno Federal que inciden en los procesos de negocios en materia de inversión extranjera directa;	V.- Definir los mecanismos para implementar las estrategias de promoción instrumentados por región para apoyar a empresas mexicanas con proyectos viables de internacionalización.

La Dirección Ejecutiva de Proyectos de Inversión tiene a su cargo las funciones de apoyo y orientación a los inversionistas para su establecimiento en México, coordinándose con las

instituciones de los estados que faciliten la inversión, así como discutir y operar los apoyos e incentivos para inversión que ofrece ProMéxico. Por su parte, la Dirección Ejecutiva de Promoción Internacional opera las acciones de campo teniendo a su cargo las oficinas de representación en el extranjero, mediante las cuales promociona y divulga las condiciones y oportunidades que fomenten la atracción de inversión extranjera en México.

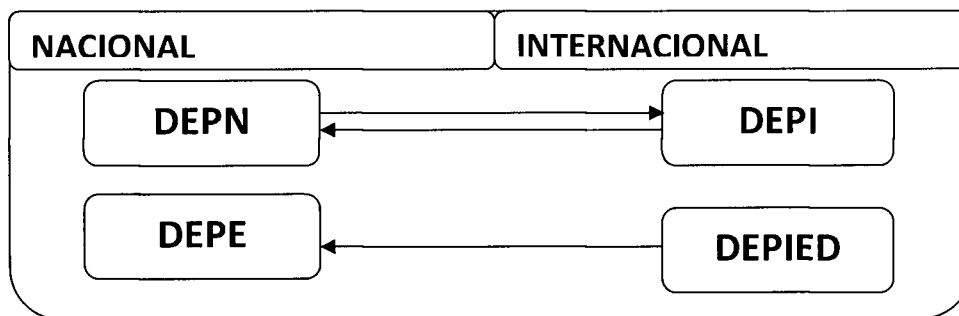
La cooperación con las unidades de Exportación está regulada en sus funciones ya que a través de la presencia en el exterior de la Unidad de Promoción Internacional se pretende desarrollar una promoción más fuerte a la exportación. Así mismo, resalta la obligación de fungir como receptores de oportunidades de negocios para la inversión y exportación. En conclusión, la función de esta unidad se cierne en la atracción del comercio, es decir, promover y buscar a los posibles inversionistas y en menor medida fomentar la exportación de México a otros países.

b. Unidad de Promoción a la Exportación (UPE): Es la “responsable de alcanzar las metas de exportación, dirigir y coordinar la ejecución de la estrategia de promoción de la oferta exportable y ofrecer servicios a las empresas mexicanas que permitan impulsar su internacionalización” (ProMéxico, Inversión y Comercio, 2009). Para su operación cuenta con dos direcciones: Dirección Ejecutiva de Promoción Nacional y Dirección Ejecutiva de Proyectos de Exportación:

Dirección Ejecutiva de Promoción Nacional (DEPN)	Dirección Ejecutiva de Proyectos de Exportación (DEPE)
I.- Promover, a través de las oficinas en México, las acciones y las oportunidades de negocios identificadas en ProMéxico, en materia de impulso de las exportaciones e internacionalización de empresas mexicanas	I.- Ejecutar la estrategia y el proceso de promoción de exportaciones, a fin de que las empresas mexicanas inicien, incrementen, diversifiquen y consoliden sus exportaciones así como apoyar la internacionalización
II.- Coordinar la relación entre ProMéxico y los estados, en materia de promoción a la inversión extranjera directa, la exportación e internacionalización de empresas, a fin de lograr proyectos que beneficien a los estados	II.- Vincular, en coordinación con la Dirección Ejecutiva de Promoción Internacional, la demanda internacional con la oferta exportable de empresas mexicanas;
III.- Contactar empresas con capacidad exportadora y operar los programas de ProMéxico en México tanto en materia de servicios como de convenios con Estados	III.- Detectar empresas mexicanas con potencial de internacionalización en coordinación con las DEPN, DEPI y la UIN

IV.- Vigilar e impulsar en coordinación con la UPINI los programas estrategias en materia de promoción del comercio internacional entre ProMéxico y los actores involucrados en los procesos de negocios, para fortalecer la imagen país en el extranjero;	IV.- Otorgar todo tipo de servicio de asesoría, asistencia técnica, logística, aduanal y de certificación a todas aquellas empresas mexicanas susceptibles de desarrollar, incrementar y/o consolidar sus capacidades exportadoras.
V.- Identificar proyectos de promoción a la inversión extranjera directa y exportación , a través de las oficinas estatales, para iniciar en colaboración con las demás unidades los procesos de negocios correspondientes; y	
VI.- Apoyar y promover entre los sectores industriales y empresariales de los Estados los mecanismos y programas , para contribuir al desarrollo regional y nacional mediante la materialización de proyectos;	

La DEPN tiene a su cargo las oficinas de representación de ProMéxico en el país, destacando la obligación de desarrollar la vinculación con las autoridades estatales sobre los temas de inversión extranjera, exportación e internacionalización de empresas, con el objetivo de impulsar las negociaciones. Por su parte la DEPE se enfoca en la atención de las empresas con oportunidad de internacionalización, capacitándolas para incrementar sus posibilidades de colocarse en el extranjero. Así mismo, otra de sus funciones es identificar las oportunidades de negocio que destaquen entre la demanda exportable y las capacidades de exportación.



Como se observa en el diagrama, la cooperación existente entre la DPE con las Direcciones de la UPINI radican en la promoción y apoyo para el ejercicio de las acciones de inversión extranjera en el país, mediante fomentar los procesos de negociación, el seguimiento y atención del cliente, así como también la identificación y canalización de oportunidades de negocios. Por otro lado

como se observo en la UPINI, existe una obligación reciproca de estas unidades para con la UPE con el objeto de fomentar y apoyar a la exportación mediante la asesoría en el exterior como la identificación de oportunidades de negocio. En conclusión las acciones conjuntas y de cooperación entre las unidades impulsan la efectividad para el ejercicio de sus funciones.

c. Unidad de Apoyo y Relaciones Institucionales: Es la “responsable de establecer convenios y vínculos de colaboración para fomentar las exportaciones y la atracción de inversión extranjera directa con las Dependencias y Entidades de Gobierno Federal, las Asociaciones Sectoriales Privadas, Universidades e Instituciones de Educación Técnica, Organismos Internacionales, Embajadas, Organismos de Promoción de Comercio de otros países con representación en México, entre otros” (ProMéxico, Inversión y Comercio, 2009). Su objetivo fundamental es generar ámbitos de contacto y cooperación. Para el ejercicio de sus funciones la Unidad cuenta con cuatro direcciones ejecutivas: Dirección Ejecutiva de Formación Empresarial y Servicios (DEFES), Dirección Ejecutiva de Vinculación Institucional (DEVI), la Dirección Ejecutiva de Eventos (DEEV) y la Dirección Ejecutiva de Operación de Apoyos e Incentivos (DEOAI).

Dirección Ejecutiva de Formación Empresarial	Dirección Ejecutiva de Vinculación Institucional
I.- Coordinar el registro de resultados de los servicios y apoyos que ofrece ProMéxico para promover la exportación y la atracción de inversión extranjera directa, conforme la normatividad correspondiente.	I.- Coordinar las relaciones con instancias de los 3 órdenes de gobierno, instituciones de educación superior, actores del sector privado nacional y entidades internacionales que apoyen la exportación e inversión.
II.- Proponer políticas de prestación y cobro de los servicios que apoyen su cobertura y faciliten la labor de los promotores;	II.- Generar acuerdos y convenios con las entidades del inciso anterior que faciliten el establecimiento de acciones de colaboración;
III.- Diseñar y operar procesos de formación y servicios de capacitación a favor de beneficiarios de ProMéxico, para el desarrollo de habilidades sobre negocios internacionales	III.- Apoyar a las diferentes Unidades en la vinculación con actores institucionales que permitan concretar los procesos de inversión y de negocios en nuestro país; y
IV.- Desarrollar y difundir información en materia de comercio exterior e inversión, que apoye la toma de decisiones de los clientes.	IV.- Operar alianzas para integrar recursos con otros organismos público y privado, para un mayor apoyo a la exportación e inversión.

La DEFE tiene a su cargo el diseño de los programas de formación y capacitación, el registro de los apoyos y servicios ofrecidos, la definición de políticas de prestación y cobro de servicios. Cabe destacar la importancia de la función como desarrollador y difusor de información en materia de comercio exterior e inversión para auxiliar a los clientes, ya que esto se confronta con las funciones de la UIN. Por su parte, la DEVI cumple la función de enlace, fomentando la cooperación a través de convenios de colaboración entre las Unidades Operativas y todos los actores involucrados de los 3 niveles de gobierno, iniciativa privada, academia y sociedad civil.

Dirección Ejecutiva de Eventos Institucionales	Dirección Ejecutiva de Operación de Apoyos e Incentivos
I.- Coordinar la integración y desarrollo del programa anual de eventos institucionales (ferias, misiones de comerciales, foros de negocios), con el objeto de apoyar la promoción de exportaciones e inversión extranjera directa, atendiendo a los intereses de los actores vinculados a esta actividad;	I.- Instrumentar un mecanismo de apoyos que permita facilitar la instalación y expansión de proyectos de inversión en sectores económicos estratégicos para México, para reducir el costo de inicio de operaciones de las empresas en el País y favoreciendo actividades productivas de alto valor agregado;
II.- Operar el programa anual de eventos institucionales en los que participe ProMéxico , así como coordinar y apoyar la participación de las empresas;	II.- Administrar y controlar el proceso de otorgamiento de apoyos, previa autorización y dictamen de las instancias facultadas y con apego a la normatividad aplicable;
III.- Registrar los resultados obtenidos en los eventos en los que participe ProMéxico;	III.- Instrumentar convenios con Estados para coordinar los esfuerzos de apoyos e incentivos
	IV.- Vigilar que se cumplan con todos los acuerdos entre los beneficiarios y ProMéxico, a fin de cumplir con la normatividad aplicable;
	V.- Dar seguimiento y control a la información respecto a expedientes y documentación de soporte sobre procesos de autorización, ejecución, avance y comprobación de apoyos.

La DEEV presenta una descripción muy clara de sus funciones, centrándose en la planeación anual de participación, registro y evaluación de los eventos para la promoción: ferias, misiones comerciales y foros de negocio en México y el Exterior. Por su parte, la DEOAI es responsable principalmente de la expansión de inversión en sectores estratégico, y dar seguimiento a los expedientes para la autorización de apoyos. Cabe destacar, la inexistencia de regulación que

fomente la vinculación de la UARI con las demás Unidades, especialmente en lo respectivo a convenios, eventos y vinculación. Por otro lado, la repetición de funciones entre las diferentes unidades como la capacidad de desarrollar convenios crea una confusión en la responsabilidad.

Redes

ProMéxico cuenta con las redes de información internas y externas, las cuales proveen de información a la UIN. Las redes internas se dividen en tres esquemas diferentes: las institucionales, las estatales y las internacionales. La red institucional se refiere a la actuación del personal interno dentro de la dependencia, especialmente hacia el corporativo. La red estatal está vinculada especialmente con la DEPE a través de las oficinas en los estados. Mientras que, la red internacional se vincula con la DEPI a través de las oficinas de representación en el extranjero. Finalmente, las redes externas se refieren a los mecanismos que se desarrollan para vincularse con entidades privadas, las cúpulas empresariales, sindicatos, gobiernos extranjeros y ONG's.

ÁREAS DE ESTRATEGIA

a. Unidad de Inteligencia de Negocios (UIN): Su función es administrar el proceso de planeación, investigación y análisis de información para producir y diseminar inteligencia para la toma de decisiones. Es la unidad encargada de proveer a la institución de conocimiento operable que ayude al usuario en la toma de decisiones para incrementar la inversión extranjera directa y el comercio internacional. En el ejercicio de sus funciones cuenta con: Dirección Ejecutiva de Oportunidades de Negocios y la Dirección Ejecutiva de Estrategia y Evaluación.

Dirección Ejecutiva de Oportunidades de Negocios	Dirección Ejecutiva de Estrategia y Evaluación
I.- Procurar la información necesaria sobre el entorno de negocios nacional e internacional, para identificar oportunidades de negocios a partir de estudios sectoriales, con el fin de incrementar la inversión extranjera, la exportación e internacionalización de empresa	I.- Generar productos de inteligencia estratégicos y tácticos para promover proyectos económicos sectoriales que impulsen la competitividad y permitan incrementar el comercio internacional, la inversión extranjera directa, y la imagen país.
II.- Difusión del ciclo de inteligencia entre las Unidades, así como de fichas perfil.	II.- Ejecutar la estrategia general para la administración del ciclo de inteligencia;
III.- Elaborar el análisis de información de los diferentes países, sectores y empresas, con el fin de detectar oportunidades de negocio	III.- Coadyuvar con los estados y dependencias federales en la detección de proyectos estratégicos para en materia de

para empresas y estados.	inversión, exportación e internacionalización.
IV.- Identificar oportunidades de negocio con base en la información analizada , estudios y trabajos en los rubros antes señalados.	IV.- Dar a la Dir. Gral. información y análisis para evaluar el cumplimiento del plan de trabajo y las metas de la Entidad, así como el costo-beneficio de apoyos y servicios
V.- Elaborar y publicar documentos con información detallada sobre las ventajas de hacer negocios en México, que faciliten el proceso de toma de decisiones por parte de posibles inversionistas;	V.- Administrar los servicios de información y estadísticas, elaborar informes en materia de comercio exterior e inversión extranjera;
	VI.- Identificar y realizar el acopio especializado de datos y conocimiento que requiera la unidad para sus fines;
	VII.- Ubicar actores estratégicos y crear redes sectoriales para contemplarlos en la planeación de sectores trascendentes; y
	VIII.- Impulsar propuestas para aumentar el valor agregado de las exportaciones, mediante la innovación en la calidad y el diseño

La DECN tiene la obligación de realizar la investigación de la información requerida, el análisis para la identificación de oportunidades de negocios, la generación de productos que faciliten la inversión extranjera, y la disseminación de información a las otras Unidades con el objeto de establecer un medio único de interlocución. Por su parte, la DEEE tiene como obligación la investigación, análisis y generación de productos de inteligencia para los usuarios sobre sectores estratégicos, situación que causa una confusión y duplicación de funciones con la DECN. Además, es responsable de la generación de redes de contacto para la recolección de información

Cabe resaltar la estructura orgánica de la UIN y la repetición de funciones, así como la falta de reglamentación sobre la cooperación y coordinación con las demás Unidades. La relación que se observa es de una sola vía, donde el Sistema se observa solamente como un proveedor de información que les ayude al ejercicio de sus funciones. En su reglamentación no se observa una definición clara sobre sus usuarios, aunque se deduce de las funciones la obligación de operar para las Unidades Internas. Por último, no se contempla a la UIN en el proceso de almacenamiento de la información, omitiendo la memoria corporativa de la institución.

Sectorización

ProMéxico cuenta con sectores estratégicos con la intención de dirigir, limitar y coordinar los esfuerzos de los integrantes de la institución. Los sectores establecidos por ProMéxico son:

Sector	Personal
Aeroespacial & Nuevos Materiales	1 Secretario y 1 Analista
Automotriz, Eléctrico	1 Secretario y 1 Analista
Turismo, 2nd Home.	1 Secretario y 1 Analista
BPO's	1 Secretario y 1 Analista
Tradicionales	1 Secretario y 3 Analista
Internacional	1 Secretario y 2 Analista
Calidad, Innovación & Diseño	1 Secretario y 1 Analista
Químico, Farmacéutico & Dispositivos Médicos	1 Secretario y 1 Analista
Energía renovables, logística & infraestructura	Los mismos que el anterior.

Grupos de Negocio

Los grupos de negocio surgen como un correctivo a la falta de vinculación entre las Unidades durante el primer año de la dependencia, estableciendo un método de integración transversal a través de la formación de comités sectoriales que se encargan de vincular las diferentes Unidades. Los grupos de negocio tienen reuniones periódicas independientes, presidida por un representante de la UIN y con la presencia de representantes de las diferentes direcciones. El objetivo es impulsar el flujo de información entre los diferentes sectores y orientar la cooperación en torno a un objetivo estratégico definido, mediante la discusión de las actividades y los mecanismos para ejecutarlas, así como para la difusión de productos de inteligencia.

Los grupos de negocio aun no han alcanzado un reconocimiento de centro de toma de decisiones, limitándose a ser un espacio de vinculación de información. La UIN no ha aprovechado el espacio para consolidarse a través de los productos de inteligencia como una estructura indispensable para la operación de las Unidades, fomentando el flujo de información.

Resumen

La estructura de ProMéxico resulta bastante compleja, sus actividades se encuentran en constante vinculación con otras dependencias, especialmente en el caso de las áreas operativas. Los estatutos contemplan una visión bastante amplia y completa de las funciones de todas las unidades. La estructura general de ProMéxico resulta bastante funcional ya que cuenta con

unidades de Administración, de Operación y de Inteligencia, sin embargo existe muy poca referencia y obligación del personal para consolidar el flujo de información, situación que indudablemente afecta los resultados de la institución.

La presencia de la UIN como la unidad de vinculación y coordinación, así como de la generación de productos de inteligencia no se encuentra completamente establecida en los estatutos. Las funciones que representa la UIN son bastante amplias aunque muy ambiguas, no se define con claridad el objetivo que persigue, simplemente se remonta a generalidades, tampoco presenta una secuencia de las acciones, es decir, no se establecen procesos. Respecto a la unidad es importante destacar la duplicidad de funciones que realizan sus dos estructuras, sin tener claridad respecto a las acciones de unos y otros. Resalta la ausencia de reglamentación respecto al almacenamiento, resguardo y acceso a la información, así como tampoco hay definición sobre la vinculación con las Unidades Operativas, de tal suerte que deja a las intenciones de los titulares la cooperación.

PARTE 2. ESTADO ACTUAL DE UIN

La Unidad fue creada para ser el núcleo central o cerebro de las operaciones de la institución a través de la cual se dictaran las directrices y metas para la operación de las demás unidades. Así mismo, funge como la encargada de detectar oportunidades de negocios especialmente de inversión extranjera en el país; y generar productos de inteligencia que faciliten a los usuarios en la toma de decisiones para la aplicación más eficiente y razonada de los recursos.

Administración del SIE

La UIN no presenta un esquema de planeación para sus operaciones, solamente aporta información a los directivos para el establecimiento de las metas de las demás unidades. Por lo tanto, al no contar con metas en su operación, se deja a discrecionalidad del director del área los objetivos que se persiguen. Así, las operaciones se ajustan a lo que surja de los Grupos de Negocios y las actividades que realizan en cada Sector. Por otro lado, la UIN principalmente la DEON define su agenda casi día a día de acuerdo a lo que marcan los Usuarios especialmente Usuarios externos como la Oficina de la Presidencia de la República, la Secretaría de Economía y el Director General de ProMéxico; en si funciona como una Unidad de Reacción.

Funciones.

Dirección Ejecutiva de Oportunidades de Negocios: Investigar la información presente del entorno, para identificar oportunidades a través del estudio sectoriales; **Analizar** la información para identificar oportunidades de negocio; Elaborar documentos con información detallada sobre las ventajas de hacer negocios en México, que faciliten la toma de decisiones por parte de posibles inversionistas; **Difusión** de los productos a la Unidades Administrativas.

Dirección Ejecutiva de Estrategia y Evaluación Ejecutar la estrategia general para la administración del ciclo de inteligencia; **Acopio** especializado de datos que requiera la unidad; Ubicar actores estratégicos y crear redes sectoriales; Administrar los servicios de información y estadísticas y elaborar informes; detección de proyectos estratégicos; **Proporcionar** información estratégica y táctica para la promoción de proyectos económicos sectoriales estratégicos; Dar productos a la Dirección General para evaluar el plan de trabajo y las metas; Generar productos con valor agregado a través de la innovación, la calidad y el diseño.

En la operación las funciones de las Unidades distan de lo establecido en los estatutos de la institución. La DEON aplica sus recursos (humanos y económicos) en la generación de fichas de empresarios, fichas país, fichas bilaterales y la identificación de oportunidades de negocio en menor medida. Su operación se centra en la atención de requerimientos de usuarios externos, dejando en segundo plano la atención de los usuarios internos y la generación de inteligencia.

Por su parte, la DEEE se encarga de la detección de oportunidades de negocios, las cuales a través de su personal implementa y genera los lazos para su realización. La operación de las oportunidades de negocio estratégicas consume gran cantidad de tiempo ya que implica la atención del personal, el seguimiento de las actividades para lograr el negocio y el desarrollo del plan para su operación. Así mismo, se encarga de la generación de productos de información sobre temas de relevancia para los inversionistas a través de su área de estudio. En esta coyuntura, la actuación de la Unidad como área operativa genera desconfianzas dentro de la estructura, ya que invade esferas de actuación de las Unidades Operativas.

Por otro lado, respecto a la administración de la UIN no se observa una planeación formal de la operación de la Unidad, sino una actuación reactiva atendiendo a las necesidades urgentes de los usuarios. Así mismo, la estructura orgánica que presenta la unidad no delimita las funciones de investigación y análisis generando una duplicación de funciones, dejando a discrecionalidad del personal su actuación y límites, de tal forma que no existe una definición de responsabilidades. La falta de claridad y límites de las funciones genera un descontrol y la duplicación de acciones, por lo tanto, el exceso de trabajo limita la capacidad de la UIN para la generación de productos de inteligencia de calidad adecuados a las necesidades de los usuarios.

Objetivo

El **objetivo** de la UIN se establece en los estatutos como “el proceso de planeación, investigación, recolección, sistematización, validación y análisis de datos de diversas fuentes, y con ello producir y diseminar información que sirva para la toma de decisiones⁴”. Es importante destacar la visualización de los productos como *información* para la toma de decisiones. El objetivo es claro para el personal de la UIN atender a las necesidades de los usuarios con información y la identificación de oportunidades de negocio. Sin embargo, no se tiene claridad sobre los productos que deben generar las Unidades por lo cual se limitan a realizar fichas perfil y análisis de oportunidades de negocio. La operación de la UIN actualmente se centra en la inversión extranjera, dejando en segundo término las actividades de exportación.

El usuario de la UIN en ProMéxico de acuerdo a sus estatutos orgánicos son las unidades operativas, así como la dirección general. En la práctica, los requerimientos de información principalmente vienen de Presidencia de la República, Secretaría de Economía, Secretaría de Relaciones Exteriores y de la Dirección General. En menor medida se alimenta con productos de inteligencia a las Unidades de Operación de la dependencia.

La identificación de los objetivos o temas prioritarios depende de la persona encargada del sector, de tal forma que las aportaciones de la UIN se centran en los requerimientos realizados por el usuario de forma espontánea. Justamente, al no existir objetivos claros no existe una

4

comprensión de las áreas de incertidumbre, es decir, los espectros de indeterminación que el usuario no ha podido disipar mediante las demás herramientas para la toma de decisiones.

La vocación hacia la operación reactiva es producto de la ausencia de procesos claros, dando prioridad a la atención de los requerimientos urgentes de usuarios externos sobre información de giras o eventos en los que participaran, dejando a un lado los objetivos fundamentales de la Unidad: auxiliar a las unidades operativas para la incrementar la inversión extranjera directa, la exportación de productos y la internacionalización de empresas mexicanas.

Investigación

El proceso de investigación se realiza de una forma libre, bajo la discrecionalidad, atendiendo a la experiencia propia de cada persona debido a la ausencia de lineamientos. La investigación se centra en las bases de datos adquiridas por la institución, además de la búsqueda a través de la comunicación con el personal de otras unidades. Pocas ocasiones se entra en la búsqueda en los sistemas de almacenamiento ya que no siempre se tiene acceso o no se conocen las plataformas existentes. Además de las deficiencias en los proceso de búsqueda también existe limitaciones en la información interna debido a la falta de un sistema de almacenamiento unificado; la ausencia de coordinación y cooperación entre unidades que le permita realizar una investigación más completa, rápida y eficiente. En sí, la falta de organización, cooperación y procesos han generado una recolección de información ineficiente del personal de diferentes unidades.

La UIN en el ejercicio de sus funciones realiza una investigación poco ortodoxa, sin analizar primero el contexto de esa investigación, reaccionando al requerimiento movilizandoo a gran cantidad de personal para investigar dentro de las bases de datos e información externa, en otras ocasiones es común observar, las llamadas telefónicas al personal de otras unidades para la ubicación de la información solicitada.

Fuentes de Información:

ProMéxico cuenta con un número importante de bases de datos, las cuales en la mayoría de los casos contienen información valiosa y útil para los análisis de las UIN, Los datos cualitativos

surgidos de la experiencia de campo existente en toda la dependencia no se encuentra almacenada, quedando en la experiencia de cada individuo de la institución o almacenadas físicamente en cajas, imposibilitando el conocimiento y uso de la información.

Así mismo, ProMéxico cuenta con las redes de información internas y externas. Las redes internas se dividen en tres esquemas diferentes: las institucionales, las estatales y las internacionales. La red institucional se conforma por el personal de la institución, especialmente la ubicada en el corporativo y su comunicación. La red estatal responsabilidad de la DEPE se conforma por las oficinas en los estados. Por su parte, la red internacional a cargo de la DEPI se encarga de las oficinas en el extranjero y su flujo de información hacia ProMéxico. Finalmente, las redes externas se refieren a los mecanismos que se desarrollan para recibir la información de los empresarios, instituciones educativas, ONG's e instituciones de gobierno.

Las Redes de información presentan situaciones diversas, en algunos casos su operación es efectiva aunque de manera informal, en otros el flujo es limitado aun existiendo regulación al respecto. El flujo de información en la red interna en general se encuentra de manera informal, atendiendo al carisma de las personas, la vinculación se realiza directamente entre unidades operativas quedando al margen la UIN.

Particularmente la Red Institucional se ve afectada por la falta de regulación y cooperación, además de la falta de estructuras tecnológicas que permitan la institucionalización de la información y que elimine la idea de propiedad sobre la misma. El poco desarrollo de la red institucional se vincula estrechamente con la inexistencia de un sistema de almacenamiento unifica y la ausencia de conciencia del personal sobre la importancia del flujo de información y la poca participación de la UIN en los flujos.

Por su parte, la Red Estatal se conforma por las 32 oficinas en los estados, teniendo como objetivo la identificación de oportunidades de negocio en las regiones y la vinculación con los actores de poder en la entidad para el impulso del comercio y la inversión. La DEPE se encarga de la vinculación con los estados y sus consejeros regionales manteniendo una comunicación

estrecha con la UPINI para auxiliar en las relaciones con inversionistas o para establecer conexiones en el Extranjero. Así mismo, la relación con la UPINI facilita la promoción y participación de empresarios mexicanos de los estados en ferias, foros o misiones comerciales nacionales o en el extranjero. La comunicación con la UIN ha sido intermitente debido a la percepción de los directivos y muy básica, acotando las posibilidades de ayuda reciproca.

La Red Internacional tiene bajo su cargo las oficinas de representación en 19 países del mundo, su función principal ha sido la de vincularse con empresas que representen un posibilidad de inversión extranjera directa en el país. La comunicación existente dentro de la unidad es buena, el uso de una plataforma tecnológica instantánea como el Google Docs ha permitido incrementar la fluidez de la información a minutos. Así mismo, la plataforma les permite mantener documentos compartidos y limitar el acceso de forma racional. Las oficinas en el extranjero son los principales instrumentos de negociación en el exterior, sin embargo la comunicación de las oficinas en el extranjero hacia la UIN ha sido limitada o casi nula, ya que no existe una percepción de proveedores de información hacia la entidad.

Asimismo, han existido esfuerzos importantes para motivar el flujo de la información. La DEPE ha solicitado a los consejeros estatales emitir reportes y mantener informada a la matriz sobre sus actividades. Sin embargo el flujo de información es lento debido a que la comunicación de las oficinas estatales con las dependencias encargadas del comercio en los estados aun es limitada. Ciertamente los estados comienzan a tener confianza en ProMéxico, observándola como un ente de colaboración, por tanto le entregan información relevante para sus funciones, sin embargo es necesaria una mayor participación de la UIN a través de la generación de subproductos que consoliden su confianza e incremente su participación.

Otro ejemplo importante de los esfuerzos por consolidar el flujo de información son los ya mencionados grupos de negocio, los cuales surgen como un intento por generar el espacio para la compartimentación de la información y actividades que se realizan en las diferentes Unidades, con el objetivo de generar consensos y directrices en la actuación respecto a cada sector.

Almacenamiento

La fragmentación de la información existente en ProMéxico surge desde la creación de la institución misma, ya que en un principio ProMéxico utilizaría la plataforma tecnológica heredada por Bancomext, pero la demora en el proceso de entrega y la urgencia de resultados determino la adquisición del software “Share Point”⁵ como plataforma de información. Sin embargo, las unidades operativas también implementaron plataformas tecnológicas propias como son el Google Tools en la UPINI o la UINWeb por parte de la UIN. Así, ProMéxico cuenta con al menos 6 sistemas de almacenamiento diferentes, cada uno con criterios propios de uso.

En la siguiente matriz se observa el problema de fragmentación de la información:

	Plataforma	Acceso	Fuentes
UIN	UINWeb	Interno	Procesos internos y Bases de datos. Contiene: Fichas de Empresas y Países, Perfiles de Empresarios, Notas bilaterales
UIN	ZETA	Libre	Día a día de las acciones en Ventanilla. Contiene: Agenda y control de consultas. Fichas de Empresas y Países, Perfiles de Empresarios, Notas bilaterales
UIN	Excel	Personal	Bases de datos y vinculación de información. Contiene: Números de México Cinta de Aduanas.
UPINI	Google doc's	Unidad, restringido	Control de Gestión. IEDEX (base de datos de clientes) Agenda (semanal) Compartimentación instantánea de información y seguimiento de acuerdos. Falta de organización.
UARI DEE	Share Point	Restringido	Información del proceso de eventos. No contiene lo sustantivo del evento, ni la contenido de cómo se desarrolla el proyecto
UARI Eventos	Archivo Físico	No	Información sustantiva de eventos. Guardado en archivo físico auditable. La información digital ubicada en las computadoras personales
UARI DEVI	Share Point	Restringido para cambios. Consulta abierta	Información sobre convenios de colaboración. No existe un seguimiento de las acciones realizadas por las partes del convenio, ni su cumplimiento.
UPE	Share Point	Restringido	Información recibida por los coordinadores estatales.
UPE	SIPI	Restringido	Información de todo el personal de ProMéxico. Información de consejeros estatales Es deficiente porque no presenta el contenido de los reportes, ni permite hacer agrupaciones.
UPE DEPN	Excel	Interno-compartido	Subir reportes, y evaluar el avance en metas. Es deficiente porque no se cruza con la información de otras áreas.
UPE	No hay		Falta de tiempo, personal y capacitación para guardar la

5

DEPE

información en la plataforma.

Como se observa cada dirección utiliza una plataforma distinta para el almacenamiento de la información, estas plataformas se encuentran incomunicadas unas de otras, limitando su comunicación a la relación entre personal de las áreas. Aunado a la fragmentación, no existe una cultura de almacenamiento que de orden, por lo cual la información se almacena con diversas nomenclaturas inclusive en un mismo sistema, dificultando su recuperación para el análisis. En otros casos, la falta de capacidades humanas y la falta de disciplina a generado la inexistencia de sistemas de almacenamiento por lo cual la información se encuentra guardada en algunos casos en archivos físicos dificultando su utilización; y en otros solamente en el conocimiento y experiencia del personal, limitando su existencia a la presencia del personal.

Sin embargo, existen pequeños esfuerzos por guardar un orden en el almacenamiento, caso de la UIN que ha desarrollado una estrategia de almacenamiento con base en una *nomenclatura general* que permite clasificar y filtrar la información para una búsqueda más rápida, completa y con menor costo. La nomenclatura que se utiliza está formada de la siguiente manera:

Año/mes/día/ tipo de producto (MB,FE, PF, CN, NB⁶)/ Versión

Existen otras unidades que han desarrollado una cultura de almacenamiento propia, producto de la labor y disciplina de los directores de área, imponiendo a sus subordinados obligación reglas de almacenamiento conforme a ciertos lineamientos en una plataforma determinada. Ejemplos de estos esfuerzos son: La DEPN, quien estableció una política de trabajo con las oficinas en el exterior, donde si no se establece una propuesta de gira de negocio bajo ciertos requerimientos no se procesa el tramite. Por otro lado la DEVI ha establecido algunos sistemas disciplinarios para contrarrestar la actuación libre del personal para generar convenios, creando un sistema digital donde se limita la firma de convenios a la integración de la información al sistema.

Por otro lado, los programas de *capacitación tecnológica* para el personal de ProMéxico se especializan en el desarrollo y aplicación de nuevas herramientas tecnológicas. Sin embargo, a considerar del personal, los programas de capacitación distan de las necesidades de los usuarios, limitando la utilidad real de la capacitación. Así pues, no existe una vinculación de la DETI con

⁶ Se refiere a la abreviaciones de los productos:

la Unidades para identificar las necesidades de capacitación y establecer programas específicos. De igual forma, no se han desarrollado estrategias de capacitación sobre el uso de las plataformas tecnológicas, ni programas para la consolidación de la cultura de almacenamiento, que permita desarrollar una mayor empatía y disciplina en los usuarios con las herramientas.

De la entrevista con el Director de la DETI sobre los servicios que ofrecen para mejorar el almacenamiento señalan lo siguiente: “nosotros no damos servicio a las plataformas externas, ya que no son realizadas por nosotros, sino que su adquisición se hace de manera individual con proveedores externos, sin consultar la posición de la Dirección”. Como se observa, existe una constante subcontratación para la soluciones de las necesidades de las Unidades debido a la carencia de programadores, como el proyecto Números de México. Sin embargo, en muchos casos la subcontratación se realiza sin la participación de la DETI, limitando su capacidad para poder dar continuidad y mantenimiento a los programas implementados en las Unidades.

Análisis.

En la UIN el personal se encuentra disperso, no existe una diferenciación entre el personal encargado de la obtención de la información de aquellos que se encargan de realizar el análisis de la información. Es decir, el personal existente en la UIN en cualquiera de sus Unidades realiza las actividades de investigación, análisis y realiza directamente la diseminación de sus productos. La UIN no cuenta con un proceso de análisis, ha decir de su propio personal solamente el 10% del tiempo ejercido por la unidad es dedicado al análisis de la información, el tiempo restante es utilizado para la coordinación de los grupos sectoriales, la investigación de información, el arreglo de las fichas, la generación de casos de negocio y el desarrollo de productos.

La DEEE es quien tiene mayor desarrollo en los procesos de análisis, estudiando casos de negocios y generando nuevas correlaciones para la atracción de inversión extranjera. Sin embargo, la Unidad ha rebasado sus funciones al involucrarse en la operación y consolidación de cada uno de sus proyectos, así es el caso de la Ciudad Digital o de los Proyectos de Integración de Clúster Automotrices.

Productos de la UIN

Los productos de la UIN son resumidos por las Unidades Operativas como conjunto de información estructurada requerida para que las propias Unidades puedan realizar sus procesos de análisis y la generación de productos de inteligencia. La información cuantitativa existente en ProMéxico conformada por las bases de datos es utilizada para la generación de productos como son fichas perfil, fichas país, fichas bilaterales y estudios de oportunidades de negocios, mismos que son entregados a los Usuarios. Los perfiles empresariales y fichas país son realizados constantemente para la atención de requerimientos para procesos de relaciones de comercio en las que intervienen los usuarios externos. Los productos que se generan en la UIN atienden a solicitudes de información urgentes, por tal motivo se considera a la Unidad como de Reacción.

Por otro lado, no se ha desarrollado la generación de subproductos por la UIN, por lo cual no existe una motivación para incrementar el flujo de información. Sin embargo, existen unidades que han desarrollado esquemas de cooperación tanto con la red interna como con la red externa para generar mayor comunicación y confianza entre las partes. Tal es el caso de la DEPN, la cual a logrado incrementar la cooperación con las dependencias de desarrollo económico de los estados al fortalecer la confianza independientemente de la afiliación partidista del gobierno en turno, de tal forma que existe una mejor coordinación para el desarrollo de casos de negocio.

Otros ejemplos de subproductos que no han sido explotados en su capacidad son la Cinta de Aduanas y el proyecto Números de México. Proyectos que cuentan con gran cantidad de información estructurada sobre posibilidades de negocio, que pueden ser de gran utilidad no solo para las Unidades Operativas, sino para las Entidades de la Federación y los grupos empresariales. Información que además de fomentar la confianza, impactan directamente al objetivo de la institución, fomentar la inversión extranjera directa, el comercio exterior y le internacionalización de empresas mexicanas.

Relación con los usuarios

La UIN no presenta una relación estrecha con los usuarios de la información, más bien se atiende a la relación personal de amistad de algunos de sus integrantes con el personal de otras áreas para conocer las necesidades de información que tienen. Asimismo, la relación la establece la Unidad

de Operación hacia la UIN al solicitar cierta información, pocas veces surge de la identificación de necesidades de los usuarios por parte de la UIN. Hacia los usuarios externos la vinculación aun es más limitada ya que no existe una comunicación directa con el usuario, por lo tanto es muy difícil lograr una clarificación o retroalimentación sobre los productos.

La conexión con las redes de contacto no ha sido desarrollada en gran medida, teniendo una mejor conexión con la red ubicada en el extranjero, mientras que con la red en los estados la comunicación es más acotada. En ambos sentidos la comunicación es solo en una vía, es decir, solamente se envían productos hacia los usuarios sin embargo no se recibe información o retroalimentación sobre la utilidad de los productos. En todas las redes no existe un compromiso, ni un entendimiento de la utilidad de su operación como receptores de información, por lo tanto no se tienen desarrollados procesos definidos para la comunicación con la red.

a) Bibliography

ProMéxico, Inversión y Comercio. (2009, Octubre 10). Retrieved from <http://www.promexico.gob.mx/wb/Promexico/estructura>

Sección (B) Análisis de Inteligencia

La presente etapa del capítulo comprende una confrontación entre el Marco Teórico del comportamiento de los SIE y la operación de la UIN en ProMéxico, con el objeto de dar respuesta al segundo objetivo de la tesis, definir si la UIN conforme a su estructura, procesos y resultados es un SIE o representa un sistema diferente.

El objetivo práctico de la tesis consiste en confirmar la aplicación indiscriminada de la denominación “Sistemas de Inteligencia Estratégica” en las instituciones de gobierno, motivada por el carencia cultura de inteligencia en México. Para ello, se toma como caso de estudio a la UIN de la entidad paraestatal denominada ProMéxico, analizando sus operaciones con la teoría de los sistemas de inteligencia, con el objeto de determinar si realmente es un SIE.

Para lograr alcanzar el objetivo se han desarrollado una serie de hipótesis que comprenden desde el flujo de la información que alimenta a la unidad, hasta el estudio focalizado de sus procesos. Así el capítulo se divide en 10 hipótesis que atienden la estructura y procesos de un SIE: estructura, planeación, investigación, almacenamiento, análisis, producción, diseminación, retroalimentación, cultura organizacional y flujos de información. El estudio presenta la situación actual, el “ser” de la institución, proceso que permite generar una comparación con el “deber ser” o estado ideal de operación de la unidad.

HIPOTESIS DE ESTUDIO

H1: La falta de flujo de información es producto de la estructura orgánica de ProMéxico, especialmente respecto a la posición de la UIN con las demás unidades.

Primeramente, la posición que se observa de la UIN en la estructura de ProMéxico es equiparable a las unidades de operación y administración, situación que limita la capacidad de la Unidad para motivar la participación y el flujo de la información. Los sistemas de inteligencia estratégica parten de una naturaleza distinta a las demás unidades ya que requieren tener las capacidades para incidir en las Unidades Operativas, de tal forma que una posición equiparable solamente limita su funcionamiento y propicia el estancamiento de la información.

Por otro lado, en ProMéxico las unidades operativas tienen una visión diversa del objetivo de la institución, de tal forma que limitan su operación a las funciones que son estrictamente de su competencia, ignorando la importancia de la colaboración interinstitucional para la consecución del objetivo general. La falta de comprensión de los objetivos de ProMéxico desde una visión holística se refleja en el desconocimiento de los objetivos particulares de cada unidad. Aunado a lo anterior, la visión individualista ha dejando en segundo término las acciones coordinadas que impulsen el objetivo general, limitado los resultados de la dependencia y la UIN.

Un ejemplo de fallas estructurales es la división entre la DEPN y la DEVI, donde la primera coordina a través de las oficinas en los estados la relación con los actores estatales involucrados en la exportación, situación que limita la atención de la DEVI para la generación de convenios. Por lo tanto, al no haber coordinarse en la relación con los actores involucrados se observa en algunos casos la duplicación de funciones y en otros una total omisión. Estas barreras organizacionales, aunadas a la poca participación han generado lazos de comunicación informal que limitan la memoria corporativa y la capacidad de la UIN.

Otro problema estructural se presenta en la función de la *UIN como evaluador de los objetivos de cada unidad*, función que representa un lastre importante para motivar el flujo de información. Su función de juez y parte aumenta el ambiente de desconfianza y en ocasiones motiva a la manipulación y retención de información. La exteriorización de juicios de valor sobre el funcionamiento y operación de las demás unidades implica la confrontación entre unidades, situación que deteriora la confianza para la circulación de información. Por lo tanto es necesario transformar la imagen de verdugo a compañero útil de las Unidades Operativas. Como regla fundamental de los sistemas de inteligencia no se puede emitir juicios sobre las acciones realizadas por los usuarios. Sin embargo, la unidad de inteligencia puede participar en la proporción de información y productos de inteligencia que permitan tomar decisiones sobre la evaluación de las diferentes unidades, así como proponer programas o acciones estratégicas para la mejorar la eficiencia de alguna de las organizaciones.

En conclusión, **la hipótesis se confirma** al identificar problemas de estructura que afectan el flujo de información, como es la posición organiza al nivel de las demás unidades que le impiden incidir en el flujo; la duplicación de funciones que genera un descontrol en los procesos y con

ello una usencia en la responsabilidad; y la función de evaluador de los objetivos de las Unidades, situación que genera desconfianza de las demás unidades.

H2: La estructura de la UIN afecta negativamente sus resultados debido a la incapacidad de coordinarse, la duplicación de funciones y el desequilibrio entre el personal.

En los estatutos se observa una duplicación de funciones entre las direcciones de la UIN, situación que deriva en la falta de responsabilidad con los usuarios. Así, mientras la DEON realiza el proceso de investigación hasta la diseminación en oportunidades de negocio, la DEEE repite sus funciones en los sectores estratégicos. En la realidad, la DEON dedica sus recursos a la atención de requerimientos de urgencia que realizan usuarios externos como Presidencia de la República, SRE y SE; omitiendo la atención de las Unidades. Por otro lado, la DEEE a pesar de generar productos funge como un área de operación más, ya que además de identificar oportunidades de negocios, toma bajo su cargo la operación perdiendo su función estratégica.

Respecto a la función de administración que atiende a la planeación de la operación del SIE ha sido omitida ya que no existe la Dirección encargada de coordinar y operar el funcionamiento de los procesos de análisis e investigación, ni de establecer la relación con los usuarios y la construcción de las agendas de riesgo. La Dirección de Estrategia y Evaluación es la encargada de la “definición de la estrategia general del ciclo”¹, sin embargo hace omisa su función y presenta una incapacidad de imponer su formato de operación en la Unidad de Casos de Negocios. Así mismo, debido a la ausencia del área de administración no existe un canal único para la difusión de los productos de inteligencia limitando la capacidad de retroalimentación y con ello el establecimiento de ajustes en los procesos del sistema.

Por su parte, las funciones de investigación y análisis son realizadas por el mismo personal lo cual ha propiciado una improductividad en la generación de productos de inteligencia. El personal existente dentro de la unidad de inteligencia se encuentra empleado de una manera disfuncional, aplicando gran cantidad de su tiempo para almacenar, búsqueda y difusión de la información, y dejando el mínimo de tiempo para realizar análisis de inteligencia, y generar ese valor agregado que le da vida a la función de inteligencia. De acuerdo a estimaciones del personal de la UIN, el 90% de su tiempo se usa en el almacenamiento e investigación, mientras

¹ Estatutos

solo el 10% es usado en el análisis y generación de productos de inteligencia. Esto explica porque es considerada la unidad como una proveedora de información.

En conclusión, **se acepta la hipótesis** planteada debido a que la posición de la UIN en la estructura de ProMéxico limita su capacidad de generar los mecanismos para la identificación de las necesidades de los usuarios y fomentar el flujo de información. Además de que la estructura actual de UIN propicia la duplicación de las funciones favoreciendo la ausencia de responsabilidad y límites en las operaciones de las áreas de inteligencia.

H3: La falta de planeación en la UIN ha generado falta de definición de objetivos y usuarios, situaciones que ha impactado en la credibilidad y confianza de la UIN.

La planeación existente en ProMéxico se centra en el establecimiento de metas sectoriales para las Unidades Operativas, planeación que no corresponde a la operación de la UIN propiamente. La UIN carece de una estructura que le permite diseñar estrategias y líneas de acción que estructuren su operación. Aunque formalmente la DEEE sería la dirección encargada de la planeación, la operación diaria le impide realizar esta función, dejando al criterio de los directores y del personal de cada dirección la planeación de las operaciones, la definición de usuarios y objetivos en sus áreas de competencia. Así, la actuación cada dirección no se ajusta a un proyecto global, sino a objetivos específicos para sus funciones.

Aunque ya se ha mencionado la existencia del objetivo general de la UIN establecido en los estatutos, no existen objetivos específicos que permitan diseñar las estrategias, de acuerdo a las condiciones particulares, para la consecución del objetivo general. De esta forma, la ausencia de un objetivo, también parte de la falta de claridad en los usuarios del sistema, por lo cual no se comprende las necesidades que tiene cada Usuario. Por otro lado, el objetivo establecido en los estatutos presenta un grave error, ya que establece como objetivo la diseminación de “*información*”, no inteligencia, por lo cual los productos carecen de líneas de acción.

A consideración del mismo personal de la UIN sus objetivos y usuarios son:

	Objetivo	Usuarios
UIN.- DEON	Proveedores de información. Oficina de reacción. Apaga incendios.	Presidencia, SE, SER, Dirección General.
UIN.- DEEE	DEON: Proveedores de información o fichas.	SE, el Presidente y

	DEEE: Mapas de ruta, proyectos estratégicos.	SER
UIN-Ventanilla	Registra peticiones, canaliza, entrega de productos y tener actualizada la información.	Representantes Exterior y DEON
UIN.- Investigación y Desarrollo	Back Office. Más que una oficina de respaldo es una unidad pensante, analítica. Facilitador de información. Impulsar, ayudar a mejorar el resultado de ProMéxico.	

De la entrevista de directivos y personal de la UIN se refleja la ausencia de conceptos claros sobre el objetivo y los usuarios. Así, la primera discordancia que se observa es la definición del usuario, mientras para unos son los Usuarios Externos y para otros son las Unidades Internas. Por otro lado, los objetivos de la UIN se definen como una unidad que provee información especializada, es decir, reduce su campo de acción de la inteligencia a la información. Solo algunos comprenden la verdadera finalidad de la unidad, pero culpan a la falta de organización, a la reactividad y al poco personal, su incapacidad para generar productos de inteligencia.

La ausencia de objetivo claro genera una serie de desconciertos en la dependencia que derivan en operaciones equivocadas e ineficientes de la UIN como son: mala definición de los usuarios, uso ineficiente de recursos, mala definición del producto y limitada retroalimentación. Estas situaciones realmente afectan al sistema, ya que no solo generan condiciones de ambigüedad en la operación sino que sus efectos desencadenan la desconfianza, falta de participación y limita el flujo de información del cual depende un SIE.

A continuación se presenta un cuadro sobre la percepción de las Unidades sobre la UIN, especialmente respecto al objetivo que persiguen y los usuarios a los que presta servicios:

	UIN-ProMéxico-Dirección	Usuarios
UPINI, DEPIED	Proveedor insipiente de datos e información cruda. No cuenta con recursos humanos ni herramientas para dar inteligencia.	Presidente, SE, SER y cancillería.
UPINI, DEPI		
UPE.- DEPE	Proveedor de información segmentada de sectores y subsectores, de hacia dónde exportar.	Unidades Operativas
UPE.- DEPN	Proveedores de fichas para el Presidente, la SE y la SRE. Proveedor de información cruda.	Presidente, SE, SRE y Dirección General.
UARI.- DEVI	No mucha aportación. Entrega de fichas país.	Presidencia, SER, SE, Dirección General.
UARI.- DEEI.	Proveedor de información a empresas que pueden participar en una misión comercial.	Inversionistas

Como se observa existe una confusión en la definición de los usuarios en ProMéxico. La confusión del usuario no solo repercute en la identificación de las necesidades del usuario y la creación de una agenda de riesgo adecuada, sino posteriormente afecta el tipo de producto, el contenido y la forma de entrega. Las direcciones que conforman a ProMéxico perciben el apoyo que presenta la UIN como un proveedor de información, en algunos casos información valiosa, en otros incipiente. Es preciso reconocer como se observó en el marco teórico que la función de los SIE no es el proveer de información a sus partes, sino proveer inteligencia. De esta forma, la UIN se reduce a un mero almacenador o generador de información, sin mayor valor agregado.

Las Unidades de ProMéxico identifican como usuarios de la UIN primordialmente a los actores externos y en segundo término las unidades operativas, situación que ha afectado la percepción de la estructura de inteligencia al considerarla no útil para las funciones de las unidades, incrementando una brecha que limita la comunicación entre ellas. Esta brecha ha sido solventada con la amistad y comunicación entre el personal, sin embargo, no existe canales formales que propicien un flujo constante de información. La pertinencia y relevancia del producto dependen de la comunicación y relación con el usuario, el conocerlo e identificar sus necesidades.

La percepción de las Unidades Administrativas sobre la UIN y su aportación para la consecución de los objetivos de ProMéxico contrasta respecto a la idea bajo la cual se creó la UIN. Mientras los estatutos la conciben como el aparato medular para la potenciación de los objetivos del sistema; las demás Unidades la observan como una estructura alejada de sus funciones que recaba información y le suministra información a usuarios externos.

En conclusión, la **Hipótesis se comprueba** debido a que existe una confusión en la UIN sobre el objetivo que persigue y en la definición de los usuarios, situación que ha afectado la percepción de las Unidades Operativas sobre la utilidad de la UIN. La equivocada identificación de los usuarios ha suscitado una cadena de errores, propiciando la equivocada definición de objetivos y con ella la generación de productos inadecuados para las necesidades de los usuarios. Situaciones que impactan en la confianza y participación de las demás Unidades.

H4: La actuación reactiva de la UIN es producto de la ausencia de la agenda de riesgos, propiciando la actuación discrecional e independiente del personal en la selección y priorización de los objetivos de cada Unidad.

La DEEE incumple con sus obligaciones al no realizar su función de “ejecutar la estrategia general para la administración del ciclo de inteligencia del Fideicomiso; encargada de la planeación y dirección del SIE”. Por lo tanto, la planeación de la UIN la realiza cada una de sus direcciones, ajustándose a los requerimientos que le realizan y los planes sectoriales diseñados en los grupos de negocio. Así, al no existir un plan de operación que permita identificar los riesgos prioritarios de los usuarios, la aplicación de los esfuerzos y recursos queda a discrecionalidad de la persona encargada del área, apegándose más a resolver lo urgente sin observar lo importante, objetivos institucionales de largo plazo.

La priorización de los riesgos permite la designación adecuada de recursos, reduciendo la actuación reactiva sobre requerimientos espontáneos; es decir, permite avanzar de lo urgente a lo importante. Así pues, la agenda de riesgos permite definir al usuario de ProMéxico las variables que afectan el objetivo y alinear la actuación del personal institucional hacia acciones definidas. Por otra parte, la inexistencia del monitoreo como mecanismo para detectar cambios en la agenda de riesgos limita la capacidad para corregir la aplicación de recursos. Así, se presentan tanto proyectos que han perdido su importancia pero que siguen recibiendo los mismos recursos, como proyectos emergentes sobre nuevos riesgos que no reciben recursos.

Se **confirma la hipótesis** planteada sobre que la actuación reactiva y el uso indiscriminado de recursos de la dependencia es debido a la falta de agenda de riesgos, de priorización y monitoreo de riesgos. La ausencia de priorización sobre los objetivos específicos de la UIN ha permitido la actuación desarticulada de su personal, atendiendo de forma prioritaria los requerimientos urgentes, tengan o no relación con los objetivos de la empresa. Así mismo, la ausencia de monitoreo confirma el uso indiscriminado de recursos, sin enfocarse en la importancia.

H5: La ausencia de la Memoria Corporativa Unificada, la cultura organizacional y la falta de un plan de búsqueda ha generado procesos de investigación lentos, deficientes y costosos

Del análisis de la estructura de ProMéxico se observa que la institución cuenta con 6 sistemas de almacenamiento con accesos, objetivos y usuarios distintos. Esta fragmentación surge desde el

origen de la institución debido a la usencia de herramientas para la operación, por lo cual los directores de Unidad desarrollaron o adquirieron las herramientas para solventar sus necesidades.

Fragmentación de Sistemas de Almacenamiento

La **fragmentación** de los sistemas de almacenamiento genera una recuperación de la información limitada, lenta, burocrática y costosa. Debido a la necesidad de rastrear la información en diversos almacenamientos y con diversas clasificaciones se aplican fuertes cantidades de recursos económicos y de personal. La inexistencia de un orden en los procesos de almacenamiento genera un caos en el proceso de recuperación de la información. Así pues, debido a que la investigación tiene todos estos problemas, aunado a la falta de incentivos para la participación, los recursos escasos y la urgencia del requerimiento, el personal usualmente repite lo procesos desde cero, duplicando productos y perdiendo la experiencia generada.

Por otro lado, a pesar que la UIN es la unidad que debería contar con un mayor orden en sus procesos de almacenamiento y una unificación solida de su información, existe una fragmentación importante de por lo menos tres sistemas de almacenamiento: Z, UINWEB, Share Point y Excel. Aunado a la fragmentación, las plataformas tecnológicas mencionadas no cumplen con los requerimientos de la propia unidad, es decir, cuentan con fallas tecnológicas que las hacen poco funcionales. Así pues, estas situaciones impactan alarmantemente en la confianza de las Unidades sobre la operación de la UIN, degradando su cooperación y participación.

Aún peor que la fragmentación de la información, es la ausencia de sistemas de almacenamiento, como sucede con la DEPE que tiene una imposibilidad de personal para almacenar la información, ya que su personal se encuentra enfocado a realizar las tareas de vinculación con las instituciones representativas del sector. Esta situación, no solo dificulta la recuperación de la información, sino que propician la pérdida de información y dependencia al personal.

Cultura de Almacenamiento

La **falta de cultura de almacenamiento** atiende a la falta de voluntad y de capacitación del personal para la cooperación en la construcción y cuidado de la memoria corporativa, producto de la ineficiente operativa de los sistemas. La cultura de almacenamiento atiende a tres variables importantes: la conciencia de la importancia de su participación, la capacitación constante y la transformación de los prejuicios o barreras culturales.

La conciencia del personal de las Unidades sobre la importancia de su participación en la construcción de la memoria corporativa radica en la comprensión de la necesidad de guardar la información bajo las taxonomías y nomenclaturas establecidas. Mediante la actuación disciplinada en el almacenamiento, los investigadores podrán disminuir los tiempos de búsqueda y aprovechar la experiencia generada para la entrega rápida y oportuna de la información requerida por los analistas. En la medida que los tiempos de recuperación de información se disminuyan y la calidad de la información recuperada sea mayor, la capacidad de los analistas para generar productos adecuados se incrementará, mejorando la percepción de utilidad de la UIN y con ello, la cooperación y participación de las Unidades Operativas.

Actualmente, el estado existente en la memoria institucional es de gran desorganización, si bien existen intentos importantes por guardar cierto orden al interior de algunas Unidades, el lenguaje utilizado es incompatible con el de otras Unidades. Así, existe información almacenada con diferentes clasificaciones, diferentes nombres, en diferente orden y con graves errores en su redacción, situación que indudablemente retarda el proceso de recuperación de la información. Es necesario establecer consensos en la taxonomía y las nomenclaturas que se utilizaran para guardar la información, además de definir los procesos de capacitación continua para su uso.

Por otro lado, la necesidad de capacitar el personal en el uso de la memoria institucional unificada implica una evangelización constante sobre los beneficios de la aplicación del sistema y las responsabilidades, además de identificar sus necesidades para integrarlas. Sin embargo, la falta de personal calificado para la programación ha limitado la utilidad de las herramientas existentes. La contratación de personal externo no cuenta con esquemas de competitividad que fomenten mayores rendimientos en los servicios que se ofrecen. Asimismo, la falta de capacitación para el uso de la memoria corporativa unificada aunada a la reticencia al cambio ha provocado la migración de los usuarios a plataformas personales más amigables.

La actuación de la DETI respecto al respaldo de la información y cuidado de las plataformas es limitada. Así, lo menciona el director del área en entrevista sobre los servicios que ofrecen: “nosotros no damos servicio a las plataformas externas, ya que no son realizadas por nosotros, sino que su adquisición se hace de manera individual con proveedores externos, sin consultar la

posición de la Dirección”². Así pues, es alarmante la autonomía de cada unidad para contratar servicios, aunado al riesgo de la fuga o pérdida de información de plataformas externas, ya que estas carecen de servicios de mantenimiento y respaldo de la DETI. En esta situación se encuentran sistemas como Google Tools y UINWeb. Esta última, cuenta con problemas de operación que los proveedores no han podido resolver, y que la DETI se declara imposibilitado.

Las diferencias culturales afectan la capacidad de integración de un centro de almacenamiento único, la reticencia al cambio y los cotos de poder hicieron cada vez más difícil la unificación de la información. Así, la percepción del valor de la información, sin entender su aplicación, fue incrementándose al grado de generar una dependencia sobre el personal que tenía la información. Estos cotos de poder van generando la visión de la propiedad sobre la información, olvidando que la información pertenece a la institución.

Plan de Búsqueda

El personal de ProMéxico realiza la investigación de forma espontánea, sin analizar los lugares de búsqueda o sus capacidades para contar con la información, por lo cual es usual observar la investigación en lugares inadecuados o la duplicación de productos. En palabras del personal del UIN es común escuchar frases como: “eso ya lo había hecho yo, porque no me dijiste” o “esa información yo la tengo porque no pensaste en mí”. Así, se observa que la UIN realiza una investigación poco estructurada, sin analizar el contexto del objetivo, reaccionando al requerimiento movilizándolo a gran cantidad de personal para investigar discrecionalmente. Asimismo, la falta de comprensión del Elemento Esencial de Información así como de su contexto provoca la recolección de información inadecuada para el análisis y la generación de productos de inteligencia, evaporando la credibilidad y confianza en la UIN.

En conclusión, se **acepta la hipótesis planteada** ya que el proceso de investigación se ve afectado por la actuación espontánea en la búsqueda de la información y la fragmentación de la información existente en la dependencia. Así pues, ProMéxico cuenta con “islas de información” incomunicadas en cada una de sus Unidades propiciadas por las barreras culturales, la limitada capacitación tecnológica, la renuencia al uso del Share Point y el desconocimiento de su utilidad. Esta diversidad de sistemas de almacenamiento no solo afecta el flujo de información, sino que

² Director de TI

Por otro lado, la participación de las redes de contacto en el flujo de información depende de la conciencia del personal sobre el valor de la información. Sin embargo, en ProMéxico no observa esta conciencia en la mayoría del personal de la dependencia y sus redes de contacto internas y externas, por lo cual se dan casos en que la información no fluye o se pierde por olvido o ignorancia del personal. Así el desaprovechamiento de la información existente en la unidad no solo se refiere a los datos cuantitativos existentes en las bases de datos y en los programas, también los datos cualitativos surgidos de la experiencia de campo.

Asimismo, la UIN no es considerada como la estructura que auxilia a los usuarios en la toma de decisiones a través de productos de inteligencia, debido a que los beneficios que recibe las Unidades Operativas no cuentan con un valor agregado. Así, la percepción generalizada de la UIN como proveedor de información incipiente enfocada a usuarios externos ha debilitado la confianza y la credibilidad de las Unidades y de la red de contacto, propiciando la formación en las Unidades Operativas de estructuras alternas para la generación de inteligencia estratégica.

Los problemas identificados se han incrementado por la *falta de incentivos* para la participación en el flujo de información. El principal incentivo los productos, sin embargo estos son considerados como información carente de conocimiento de las necesidades reales de los usuarios por lo que no son pertinentes. El conocimiento de la red por parte de la UIN es muy limitado, debido a la poca relación que tiene con las redes de contacto y el personal de las unidades, situación que afecta no solo en la comprensión de sus necesidades, sino también limitando la información de la cual la estructura puede proveerle. La UPINI define a los productos como “casos de negocios”, consistentes en información cuantitativa que describe las posibilidades de una empresa para invertir en el país. Sin embargo, dicha información no atiende las necesidades del usuario, ni cuenta con líneas de acción, ni conocimiento operable que pudiera generar una ventaja competitiva o conocimiento relevante para sus funciones.

La participación en el flujo de información también se ve afectada por el contexto histórico, el resentimiento existente del personal que proviene de Bancomext hacia las nuevas instrucciones de operación han sido uno de los principales obstáculos para el flujo de información. El cambio organizacional ha generado la formación de cotos de poder respecto a la información que los titulares poseen, sujetando la existencia del conocimiento a su presencia.

Sin embargo, a pesar del limitado flujo de información hacia la UIN, existen esfuerzos importantes de las unidades operativas para vincularse. Por ejemplo, la DEPN y sus consejeros regionales mantienen una comunicación estrecha con la UPINI para auxiliar en las relaciones con inversionistas o para establecer conexiones en el extranjero. Asimismo, la vinculación para ferias nacionales o misiones comerciales implica fuerte relación entre la UARI y la UPINI.

En conclusión, la hipótesis se acepta toda vez que la operación de la UIN es afectada directamente por el limitado flujo de información existente entre las unidades operativas y la UIN. Asimismo, se identifica a la falta de incentivos, la percepción negativa de la unidad y la falta de conciencia sobre la importancia de la información y de la conciencia de la red de su función como proveedores de información.

H7: El proceso de análisis de la UIN es deficiente ya que no existe claridad en las funciones por lo cual aplican recursos inadecuadamente. Aunado, a la falta de capacitación en los procesos y metodologías de análisis que incrementa su eficiencia.

En ProMéxico el personal se encuentra disperso, no existe una diferenciación entre el personal encargado de la obtención de la información y su almacenamiento adecuado de aquellos que se encargan de realizar el análisis de la información. Los perfiles del personal son muy distintos y aunque algunos de investigación puedan realizar análisis y viceversa, existen personas con perfiles específicos para el proceso de análisis. El problema fundamental en la UIN radica en que no existe la atención al perfil del personal que se ha definido para el análisis, por lo cual se observa la inclinación de la mayor cantidad del personal de la Dirección de Casos de Negocios con perfiles más encaminados a la investigación. Lo anterior se observa en la aplicación del tiempo que tiene el personal para el análisis

La UIN no cuenta con un proceso de análisis, ha decir de su propio personal solamente el 10% del tiempo ejercido por la unidad es dedicado al análisis de la información, el tiempo restante es utilizado para la coordinación de los grupos sectoriales, la investigación de información, el arreglo de las fichas, la generación de casos de negocio y el desarrollo de productos. El personal de la UIN realiza todas las funciones de inteligencia sin existir una diferenciación entre el personal por lo cual es entendible observar que se apliquen mayor cantidad de recursos del

tiempo en la operación de actividades más urgentes como la obtención de información para su diseminación. Por otro lado, la falta de diferenciación del personal opaca la presencia de personal con capacidades de análisis muy desarrolladas que permiten identificar las nuevas relaciones que generen el valor agregado para los productos de inteligencia.

Los productos que la Unidad hace llegar a sus usuarios son correctamente definidos por la mismas unidades como información para el desarrollo de sus funciones, es decir, es meramente información, sin un transformación previa que les presente una nueva relación o una ventaja para el ejercicio de sus funciones. La falta de herramientas y metodologías, así como de personal para llevar a cabo un análisis constante de posibles oportunidades de negocio son condiciones que afectan los procesos de análisis.

Actualmente, la falta planeación adecuada especialmente la falta de claridad de objetivos y la construcción de la agenda de riesgos afectan de manera contundente el análisis de la información, ya que sin ellos no se cuenta con las directrices o parámetros para realizar el análisis, es decir, no se comprende la intención o las necesidades de inteligencia del cliente. El análisis siempre se realiza con el objeto de encontrar información nueva sobre alguno de los riesgos potenciales del usuario. Además de focalizar los esfuerzos y la validación de información hacia aquellos riesgos seleccionados y no el análisis de todo el proceso. Un ejemplo fundamental es el realizado en los casos de negocio, la información que se entrega corresponde a información meramente cuantitativa que no auxilia al operador ya que no se conoce su agenda de riesgos en el segmento, los temas importantes para su ejercicio y el conocimiento producto de los cruces de información disponible.

Al ser el análisis una habilidad que se desarrolla a través del tiempo, es necesaria la capacitación constante del personal para el desarrollo de la habilidad del analista, la comprensión de nuevas herramientas para el análisis e incrementar su capacidad para establecer nuevas relaciones. En la UIN no se han establecido programas de capacitación a su personal de análisis que le permita desarrollar e incrementar sus capacidades, por lo cual los productos de inteligencia tampoco cuentan con una mayor calidad en el análisis.

Se confirma la hipótesis planteada al observar una deficiente participación del personal en los procesos de análisis, así como una falta de capacitación en procesos que permitan establecer nuevos patrones e identificar nuevas relaciones que le den un valor agregado a los productos de inteligencia que genera la UIN.

H8: Los productos de la UIN no han logrado generar la confianza y credibilidad de las Unidades Operativas para la participación debido a que presentan solo información, atendiendo a usuarios externos y desaprovechado los subproductos existentes en la Unidad.

La eficiencia y eficacia del producto se refiere a la calidad y la utilidad que representa a los usuarios el producto de inteligencia. Estos valores son los principales impulsores de la unidad de inteligencia, ya que a través de sus resultados se consolida la confianza en la Unidad. La calidad se refiere específicamente a la substancia del producto, a su contenido, a análisis desarrollado y a las líneas de acción establecidas. La utilidad atiende más a la forma, a la identificación de las necesidades de los usuarios, los mecanismos para la apropiación del producto.

En el caso de ProMéxico como se ha señalado, la percepción que existe sobre la utilidad de los productos es vinculada con calificativos como inadecuada, incipiente y nula. Las estructura y operación que se ha dado a la Unidad en la generación de productos se ha inclinado por la entrega de información selecta para ciertos clientes, dejando a un lado el proceso de análisis y generación de un producto de inteligencia.

La producción de inteligencia cuenta con problemas graves tanto de identificación, de substancia y de la forma del producto de inteligencia.

- La identificación, no existe una claridad en los usuarios y de sus necesidades o áreas de incertidumbre. Resultando la generación de productos inadecuados e ineficientes.
- La substancia, los productos no son inteligencia sino información organizada, ya que existe una ausencia importante de procesos de análisis, generación de escenarios y líneas de acción; situaciones que limitan el auxilio al usuario en la toma de decisiones.
- La forma, no existe un estudio sobre los usuarios que permitan identificar los formatos y medios más adecuados para alcanzar la apropiación del producto de inteligencia. Actualmente existen mecanismos de producción libre, sin una diferenciación sobre el

usuario que la recibe. Aún más, el desconocimiento de los usuarios genera que productos desarrollados se queden almacenados por el desconocimiento de su utilidad.

La información cuantitativa existente en ProMéxico particularmente representada por las bases de datos y los productos o perfiles generados, es usualmente entregada por la UIN como productos de inteligencia. Los productos que genera la UIN no presentan un análisis de la información, ni una vinculación entre variables cualitativas y variables cuantitativas que permitan establecer nuevas relaciones que den origen al conocimiento operable, sino un compendio de datos, que se presenta de diferentes formas (graficas, tablas, texto). Esta situación resalta la visión unidireccional de la UIN como proveedor de “información”.

Tipos de Producto

Bajo la premisa que los productos desarrollados actualmente no son productos de inteligencia sino informes, existen diversos mecanismos para la generación de productos de inteligencia, algunos de los cuales se observan en la UIN: Sistemáticos, requeridos y coyunturales.

- Los productos sistemáticos no son realizados por la UIN debido a que no presenta una estructuración de agenda de riesgos por lo cual no hay una identificación de temas prioritarios, ni se da un seguimiento a su comportamiento. En cierta medida la Cinta de Aduana realiza este tipo de informes mediante los reportes de exportaciones a la DEPN.
- Los productos por requerimiento son los más solicitados a la UIN: fichas empresariales, fichas de actores, fichas bilaterales, entre otros productos. Sin embargo cabe destacarse que en los productos de inteligencia se requiere conocimiento operable sobre un tema en particular, no como en estos casos donde se requiere y entrega información.
- Los productos coyunturales son realizados a través de los casos de negocios y depende de la capacidad de los analistas para identificar nuevos riesgos que le permite establecer oportunidades de negocio. Sin embargo, los productos generados son solo información.

Respecto a los casos de negocio, declaran los usuarios que reciben pura información de la UIN: ficha de empresa objetivo, ficha persona, actividad económica, entre otra. Sin embargo, no les presentan información de la relevancia de la empres, argumentos para motivarlo la negociación, intereses, inhibidores, potencial, estrategias, etc. De tal forma, que las propias Unidades Operativas desarrollan sus propias estructuras de inteligencia.

Los productos que se generan en la UIN son en general por requerimiento y atienden a solicitudes de información de usuarios externos, es por ello que se considera a la unidad una institución reactiva. Sin embargo, es indispensable aportar para la sistematización de los productos a entregar, permitiendo disminuir los costos y tiempos de reacción. Para lo cual, es necesario capacitar al personal para la identificación de nuevos riesgos y la participación en construcción de los productos sistémicos, con alternativas de reacción.

Los subproductos

La UIN genera subproductos importantes para ProMéxico, sin embargo, no han sido aprovechados al no reconoce su utilidad. Por otro lado, la misma UIN es omisa del potencial de los subproductos para potenciar el posicionamiento de la unidad e incentivar el flujo de información. Actualmente, la poca utilización de los subproductos constituyen un valor agregado y la ineficiencia de los generados son los causantes de la poca participación de las Unidades.

La UIN cuenta con una serie de subproductos de gran valor agregado que no han sido explotados por las demás unidades, debido a la falta de comprensión de los alcances de su utilidad y la falta de promoción. Ejemplo de estos subproductos son: Cinta de Aduanas y Números de México.

- La cinta de aduanas es un sistema de control de las exportaciones e importaciones que se realizan en territorio mexicano. Mediante esta herramienta se cuenta con información de empresas, destinos, material, temporadas, origen, de los procesos comerciales. Su valor agregado no ha sido explotado debido a que no se identifica la utilidad. Sin embargo, la herramienta puede ser utilizada para focalizar estrategias de promoción de comercio, incentivar la inversión, identificar oportunidades de negocios, entre otras acciones.
- Números de México es un producto que puede utilizarse para mejorar la relación con las dependencias estatales y federales, en razón de que a través de esta plataforma pueden impulsarse la información comercial para empresarios a través de la cual pueden evaluar y conocer los procesos, tramites, costos, beneficios, incentivos y direccionamiento de los estados para el desarrollo de sus políticas comerciales, con el objetivo de que los inversionistas o compradores en el exterior identifiquen la región donde puedan solucionar sus requerimientos.

Ambas herramientas no solamente son de utilidad para las unidades a quienes se destina sus productos, sino que también se pueden obtener subproductos destinados a los estados, cámaras de comercio, personal de otras Unidades o entidades de gobierno. Los subproductos no son identificados y en su caso no son valorados por la UIN, por lo cual no existen incentivos para la participación en el flujo de información hacia la UIN. La falta de visión y creatividad para la generación de productos de inteligencia, para identificar la utilidad de la información, la falta de análisis para identificar oportunidades de negocio, son alguno de las constante en la UIN.

Números de México, proyecto de la DEEE que contiene información sobre las entidades federativas y las capitales comerciales del mundo sobre costos de vida, insumos básicos, remuneraciones, parques industriales, capital humano e indicadores de comercio. La información proviene de fuentes abiertas básicamente, a través del internet ya que la vía institucional es demasiado burocrática y lenta. Además de existir cierta reticencia de algunos funcionarios a colaborar con la entrega de información. El sistema permite recuperar información especializada sobre las situaciones comerciales de un estado. Esta herramienta se encuentra desarrollada en Excel, limitando su potencial. La falta de apoyo por parte de las demás unidades no solo se ha visto en la falta de información, sino también en las herramientas y personal limitado que se entrega para el desarrollo del producto.

Esta plataforma, más que contar con el apoyo total de la Institución surge más por la calidad y creatividad del personal encargado que de un proyecto planeado y apoyado por las diferentes instituciones. A sentir de las personas existe una participación muy limitada de otras instituciones como las dependencias de las entidades, aunque muchas de ellas ya observan el valor agregado que genera el tener la información estructurada y presentan una mayor cooperación.

ProMéxico cuenta con mucha información a su disponibilidad, sin embargo, como personal del proyecto lo relata, gran parte de los insumos los obtuvieron de información perdida en cajones, de la recuperación de información de computadoras personales, de la solicitud de datos a compañeros de las demás unidades, de muchas formas distintas. pero todas con una condición en común. era información olvidada. basura.

En conclusión, la hipótesis establecida se confirma toda vez que la generación de productos de la UIN no corresponde a inteligencia estratégica sino a información, además de que los productos no se basan en la atención de los usuarios operativos, ni se explotan los subproductos para incentivar la participación. En conjunto estas situaciones han afectado considerablemente la percepción y generado una devaluación de los productos generados por la UIN.

H9: La inexistencia de los procesos de retroalimentación en la UIN para la mejora continua de la Unidad, es propiciada por la poca relación existente con los usuarios.

El crecimiento institucional surge a partir de conocimiento y valoración de sus aciertos y errores. En ProMéxico no existe un proceso de reconocimiento o crítica de los aciertos o errores

cometidos por la UIN, sino una permanente absorción de los productos desarrollados, una crítica alterna y el descredito del sistema por sus errores. La falta de retroalimentación afecta a toda la UIN, ya que sin su presencia el sistema se cicla en la repetición de los errores cometidos e ignorando los aciertos, es decir, el sistema no mejora sino perfecciona su forma de realizar los mismos productos. Así, esta falta de intensión por atender a las críticas (plasmadas en el presente ensayo) no es producto de la incapacidad del sistema de percibir las, sino por la falta de reconocimiento de la importancia que el sistema se ajuste a las necesidades de los usuarios.

El proceso de retroalimentación es ineficiente en dos direcciones: De la atención del UIN hacia la retroalimentación y la comunicación de los usuarios hacia la UIN. Así, tanto existe una incomunicación de los usuarios hacia el sistema para evaluar el producto, consecuencia de una falta de cultura y disciplina. Como también, existen productos equivocados debido a fallas en los requerimientos realizados por los Usuarios, es decir, falta de claridad en sus objetivos.

La retroalimentación en ProMéxico es tan nula que no se le da seguimiento a los productos que se han entregado, esta ausencia de reconocimiento de la utilidad o inutilidad del producto limita el crecimiento de la memoria corporativa, ya que en la medida que se le da seguimiento a los efectos o resultados de algún producto se califican los procesos realizados, la validez de las fuentes y de las herramientas utilizadas, a fin de generar mejores prácticas.

Reevaluación.

El proceso de reevaluación usualmente es confundido con el proceso de retroalimentación y aunque son procesos muy similares son distintos en cuanto a su finalidad. La retroalimentación implica la calificación aprobatoria o reprobatoria por parte del usuario del sistema de inteligencia y sus productos, con lo cual se establecen los nuevos requerimientos de información y los ajustes en estos productos. Por su parte la reevaluación implica un proceso interno del administrador del sistema hacia sus unidades, mediante el cual se ajusta constantemente los procesos del sistema de inteligencia en operación, es decir, se requiere más información, se acelera el análisis, se detiene la producción, se incrementa la agenda de riesgos o se omite la disseminación. Es decir, a través de la reevaluación se pasa de un proceso a otro indiscriminadamente de acuerdo a las necesidades del sistema en su operación.

El caso de ProMéxico la reevaluación ha sido muy lenta, si bien se ha identificado la necesidad de los Grupos de Negocio para mejorar el flujo de información, esta reevaluación solo ha recaído sobre el proceso de investigación. La reevaluación es poco reconocida y lenta debido a la limitada comprensión sobre la operación del SIE. Es necesario reconocer que existe una muy limitada adaptación estructural para el desarrollo de las funciones de un sistema de inteligencia, por lo cual la reevaluación aunque se realiza, no parece ajustarse y mejorar la Unidad.

H10: La falta de participación de la Unidades en el SIE de ProMéxico es debido a la desconfianza, la percepción de inutilidad de los productos y la cultura de inteligencia insipiente que existe en la institución.

La desconfianza existente es producto de la caída en las expectativas generadas sobre la operación del SIE en ProMéxico, ya que muchos sobre evaluaron y otros subvaloraron su utilidad, por lo cual es indispensable moderar las expectativas y establecer fijamente la postura de ser una colaborador, una unidad auxiliar que les ayuda en la operación de sus funciones.

La percepción de los usuarios mal orientada puede generar genera dos problemas que afectan la credibilidad de los Sistemas de Inteligencia Estratégica: la sobrevaloración y la subvaloración del sistema. La subvaloración de las capacidades del SIE implica la poca participación de los usuarios ya que no se reconoce la utilidad de la Unidad, sin embargo a través de los resultados positivos se ejerce una transformación importante. Por otro lado con mayor peligrosidad, la sobrevaloración de las capacidades del SIE implica la desilusión y destruye la credibilidad cuando no se alcanzan las metas establecidas, generando una barrera futura a la participación.

ProMéxico presenta los dos tipos de problemáticas antes señaladas lo cual incrementa la complejidad para resolver la situación existente. Por un lado, los directivos al no tener una idea clara de la función y utilidad de los SIE han generado en algunos casos una sobrevaloración de sistema, poniendo objetivos demasiado elevados para las capacidades del sistema, con lo cual al no alcanzarlos ha surgido la desconfianza y las barreras para la cooperación y participación que permita un mejor y mayor flujo de información que eleve las capacidades del SIE. Por otro lado, otros Directivos han formado una importante percepción de subvaluación del SIE, limitándolo a un instrumento de generación de información especialmente para usuarios externos.

Por otro lado, aunque los Grupos de Negocio han logrado su cometido de incrementar el flujo de información, la UIN no ha logrado posicionarse ya que las unidades operativas no ven la participación de la UIN en los grupos sectoriales como un generador de inteligencia que les provee ventajas en el ejercicio de sus funciones sino como un coordinador de las reuniones.

Existen algunas unidades de la entidad que han generado cierto grado de cultura de almacenamiento, no por una política institucional, sino producto de la labor y disciplina de los directores de área, imponiendo a sus subordinados obligación de almacenar la información con ciertos lineamientos en determinada plataforma. Ejemplos de estos esfuerzos son: La DEPN estableció una política de trabajo con las oficinas en el exterior, donde si no se establece una propuesta de gira bajo ciertos requerimientos no se procesa el tramite. Por otro lado la DEVI ha establecido algunos sistemas disciplinarios para contrarrestar la actuación libre del personal para generar convenios con otras instituciones, generando un sistema digital a través del cual solo se programaran los convenios que integren la información en dicha plataforma.

CONCLUSIÓN

En conclusión, como resultado de la comparación entre la operación de la UIN con la teoría del funcionamiento de los SIE, se observa una diferenciación clara entre sus operaciones. Así, el análisis desarrollado permite dar respuesta a la hipótesis planteada como objetivo práctico de la tesis que pretende comprobar que en las instituciones de gobierno existe un uso indiscriminado de la denominación “Sistemas de Inteligencia Estratégica”, motivada por la carente cultura de inteligencia en México. De esta forma la hipótesis es definida como: *La Unidad de Inteligencia de Negocios de la entidad paraestatal denominada ProMéxico, al confrontando su operación con la teoría de los sistemas, realmente no es un Sistema de Inteligencia Estratégica.*

Las 10 hipótesis planteadas en el estudio atienden a observar la operación de la UIN desde el enfoque de los SIE, cada hipótesis plantea resultados sobre la efectividad conjunta e individual de cada proceso de la UIN, respecto a la operación del SIE. Así, el conjunto de los resultados observados definen si existe el uso indiscriminado de la concepción de Sistemas de Inteligencia Estratégica en el caso de la Unidad de Inteligencia de Negocios. Por lo tanto en los siguientes párrafos se observa una integración de las conclusiones alcanzadas en cada hipótesis planteada:

Las hipótesis sobre la estructura de la UIN en ProMéxico no permiten tener el desarrollo de un SIE, debido a sus limitaciones para el flujo de información. Así, la estructura misma de la UIN tiene una errónea estructuración de funciones que lo confronta con las demás Unidades. Por lo tanto, las primeras dos hipótesis confirman la diferencia entre las estructuras y funciones de operación de la UIN respecto a los SIE.

Las hipótesis 3 y 4 planteadas en el estudio atienden a la operación reactiva, sin planeación de la UIN, observándose la ausencia de procesos de planeación que generen una identificación clara de los objetivos y los usuarios, así como la priorización de las agendas de riesgo existentes. De tal forma, la ausencia de estos mecanismos confirma la diferencia entre las estructuras observadas, así como confirman la acción reactiva de la UIN.

El estudio sobre los mecanismos de almacenamiento y análisis de información realizados en la hipótesis 5 y 6 confirman la ausencia de flujos de información y mecanismos que permitan tanto almacenar adecuadamente la información para su explotación efectiva, como las limitaciones en las capacidades y funciones de los analistas para el desarrollo de productos de inteligencia. Así pues, se confirma las diferencias entre las estructuras de estudio.

En la hipótesis 7 y 8 se desarrolla los procesos de producción y retroalimentación, destacando la falta de estructura en los productos desarrollados, así como la ausencia de conclusiones, escenarios y líneas de acción. Por su parte la retroalimentación atiende a la vinculación entre los usuarios y el sistema, situación que se observa muy limitada entre la UIN y los usuarios. Por lo tanto, la operación tanto para la producción como en la retroalimentación se confirma la diferencia respecto a las dependencias del caso de estudio.

Por último, la hipótesis sobre la percepción sobre los UIN como SIE donde el descredito y la falta de confianza limitan el flujo de información y la eficiencia de la unidad. Se observa que la posición que debería prevalecer en un SIE, así como los flujos de información y la eficiencia en los procesos de disseminación de productos y subproductos, no se encuentran presentes en la operación de la UIN. Por lo tanto, se confirma la hipótesis planteada respecto a las diferencias entre las dos estructuras analizadas.

En conclusión, se confirma la hipótesis planteada como el segundo objeto de estudio. Aceptando por un lado la necesidad de los sistemas de inteligencia para la operación de la ProMexico y la necesidad de estructuras que permitan una operación más efectiva. Y segundo, se confirma el uso indiscriminado del término “Sistemas de Inteligencia Estratégica” en la Unidad de Inteligencia de Negocios, ya que a través de las hipótesis planteadas se observa que no cumple con los requisitos de operación o por lo menos con el enfoque de los SIE.

Así, en el siguiente capítulo se realizan una serie de recomendaciones y propuestas de transformación que permitan en razón de la necesidad real de los SIE, ajustar el modelo existente hacia un comportamiento efectivo que permita el uso adecuado de los SIE. Propuestas formadas de modelos teóricos y prácticos para la operación de la UIN.

Capítulo III: Propuestas De Transformación

*Con las piedras que con duro intento los críticos te lanzan, bien puedes erigirte un monumento.
Immanuel Kant (1724-1804) Filósofo alemán.*

La cita anterior refleja la importancia no solo de criticar, sino de construir a partir de ella. Así pues, la finalidad del estudio realizado no es la crítica, sino contestar a una serie de hipótesis y plantear propuestas para mejorar el funcionamiento de ProMéxico y de la UIN específicamente. De esta forma, en este capítulo se observarán una serie de propuestas que permitan cerrar la brecha entre lo que “es” y lo que “debería ser”, permitiendo pasar de la operación disfuncional de la UIN hacia la operación correcta y eficiente de un verdadero SIE. Es importante destacar, que las propuestas no pretenden formar un plan estratégico de transformación con programación, sino a partir del estudio de la situación actual de la institución, identificar áreas de oportunidad existentes y proponer acciones de transformación que aporten a la reflexión del lector sobre las.

Antes de entrar al desarrollo de las propuestas de transformación es necesario reconocer como premisa fundamental los principios torales de los sistemas de inteligencia: claridad de objetivo y disciplina. La claridad de objetivo como definición del para que lo quiero utilizar. Por otro lado, la disciplina demanda la participación de todos los integrantes de la dependencia en las funciones de los SIE, especialmente en el almacenamiento y flujo de información.

PROPUESTAS DE TRANSFORMACIÓN

Las propuestas planteadas en el capítulo se pueden centrar en 10 puntos para la transformación de la UIN. Propuestas que se sustentan en el reconocimiento de la importancia y necesidad de un verdadero SIE en ProMéxico. Asimismo, estas propuestas requieren un plan estratégico para su implementación, que atienda a la aplicación efectiva de los esfuerzos, ya que al igual que en las estrategias de guerra se requiere establecer una serie de acciones que permitan ir por los lugares menos complejos, con los mejores resultados y al menor costo posible.

1.- Reestructuración de la UIN en ProMéxico:

- (a) Ascenso en estructura, se propone modificar la posición estructural de la UIN a un segundo escalafón debajo de la dirección, con la finalidad de mejorar los flujos de información respecto de las Unidades Operativas.
- (b) Eliminar la función de evaluación, se propone con la finalidad de incrementar la confianza de las unidades sobre la UIN al dejarla de verla como una amenaza.

2.- Redefinición de estructura de la UIN, hacia una visión más funcional., se plantea a la redefinición de la estructura en Direcciones de Administración, Investigación y Análisis.

- (a) Administración: Encargada de la planeación, diseminación, evaluación y retroalimentación del sistema de inteligencia.
 - 1. Almacenamiento: La dirección operativa de almacenamiento se encargará del sistema central, su almacenamiento, confidencialidad y claves de acceso.
- (b) Investigación: Encargado de la obtención de información, la generación de fuentes y cuidado de las redes de contacto: red interna de los estados, la red interna de las oficinas en el exterior y la red externa hacia las demás dependencias vinculadas.
- (c) Análisis: Encargada del proceso de análisis y producción, su función es identificar las oportunidades de negocio que puedan existir resultado de la valoración y estudio de información de acuerdo a las necesidades del usuario.

3.-Construcción de la Planeación: Definición del Objetivo y Usuario.

- (a) **Claridad del Usuario:** Administración se encargará de definir los usuarios directos e indirectos de los productos de inteligencia, sus necesidades e identificar la mejor manera para la entrega y apropiación de los productos de inteligencia.
- (b) **Definición de objetivos:** A través de la agenda de riesgos se pretende pasar de la **visión reactiva a la visión de inteligencia**. Con la agenda de riesgo se identifican los objetivos de los usuarios. Así como, realizar una priorización y un monitoreo de los riesgos para establecer estrategias para el uso efectivo de los recursos.

4.- Memoria Corporativa Unificada:

- (a) Selección de la plataforma central que unifique las bases de datos existentes.

- (b) Capacitación constante de la DETI para el acceso, uso y almacenamiento de la información en el sistema, a través de la construcción de nomenclaturas únicas.
- (c) Limitar y establecer los procesos de adquisición de plataformas tecnológicas. Identificación de requerimientos de información, a través de la vinculación entre las unidades de adquisición, la UIN investigación y los usuarios.
- (d) Procesos de vigilancia y sanción en el proceso de almacenamiento y acceso a la información, tanto para el personal de ProMéxico como de las redes.
- (e) Competencia en servicio para los proveedores de programación adquiridos.

5.- Flujo de información interna: Eficiencia en los proceso de investigación a través de la estructuración de planes de búsqueda y el incremento en los flujos de información.

- a) Formalización y consolidación de las redes de contacto: Internas y Externas. Permite la identificación de usuarios y necesidades para auxiliarlos a través de subproductos
- b) Transformación cultural mediante incentivos (subproductos), demostrando la utilidad del SIE. Asimismo, fomentar la cultura de Proveedor de Información y Receptor de Inteligencia de las redes de contacto de la ProMéxico.
- c) Reformulación de la memoria historia. Diluir las barreras entre personal de Bancomext y personal de ProMéxico, unificarlos en proyecto. Capacitación y transformación cultural.

6.- Desarrollo de la Dirección de Análisis:

- (a) Restructuración de las funciones del personal de análisis, delimitación de tiempo para incrementar la generación de productos.
- (b) Capacitación del personal de análisis en las herramientas más desarrolladas para su operación, red de vínculos, matrices causales, minado de base de datos, etc.

7.- Calidad en los Producto de inteligencia: Distinción entre Información e Inteligencia

- (a) Calidad de los Productos. Diseño de los productos. La importancia de los escenarios alternativos y líneas de acción
- (b) Los subproductos.
- (c) Sistematización de los productos: Establecer los productos sistemáticos, identificar los requerimientos usuales y capacitar para los coyunturales.

8.- Desarrollo de mecanismos de retroalimentación: Engrosar los canales de comunicación entre la UIN y los usuarios para conocer los resultados de los productos y su utilidad, con la finalidad de ajustar el SIE de acuerdo a las necesidades, así como reevaluar los procesos que han sido ineficientes.

- a) Retroalimentación
- b) Reevaluación.

9.- Impulsar la transformación cultural: Acción transversal que toca todos los proyectos anteriores, pero que por su relevancia tiene una valoración independiente. Así, para la operación de los SIE es necesaria la confianza, credibilidad y participación de todo el personal de la institución.

- a) Credibilidad: Trabajar fuerte para alcanzar las metas reales y rebasarlas, para mejorar la confianza de los usuarios en la UIN. Sin embargo, no generar mayores expectativas que debiliten a la UIN en caso de no cumplirlas. Las metas que se establezcan deberán demandar cierto grado de exigencia que incrementen las capacidades del sistema.
- b) Confianza: Generación de subproductos que auxilien a todas las unidades para generar una aceptación. La medida en los objetivos y resultados de la dependencia es fundamental para evitar el desprestigio cuando los resultados no se alcanzan.
- c) Percepción adecuada: Fomentar la participación y confianza en la UIN, educándolos en su utilidad y validando esa percepción con su funcionalidad.

10.- Estructura Responsable: Es necesario el establecimiento de un equipo encargado de desarrollar las transformaciones, coordinando las acciones y evaluando el proceso, debido a la imposibilidad para los directivos y personal de la institución sumergidos en la operación diaria y la urgencia de los resultados el atender y dar seguimiento a los procesos de transformación.

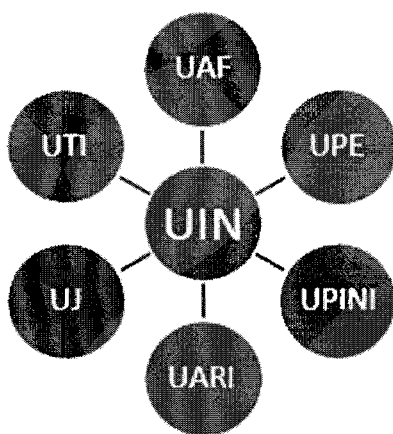
- a) Diseño de la estrategia de transformación en razón de la naturaleza de los SIE.
- b) Seguimiento de las acciones y operaciones para la transformación.
- c) Vinculación constante con los usuarios de la institución.

DESGLOSE

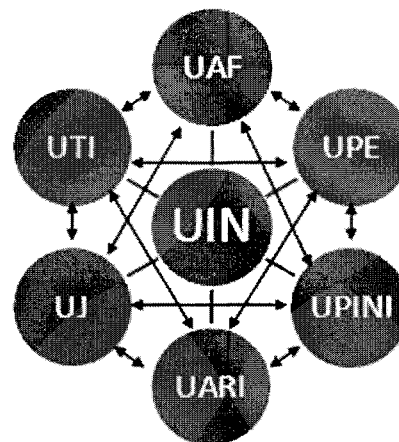
H1: La falta de flujo de información es producto de la estructura orgánica de ProMéxico, especialmente respecto a la posición de la UIN con las demás unidades.

La percepción de la UIN como el cerebro de operaciones y de funcionamiento de ProMéxico no es una realidad actualmente, como se observa en el análisis las demás unidades no tienen una valoración positiva y ninguna tiene identificada a la UIN como líder de la institución, lo anterior debido a la poca relación que guardan con las Unidades Operativas. Por otro lado, la percepción de la UIN como órgano superior que dictamina las metas y evalúa su cumplimiento ha afectado negativamente y limitado el flujo de información existente dentro de la institución.

La propuesta fundamentalmente consiste en el cambio de visión de la UIN como unidad central hacia una visión en Red donde la cooperación interna y recíproca entre todas las unidades fortalezca sus operaciones y potencializa sus funciones. Se propone la separación de las funciones de evaluación de la UIN para evitar el temor o la rivalidad de las demás unidades e impulsar su cooperación. La visión deberá encaminarse a posicionarla como entre las demás unidades como auxiliar para el ejercicio efectivo de sus funciones. Así, se pretende consolidar a la UIN como el núcleo central de información, análisis y generación de inteligencia a nivel nacional en materia de comercio exterior e inversión extranjera directa.



a.



b.¹

¹

La construcción de esta visión requiere fomentar la participación de los usuarios como receptores de inteligencia y proveedores de información. Así, se requiere una labor importante en dos vías:

- Desarrollo de productos y subproductos útiles que fortalezcan la confianza y fomenten la participación a través de la visualización de los beneficios de los productos.
- La culturalización sobre la utilidad de su función de proveedor de información, para el desarrollo de los productos de inteligencia.

La consolidación de la visión de Sistema en Red y de receptor-proveedor dependerá directamente de la calidad y beneficios que generen los productos y subproductos; calidad que depende del conocimiento del usuario y sus necesidades, y de la claridad de objetivo del SIE.

Vigilancia y planeación

La evaluación del funcionamiento de las demás unidades, que actualmente es responsabilidad de la UIN representa un lastre importante para motivar el flujo de información, ya que no aporta a la generación de confianza. Estas acciones son propias de las Unidades de Planeación, misma que no existe en ProMéxico. Se considera la posibilidad de generar un área de planeación dentro de las otras unidades que se tenga bajo su cargo la planeación y vigilancia, el establecimiento de objetivos y la evaluación de los mismos para las unidades operativas. Así, la liberación del SIE de esta función le permite establecer mejores condiciones de comunicación con los usuarios, de tal forma que a pesar de tener el poder coercitivo para fomentar la comunicación no sea una amenaza para las unidades, sino como una entidad que ayude a todos y no juzgue a nadie.

H2: La estructura de la UIN afecta negativamente sus resultados debido a la incapacidad de coordinarse, la duplicación de funciones y el desequilibrio entre el personal.

La estructura que prevalece en la UIN no ha logrado desarrollar su objetivo de generar inteligencia, por lo cual es necesario reestructurarla en aras de una mayor eficiencia en la operación y permitir el flujo de información de manera más oportuna. La propuesta se hace atendiendo a los diseños de SIE que han realizado especialistas del área y dadas las necesidades observadas durante el proceso de diagnóstico. La propuesta de reestructura consiste en la conformación de tres áreas fundamentales: Administración, Investigación y Análisis.

La **Dirección de Administración:** Área encargada de las cuestiones de coordinación del sistema y vinculación con el usuario. La dirección requerirá para sus funciones consolidar un conocimiento profundo y una relación estrecha con el usuario. Dentro de sus funciones primordiales destaca la definición junto con el usuario del objetivo, la selección de usuarios y la construcción de la agenda de riesgos; la diseminación de los productos de inteligencia y la retroalimentación del usuario. Así mismo, se encargara de la evaluación y ajuste durante la operación, efectuando el control de recursos y priorización de acciones.

La dirección también tendrá a su cargo la coordinación y limitación de las áreas de investigación y análisis, fomentando un ambiente de armonía y comunicación entre las partes. Asimismo, se encargará de fomentar, regular y observar el cumplimiento de los métodos de almacenamientos establecidos, así como facilitar el acceso y clasificar la información almacenada.

La **Dirección de Investigación:** Área encargada de la obtención de la información requerida, estableciendo planes de búsqueda que le permitan realizar una recolección más efectiva. Asimismo, coordinara los procesos de construcción de redes de información, crecimiento y cuidado, especial cuidado en el desarrollo de las redes estatales e internacionales. De igual forma, está área se encargará de contactar con la red interna hacia los estados y extranjero, y la red institucional con todas las oficinas de gobierno de la UARI

La dirección de investigación previamente el reajuste de personal de acuerdo a sus perfiles, se propone surja de la Dirección de Casos de Negocios, donde en su gran mayoría el personal realiza actividades de investigación más que producción de inteligencia. Es indispensable la supervisión de la dirección de administración para la canalización de los esfuerzos en razón de los objetivos específicos identificados en la agenda de riesgo.

La **Dirección de Análisis:** Área encargada de estudiar la información adquirida por la unidad de investigación, es decir, es el área donde se genera el conocimiento y se establecen las nuevas relaciones después de haber observado la información desde diversos enfoques. Asimismo, se encargara la generación de inteligencia, a través de la creación de escenarios y líneas de acción para las nuevas relaciones identificadas, plasmándolas en un producto de inteligencia que entregará a la Dirección de Administración. En sí, el área se encargará de identificar de las

oportunidades de negocio que puedan existir, así como la identificación de información relevante para la negociación de algún evento. Se encarga de la generación de productos de inteligencia adecuados, por lo que es necesario un conocimiento profundo de los usuarios y sus necesidades.

H3: La falta de planeación en la UIN ha generado falta de definición de objetivos y usuarios, situaciones que ha impactado en la credibilidad y confianza de la UIN.

La definición del objetivo de la UIN está plasmada en sus funciones, sin embargo, en la realidad la unidad no realiza las actividades que se le encomendaron, ni mucho menos sus funciones están determinadas con base en el objetivo. El objetivo establecido de la UIN es el objetivo general de los sistemas de inteligencia, por lo cual no existe una apropiación real en el caso concreto del objetivo que se intenta alcanzar. Esta situación conlleva a problemas tan serios como la falta de comunicación interinstitucional hasta la definición de los productos a desarrollar. Así pues, la claridad de objetivo es una pieza esencial para la operación del sistema de inteligencia y considerando la inexistencia de un objetivo claro en la UIN, se retrocede a los bases fundamentales que conforman la definición de un objetivo: ¿Quién es el usuario?, ¿Cuáles son sus áreas de incertidumbre?, y ¿Qué decisiones tiene que tomar?

La falta de claridad en los usuarios ha generado la percepción de la UIN como una unidad abocada a usuarios externos. Aunque en la regulación son claros sus usuarios directos, en su operación, la urgencia ha generado una visión reactiva de la institución, enfocando sus operaciones a entidades externas que por jerarquía le solicitan información: Presidencia, Secretaría de Economía, Secretaría de Relaciones Exteriores y la Dirección de la Institución.

Los **usuarios** de los SIE de ProMéxico de forma directa son las Unidades Operativas de la Institución y la Dirección General, a ellos se deben de desarrollar los productos adecuados para potenciar sus resultados sobre el objetivo de ProMéxico. Como usuarios indirectos o consumidores de los subproductos se encuentran las demás unidades de ProMéxico, las dependencias federales o estatales vinculadas con el objetivo de la institución y organismos nacionales o internacionales que puedan resultar en un beneficio. Caso particular es el de la Presidencia de la República a quien se deberá dar servicios incondicionalmente, debido a la importancia de su labor en las giras de vinculación económica o en giras comerciales.

La incertidumbre de los usuarios de la UIN es diferente de acuerdo a sus funciones. Así, la UPINI requiere inteligencia que le auxilien para la atracción de inversión extranjera en el país, mientras que la UPE requiere inteligencia que le auxilie a identificar, preparar y colocar productos de exportación, así como internacionalizar empresas mexicanas. Debido a que la información o los mecanismos con los que cuentan no les han permitido potenciar sus resultados

En el siguiente recuadro especifica y aborda a los diferentes usuarios que tiene y debería tener la dependencia sobre productos de inteligencia, desde el enfoque del tipo de producto y

Usuarios	Tipo de Usuario y Justificación	Tipo de Producto
Director de ProMéxico	Interno-Directo	¿Qué elementos me permiten una mejor negociación? ¿Qué empresas o que productor realmente son una oportunidad de negocio? ¿Qué condiciones me representan una ventaja competitiva para la atracción de inversión o la exportación?
UPINI	Interno-Directo	¿Dónde están los inversionistas?
UPE	Interno-Directo	¿Qué empresas tienen mayor posibilidad de exportar y consolidarse?
Presidente de la República	Externo-Directo	¿Quiénes son los mejores contactos para la atracción de inversión o exportación?
Secretario de Economía	Externo-Directo	¿Qué condiciones me representan una ventaja competitiva para la atracción de inversión o la exportación?
Cancillería	Externo-Indirecto	
Secretaría de Relaciones Exteriores	Externo-Indirecto	¿Qué condiciones me representan una ventaja competitiva para la atracción de inversión o la exportación?
Cámaras Empresariales	Externo-Indirecto	
UARI	Interno-Indirecto	¿Qué actores se involucran e influyen en mis objetivos?
UAF	Interno-Indirecto	¿Qué proyectos representan una inversión efectiva de los recursos de la dependencia?

Como se observa en el cuadro anterior, primeramente los usuarios directos al interior de la institución y los de mayor prioridad son las unidades operativas, debido a que sus resultados impactan directamente en el objetivo de la dependencia. Posteriormente los usuarios externos directos son aquellas dependencias que por su importancia jerárquica y por sus funciones vinculadas con el objetivo de la institución requieren productos de inteligencia de la UIN.

Con la finalidad de realizar sus funciones de forma más eficaz y eficiente a través de la focalización de los recursos y esfuerzos, las unidades operativas tienen como incertidumbres algunas de las siguientes cuestiones: ¿Dónde están los inversionistas? ¿Qué empresas tienen

mayor posibilidad de exportar y consolidarse? ¿Qué elementos me permiten una mejor negociación? ¿Qué empresas o que productor realmente son una oportunidad de negocio? ¿Qué condiciones representan una ventaja competitiva para la atracción de inversión o la exportación?, o ¿Qué actores se involucran e influyen en mis objetivos?.

Una vez definido los usuarios, la incertidumbre que enfrentan es posible definir de una manera más clara y completa el objetivo de la Unidad. La UIN tiene como objetivo la identificación de oportunidades de negocio plasmándolas en productos de inteligencia con escenarios y líneas de acción, que sean de utilidad y representen una ventaja competitiva a los usuarios en la consecución de sus objetivos. Así pues, la UIN se deberá consolidar como un auxiliar de las Unidades de la dependencia para el ejercicio más eficiente de sus funciones.

Una vez que se ha estructurado claramente la definición del usuario y del objetivo, es importante señalar la necesidad de difundir y comprometer a todo el personal de la unidad con el objetivo. Por lo tanto, es necesaria la formación de una cultura de inteligencia a través de capacitaciones constantes que impulsen la participación y el entendimiento de los objetivos de la institución. Así, la percepción del objetivo de la institución es fundamental para generar mejores flujos de información, requiriendo una participación más activa del personal de la organización, lo cual no es posible sin una percepción clara del objetivo general y capacidad para aportar a su consecución, además del reconocimiento de la utilidad del SIE.

H4: La actuación reactiva de la UIN es producto de la ausencia de la agenda de riesgos, propiciando la actuación discrecional e independiente del personal en la selección y priorización de los objetivos de cada Unidad.

En primer lugar, se propone la creación de un grupo de reacción inmediata destinado a atender, controlar y resolver los requerimientos de información de los usuarios externos (Presidencia, SER, SE), sin distraer al SIE de sus actividades. Sin embargo, es indispensable que a través de mecanismos como la educación del usuario, la propuesta de agenda riesgos y la calendarización de los eventos, se logre reducir esta visión reactiva al mínimo, pasando a una visión de inteligencia que permite priorizar el objetivo general sobre la urgencia.

De esta forma, se requiere la participación propositiva de la UIN para la identificación de las necesidades de los usuarios, es decir, adelantarse a través de la agenda de riesgos o los signos vitales a los requerimientos que realizan los usuarios. Mediante el estudio de los usuarios externos se pretende identificar las necesidades que permitan generar productos de inteligencia que atañan a las necesidades de los usuarios. Por ejemplo, en lugar de entregar información sobre perfiles y fichas empresariales de personas con las que el Presidente de la República se reunirá, realizar propuestas de giras comerciales con base en los beneficios reales en materia económica que podría tener, proponer las personas que lo acompañen y con quienes reunirse, es decir, propuestas integrales que coadyuven a la consolidación del objetivo de ProMéxico.

Por otro lado, se requiere la culturalización en los Productos de Inteligencia. Usualmente los requerimientos que de manera reactiva se realizan poco tienen de un producto de inteligencia, sino es más información que auxilia al análisis del usuario. Es necesario, generar al usuario verdaderos productos de inteligencia, que demuestren la utilidad. Así mismo, es indispensable fomentar la planeación y previsión de las necesidades que permitan disminuir los requerimientos de urgencia, a través de la capacitando a los usuarios y la sistematización de los productos.

Agenda de riesgos.

La visión reactiva existente no solo puede ser transformada a través de la creación de estructuras que atiendan estos casos, sino que, para pasar a una visión de inteligencia es necesaria la construcción de los objetivos específicos que delimiten las actividades de la institución. **Se propone la capacitación en la formación de la Agenda de Riesgos.** La agenda de riesgos define los objetivos específicos para la generación de productos adecuados a las necesidades del usuario. Así, no solo se ejerce el uso de los recursos de manera más adecuada, sino que también se disminuye el grado de reactividad de la institución.

La agenda de riesgos es un conjunto de variables o eventos que son obtenidos de la evaluación del usuario y la identificación de evento que presenta un nivel de riesgo potencial o real, para la consecución del objetivo del usuario. Así la agenda de riesgos puede ser evaluada o mediada a través de una serie de variables como: importancia, temporalidad, impacto, posibilidad de influir sobre ella y posibilidad de ocurrencia.

La UIN y ProMéxico actualmente no han delimitado una agenda de riesgos que dirija los esfuerzos de la institución, por lo cual a pesar de la importancia de los esfuerzos del personal para la consecución del objetivo general, los esfuerzos se dispersan en objetivos diversos, disminuyendo el poder de influencia. Además, la reactividad existente limita la posibilidad de contemplar las oportunidades o amenazas que afectan o es posible que afecten sus funciones. Es preciso señalar como propuesta que la agenda de riesgos debe atender al nivel del usuario, manteniendo una coherencia la agenda de ProMéxico. De esta forma se cuenta con dos agendas primordiales: la agenda de riesgos institucional y la agenda de riesgos de los usuarios.

Agenda Institucional.

La construcción de una agenda institucional que permita identificar las amenazas y oportunidades que se presentan en el escenario nacional e internacional a ProMéxico para la consecución de sus objetivos (incrementar la inversión extranjera, la exportación de productos e internacionalización de empresas mexicanas). Esta agenda constituye las cuestiones macro que pueden afectar a la institución y que por su impacto y relevancia deberán ser observadas y analizadas para tomar alguna decisión que recaiga sobre esta situación.

La agenda de riesgos de la ProMéxico deberá construirse a partir de las consideraciones macro que afectan a la institución y solo el personal de cargo directivo podrá dar forma a una agenda completa que contemple las variables que afectan a la institución y el grado de prioridad que tendrán. En un intento por ejemplificar sin confirmar que ellas deberían ser las variables que conformen la agenda institucional se señalan las siguientes variables de importancia:

VARIABLE	DEFINICIÓN
Operación interna	Funcionamiento de las unidades internas, su coordinación y la consecución de sus objetivos.
Coordinación Institucional	La capacidad para coordinarse con otras dependencias vinculadas con el comercio internacional.
Marca País	El posicionamiento que tiene México como marca en el mundo.
Presupuesto Asignado	La percepción de utilidad sobre sus funciones, para la aprobación de un presupuesto que le permita ejercer sus proyectos.
Crisis Epidemiológica	El impacto de la contingencia ambiental en la inversión.
Niveles de Inseguridad	El impacto de la inseguridad sobre las condiciones económicas nacionales.
Competitividad	El desarrollo de las capacidades necesaria para competir.

Agenda de Riesgos de los Usuarios

La agenda de riesgos de las unidades atiende a las oportunidades y amenazas de cada una de las unidades para la consecución de sus objetivos específicos. En el caso de la UPINI su agenda de riesgos se verá inclinada hacia las condiciones que afectan la inversión extranjera directa en México. Por otro lado la agenda de la UPE se verá inclina a las condiciones que afectan la exportación e internacionalización de las empresas mexicanas. De tal forma, se hace la propuesta de la agenda de riesgos de la UIN, la cual no corresponde a una visión general y que requerirá de la participación de los tomadores de decisiones en su formación:

VARIABLE
Colaboración de Unidades
Recursos disponibles.
Capacidad del Personal
Flujos de Información
Percepción de la UIN
Los resultados y utilidad
La eficiencia en los procesos

En conclusión la importancia de la agenda de riesgos de las unidades permite focalizar más los riesgos que afectan al ejercicio de cada una de las Unidades Operativas de ProMéxico.

Identificación de los Factores Reales de Poder

Es indispensable la valoración e identificación de los factores reales de poder existentes en cada sector y para ProMéxico, es decir, las personas, instituciones, dependencia, actores que pueden tener una influencia directa sobre el objetivo de cada sector o de la dependencia en su conjunto. Los FRP están sujetos estrechamente a los objetivos del usuario y consisten en los mecanismos o condiciones mediante las cuales un actor puede influir sobre la institución para la consecución de su objetivo. En el caso de ProMéxico y especialmente de la UIN, se realizará su identificación de acuerdo a los riesgos identificados, los cuales son:

VARIABLE	Actores
Colaboración de Unidades	Directores
Recursos disponibles.	Director Gral.
Capacidad del Personal	Personal
Flujos de Información	ProMéxico
Disponibilidad de Información	DTI
Redes de información	UPE y UPINI

En conclusión, la identificación de los factores reales de poder permite una mejor comprensión de los actores, dependencias o instituciones que están involucrados con cada uno de los objetivos específicos del usuario, así como el fundamento de su capacidad de influencia: poder económico, social, informático y militar. De esta forma, se puede identificar los factores reales de poder que se involucran en un evento comercial, de tal forma que se pueda generar escenarios y diseñar líneas de acción que permitan atenuar sus consecuencias o en su caso aprovechar oportunidades.

Priorización

Una vez identificados los riesgos específicos de cada usuario y los factores reales de poder, es indispensable realizar la priorización de los objetivos específicos para lo cual se requiere el diseño de mecanismos de medición y parámetros que permitan establecer una jerarquización con el objeto de definir las acciones a realizar y los recursos a disponer. Las variables a considerar para definir la prioridad de la agenda de riesgo será:

Variables/ Ponderación	Definición
Impacto	La capacidad de afectación que puede tener un evento es esencial ya que permite establecer el nivel de daño o beneficio que el surgimiento de un evento puede generar hacia la dependencia. Variable que define el 80% de la prioridad en la agenda de riesgo
Temporalidad	El tiempo se refiere al periodo para la ocurrencia o aparición del riesgo identificado, así como su comportamiento: continuo, intermitente o único. La temporalidad de un evento establece el tipo de actuación y urgencia con que se tendrá que actuar (reacción, prevención o prospectiva).
Gobernabilidad	La capacidad de influencia con la que cuenta la dependencia o las unidades para lograr la alteración de dicho riesgo.
Probabilidad	Ponderación de la posibilidad en porcentajes de la ocurrencia de un evento, bajo el entendido que al hablar del futuro no existen certezas es necesario realizar dicha aproximación de ocurrencia.
Nivel de Riesgo	Es la suma de los resultados de todas las variables, mediante el cual se especifica el tipo de actuación que deberá seguirse, su monitoreo y la cantidad de recursos a destinarse a dicho evento.

Método Mosler. El análisis de un evento con base en las variables anteriores será integrado en una matriz que será calificada con base en una escala de Licker (escala de los 5 puntos), los valores estarán sujetos a una ponderación previamente diseñada sobre la importancia de cada uno de los parámetros, siendo el de mayor relevancia el impacto. Finalmente se obtendrá como

resultado la clasificación de rojo a los riesgos prioritarios, de amarillo los riesgos medios y de verde los riesgos bajos.

Monitoreo

El nivel de riesgo de los eventos no responde a una condición estática en el tiempo, existiendo variables de alto nivel de riesgo que con las acciones realizadas pierde su importancia, así como otras variables que en un principio no tienen un nivel elevado y con el tiempo toman un nivel fundamental para la institución. Por lo tanto, atendiendo a la flexibilidad del nivel del riesgo el monitoreo juega un papel fundamental, permitiendo visualizar la variación de las riesgos y con ello ejercer el uso de los recursos de manera más eficiente, además de permitirnos identificar cambio importantes que pudieran “sorprender” a la institución.

La UIN deberá entender la agenda de riesgos como los temas fundamentales que conformaran la substancia de sus productos de inteligencia, investigando y analizando estas situaciones para generar productos de inteligencia pertinentes y oportunos que auxilien a las unidades operativas en ejercicio más eficaz de sus funciones, ya sea otorgando una ventaja competitiva en procesos de negociación o advirtiendo de posibles factores negativos de los cuales tendrán que protegerse.

H5: La ausencia de la Memoria Corporativa Unificada, la cultura organizacional y la falta de un plan de búsqueda ha generado procesos de investigación lentos, deficientes y costosos

En primer lugar, se propone el uso del plan de búsqueda como mecanismo para hacer más eficiente la investigación, herramienta que alcanza una mayor utilidad con una agenda de riesgos bien definida. En el caso de la UIN aunado a la ausencia de la agenda de riesgos, los mecanismos de búsqueda son demasiado rudimentarios. La inexistencia de procesos de búsqueda deja a las capacidades personales de los investigadores y su experiencia. La reacción inmediata prima sobre la planeación en la UIN, inclusive en el proceso de búsqueda.

Se propone la capacitación en la aplicación del cuestionario del plan de búsqueda como actividad previa a cualquier proceso de investigación, mediante la aplicación del siguiente cuestionario:

Preguntas	Definición.
¿Qué?	Definir el Elemento Esencial de Información del objetivo específico (riesgo) a investigar producto de la priorización de la agenda de riesgo.

¿Dónde?	Los posibles lugares donde se podrá encontrar la información. Se investigan primero las fuentes de bajo costo como la información interna y por último los métodos más costosos, la investigación de campo.
¿Cuándo?	Definición temporal del suceso. Define la urgencia con que se actuará.
¿Quién?	Los actores que tienen acceso o que cuentan con dicha información.
¿Cuánto? (Costo / beneficio)	Resultante de comparar el costo aproximado para la investigación con el beneficio potencial o real que tiene información para una negociación.
¿Cómo?	Los medios que se pueden emplear para la obtención de dicha información.

El plan de búsqueda tendrá que observar no a la sustancia de la información, sino a su contexto (actores, situaciones, tiempos y lugares) donde puede obtenerse la información definida en la Agenda de Riesgos. Así pues, se propone la capacitación del personal en el uso del plan de búsqueda como método de investigación para erradicar la búsqueda precipitada de información.

Formación de la Memoria Corporativa Unificada

La adquisición de un sistema de almacenamiento deberá atender a mejorar las necesidades del usuario especialmente respecto al proceso de indexación, clasificación, búsqueda, análisis y disseminación de la información. Se propone antes de la adquisición, realizar un proceso de “benchmarking” que permita identificar las mejores herramientas utilizadas en sistemas de la misma naturaleza, así como, identificar claramente las necesidades que prevalecen en las unidades operativas. Algunas de las variables que se observaron como requisitos para el uso de la plataforma de almacenamiento fueron: comunicación interactiva instantánea entre las unidades, archivo y recuperación rápida, facilidad de uso, capacidad de filtración de información y accesibilidad desde diferentes dispositivos como celulares.

Como propuesta alternativa se encuentra la valoración de la utilidad del “Share Point” como sistema de almacenamiento unificado y establecer los programas de capacitación al respecto. El Sistema existente, “Share Point” tiene cierto grado de utilidad, sin embargo es indispensable valorar en primer término su utilidad y la capacidad de adaptación de acuerdo a las necesidades del usuario. Existiendo dos alternativas viables, la capacitación del personal para el uso de esta plataforma, siempre y cuando ella responda a los requerimientos del usuario; o la decisión de evaluar otras plataformas que ofrezcan mejores servicios respecto a los existentes.

Para la formalización de la Memoria Corporativa Unificada una vez definida la plataforma tecnológica es indispensable la migración de toda la información existente en los diversos sistemas de almacenamiento, para lo cual es indispensable la colaboración de todo el personal. Así mismo la posterior destrucción de los sistemas de almacenamiento dejados de utilizar para la protección de la información. La indexación de la información requerirá de un proceso extenso de clasificación que permita ordenar la información existente.

Así mismo, se propone la restricción y el establecimiento de sancionar a la adquisición de plataformas tecnológicas, bases de datos o sistemas de almacenamiento sin la autorización de la DETI. Así mismo, se propone la sanción de las unidades o dependencia que no ejerciten el almacenamiento en la memoria corporativa unificada, por lo cual la dirección de ProMéxico especialmente la dirección de TI podrá imponer sanciones administrativas al personal que prohíba o limite el almacenamiento de información relevante a los objetivos de la institución.

Capacitación tecnológica

Dar la *capacitación técnica al personal* para el uso adecuado del sistema de almacenamiento, no solo al personal de IT quienes tendrán que encargarse de darle soporte y proveer la capacitación al personal de la institución. Sino generar la seguridad del personal a través de un sistema unificado permitiendo el acceso. Para ello, se propone un **programa de capacitación permanente** a todo el personal de la institución y especializados a personal de nuevo ingreso, los cursos versaran sobre el sistema de almacenamiento de la institución, las herramientas que contiene y las ventajas que representa. Los cursos se encargan de educar al personal en el manejo efectivo de la plataforma tecnológica, dando prioridad a las taxonomías de archivado, los rangos de clasificación, lineamientos de acceso y recuperación de la información.

Esta propuesta surge del entendimiento que no solo consiste en tener las herramientas y los reglamentos, sino que también es indispensable contar con las capacidades para cumplir con las obligaciones establecidas. Por lo tanto, las capacitaciones tendrán como objetivo proveer los conocimientos necesarios para el uso adecuado de las herramientas tecnológicas. Así mismo mediante estas capacitaciones se podrá percibir las necesidades del personal respecto a las plataformas tecnológicas, siendo no solo proveedor de información sino receptor de los requerimientos del personal de la institución.

Taxonomía y Nomenclatura

Se propone el diseño e implementación de una taxonomía que permita clasificar a la información en diferentes géneros y subgéneros que hagan más fácil la identificación y búsqueda de la información. Para lo cual, es indispensable la participación y acuerdo del personal directivo para impulsar el uso de dichas taxonomías. Primeramente se requiere el clarificar las variables o los campos de información que permitan sesgar y diferenciar la información con claridad, ejemplo exportación, inversión. Segundo diseñar los subgéneros con la misma claridad para definir variables únicas para evitar la clasificación con diversas abreviaturas de la variable. Por último una vez establecidas las variables de clasificación, diseñar la composición de la nomenclatura de acuerdo a las necesidades de búsqueda usuales en la institución. Ejemplo.

AAMMDD---Producto---Título---Clasificación. Tipo

Cultura de Almacenamiento

La transformación cultural tendrá que realizarse por el acuerdo voluntario del personal directivo, atendiendo a la comprensión de los problemas y la necesidad de homologar sus procesos de almacenamiento para la construcción de la Memoria Institucional. Así pues, prima la participación voluntaria sobre la coerción, ya que esta última solo incrementa la inconformidad al cambio. Esta transformación requiere del personal de la institución un compromiso estricto y disciplinado del cumplimiento de los códigos para el almacenamiento de la información, de modo que desde los directivos hasta el personal de área desarrollen esta cultura.

Así mismo, el establecimiento de restricciones a los procesos que no cumplan con las normativas existentes son algunos mecanismos para el reforzamiento de la cultura de almacenamiento. Esta rígida estructura disciplinaria tendrá como base dos proyectos:

- a) La imposibilidad de atender ningún requerimiento de información de cualquier unidad hacia cualquier unidad que no contenga copia hacia la unidad de inteligencia.
- b) Un estricto apego a la nomenclatura de almacenamiento, so pena de ser sancionados por la unidad de vigilancia.

Para el desarrollo efectivo de la propuesta anterior, primeramente es indispensable haber generado la percepción de utilidad en los usuarios, ya que del conocimiento de la utilidad

dependerá su participación, apegada a estos principios. Por otro lado, la implementar programas de motivación sin coerción para fomentar un mejor ambiente de cooperación o competencia entre las Unidades. Los premios consisten principalmente en productos de inteligencia útiles para el desarrollo de sus operaciones o incentivos culturales, como premios a la oficina con el mejor proceso de almacenamiento, que motiven la competencia interna entre unidades.

Es también indispensable establecer códigos de conducta internos que sancionen al personal que de forma dolosa no integre a la memoria corporativa información que pudiera a corto o largo plazo ser valiosa para la dependencia, ya que el impedimento del flujo de información demanda la implementación de más recursos para la adquisición de la información. Se propone que las sanciones varíen desde asistencia a cursos, trabajo en día “Sábado” hasta sanciones pecuniarias.

La participación de las unidades en la formación de la Memoria Corporativa Unificada requiere la comprensión de las ventajas que a mediano plazo representa el contar con dicha herramienta. La cooperación y disciplina es indispensable en la formación de la memoria institucional, a través de sanciones internas como “la improcedencia de requerimientos”, es decir, la decisión de las Unidades de no responder, ayudar o actuar en caso que los requerimientos que se le hagan llegar desde otras unidades no vengam acompañados con informe a la UIN, o previamente almacenada la información en la memoria institucional.

H6: La percepción de la UIN es negativo debido a la limitada participación de la red en el flujo de información como proveedor de información y receptor de inteligencia, así como los limitados incentivos para la participación que ofrece la UIN.

La formalización y reconocimiento de las redes: Primeramente es indispensable identificar y reconocer la estructura de las redes de información y sus ramificaciones, además de la información relevante que contienen, además de los incentivos necesarios para fomentar su flujo. El siguiente recuadro comprende las diferentes redes existentes en la dependencia:

	Descripción	Información Relevante
Interna	Se refiere a la red desarrollada entre las diferentes unidades y la UIN	Proyectos desarrollados por las Direcciones de Proyectos, Información de la UARI y de la UAF.
Estatal	Integrada por las oficinas de representación en los estados.	Condición económica de los estados. Situación de posibles exportadores e

		inversores. Información producto de la vinculación con empresarios de la zona.
Internacional	Integrada por las oficinas y representantes en el exterior.	Imagen país, potenciales inversionistas. Demanda de productos. Requisitos para inversión. Información relevante producto de la vinculación con empresarios.
Externa	Constituyen las redes de contacto de la dependencia y sus redes con instituciones públicas o privadas	Información sobre alianzas. Nuevas oportunidades de negocio. Vinculación con empresarios.

Cultura de Proveedor-Receptor: Se propone el desarrollo de la cultura de proveedor-receptor como uno de los temas centrales en la transformación del SIE. Así, se debe fomentar la participación de todos los integrantes de las estructuras formales e informales, internas y externas en el flujo de información, para lo cual es indispensable reconocer la utilidad de su participación ya que representa mejoras en la calidad y eficiencia de los productos de inteligencia. Así pues, se propone la transformación unidimensional del SIE como proveedor de inteligencia y los usuarios como receptores, hacia una visión bidimensional, donde no solo fluye la inteligencia hacia afuera, sino que los usuarios impulsan la información relevante hacia el SIE, de tal forma que funja como insumo para la generación de mejores productos de inteligencia.

La percepción de las ventajas que representa la participación como proveedor de información y receptor de inteligencia, sobre todo la comprensión de la importancia del flujo de información, permite disminuir el temor existente a la cooperación y la reticencia a transmitir la información. Asimismo, es necesario reconocer que la falta de cooperación de las unidades genera productos de inteligencia más deficientes, incrementando la desconfianza de los usuarios y con ellos su falta de participación. Este círculo negativo existe actualmente, por ello es tan importante la transformación cultural que fomente la participación y la generación de un círculo virtuoso.

Incentivos para el flujo de información:

La creación de incentivos para el flujo de información auxiliara a romper con los resentimientos históricos, así como la percepción de productos llenos de información sin mayor valor. Los incentivos serán subproductos de inteligencia que se entregara al personal de diversas unidades, productos de inteligencia que les representen una ventaja competitiva que les permita evitar una amenaza o aprovechar una oportunidad. De esta forma, las barreras preexistentes poco a poco

serán reducidas, y la confianza y la participación podrán irse incrementando progresivamente. Las incentivos son verdaderos productos de inteligencia no recopilación de información.

Los productos y subproductos de inteligencia son los principales incentivos para fortalecer el flujo de información. Sin embargo existen otros incentivos importantes que auxilian para el desarrollo de esta cultura de colaboración activa como es competencia. La competencia entre los Estados para incentivar el flujo de información difundiendo los beneficios percibidos por demás Estados que han participado con ProMéxico. Este mismo sistema de divulgación de beneficios se puede replicar hacia el interior, difundiendo los beneficios obtenidos por Unidades por los productos de la UIN y la importancia de su participación.

Informes Sistémicos del personal en las redes de información.

Los informes sistemáticos se recomiendan se soliciten quincenalmente a los nodos de información son relacionados a las condiciones económicas generales, la imagen país y las oportunidades coyunturales, sirviendo como monitores o scanner de las condiciones regionales. Así mismo, es de especial relevancia y como objetivo fundamental de los informes sistemáticos el informar sobre la situación que guardan los objetivos específicos de las unidades identificados en la agenda de riesgos, de tal forma que permitan monitorear su estado actual. Ciertamente, las oficinas de representación cuentan con gran cantidad de operaciones que limitan el tiempo que pueden aportar para la generación de informes sistemáticos, sin embargo, la disciplina, el orden y el reconocimiento de su utilidad pueden fortalecer su participación en el flujo de información.

Asimismo, se recomienda aprovechar la relación existente entre la unidades de operación UPINI y UPE en materia de vinculación, generando productos hacia el personal de las oficinas estatales e internacionales, que permita incentivar la participación y el flujo de información.

Informe Sistemático				
País o Empresa	Riesgo	Situación Económica	Afectación a objetivos	Oportunidades

La información señalada para los informes represente la consideración mínima con la que deberá contar el informe, ya que queda a consideración del personal de la red el informar sobre situaciones coyunturales que a su consideración impacten a los objetivos de la institución, o que

una claridad respecto a las funciones, ya que actualmente, esa falta de claridad genera que como se señala en el análisis solo el 5% del tiempo efectivo se destine al análisis y generación de productos de inteligencia, razón que ha generalizado el descredito de la UIN.

Propuesta: Revaloración del Perfil del personal.

Previa atención a la recomendación de reestructuración de la UIN, se pone especial atención al personal que conformará la unidad de análisis. Es indispensable la valoración del personal de la UIN, sobre todo los perfiles con los que cuenta el personal ya que existen algunas personas que además de contar con la capacidad de administrar la información también han desarrollado habilidades para su análisis.

El revaloración de los perfiles del personal atiende a que es necesario para generar procesos de análisis que su personal tenga un conocimiento amplio y profundo sobre el tema de análisis, ya que para poder generar nuevas relaciones y descubrir conocimiento es indispensable saber el status quo, la situación, las relaciones o patrones existentes. Por tanto, es necesario revalorar las capacidades internas existentes en el personal, dado el grado de experiencia existente, ya que para poder realizar procesos de análisis complejos sobre temas de comercio es indispensable conocer y tener experiencia en el campo.

Es recomendable poner atención en cinta de aduanas por la capacidad de obtener información numérica desde diferentes enfoques. Asimismo, proyectos como el Automotriz y Ciudad Digital son producto de un análisis de inteligencia, ya que consideran oportunidades de negocios justificadas, con inteligencia que permite tomar decisiones a las unidades operativas como UPINI y UPE. Sin embargo, la operación propia de estos proyectos no es considerada adecuada, ya que incurre en acciones operativas, invadiendo las esferas de acción de las demás unidades.

Focalización de los objetivos específicos.

La propuesta consiste en el establecimiento de los análisis con base en la agenda de riesgos de los usuarios, con objeto de acotar los procesos de análisis a las necesidades de los usuarios, especialmente a las situaciones que representan una amenaza y oportunidad para la consecución de su objetivo. Se propone el envío semanal de la agenda de riesgos con objeto de mantener enfocados al personal de la UIN, así como mandar informes generales sobre los productos

generados y los buenos resultados obtenidos. Así mismo, es indispensable que con el conocimiento de las unidades operativas se genere en el analista la percepción sobre los subproductos que pueden generarse a lo largo de los procesos de análisis, mismos que deberán ser entregados a los usuarios como incentivos a su participación.

La capacitación del analista

Se propone diseñar un programa de capacitación a los analistas en las herramientas y metodologías para el desarrollo de su función. Además de establecer vínculos entre los analistas para identificar mejores procesos de análisis, generando una competencia y retroalimentación constante. Como segundo proceso de capacitación, se propone la vinculación de los analistas con los analistas de instituciones más antiguas, especialmente con aquellas empresas que cuentan con sistemas de inteligencia con la finalidad de aprender nuevos procesos.

H8: Los productos de la UIN no han logrado generar la confianza y credibilidad de las Unidades Operativas para la participación debido a que presentan solo información, atendiendo a usuarios externos y desaprovechado los subproductos existentes en la Unidad.

La propuesta implica una serie de cambios en los productos que se entregan a las unidades de operación ya que como se observa en el análisis solo se les entrega información “insipiente” por lo cual es necesario la formación del área de análisis que atienda la transformación del conocimiento en inteligencia. Los productos y subproductos como se ha mencionado fomentan en gran medida la participación de las demás unidades en el flujo de información, por lo cual la propuesta implica una transformación importante tanto del contenido como de la forma.

El mismo personal de diferentes áreas y de la unidad de inteligencia misma establece algunas de los requerimientos de inteligencia que requieren y que la UIN debe cubrir:

- 1.- Dar visión de los sectores que se deben atacar, explicando porque son importante esos sectores, que empresas tienen potencial de exportación e internacionalización y cuáles son los atractivos de inversión extranjera directa.
- 2.- Identificar y divulgar a las personas indicadas, las oportunidades de negocio resultado de la coyuntura internacional o nacional, los inhibidores que pueden existir y propuestas de acción.
- 3.- Estrategias de competitividad, como de los de costos de negocio, diferenciación con otros países, propuestas de alianzas estratégicas con programas de acción.

4.- Generar herramientas que den una ventaja competitiva.

5.- Definir las coaliciones necesarias para la mejora substancias de las acciones de promoción de exportación e inversión extranjera.

6.- Proponer la buscar clientes potenciales, que venderles, información estratégica de los clientes para venderles, las coyunturas que favorecen la posición de México y sus empresas.

La lista generada no representa una lista exhaustiva del contenido de los productos, sin embargo es indispensable pasar de información cruda, a análisis que representen oportunidades, así como conocimiento operable que de una ventaja en la toma de decisiones de los usuarios.

Es necesario establecer los requisitos básicos de un producto de inteligencia con el objetivo de evitar la diseminación de información incipiente para los usuarios:

Título	Clarifica el contenido del producto y deberá atrapar la atención del usuario.
Antecedentes	Presentación breve de los antecedentes que dan lugar al riesgo que se ha estudiado.
Situación Actual	El estado actual del riesgo, de los actores y de la institución.
Análisis	Presenta las nuevas relaciones identificadas por el analista.
Conclusión	Define su posición frente al riesgo que se enfrenta.
Escenarios	Permite visualizar al usuario los resultados en el mediano y largo plazo mediante la creación de escenarios tendenciales, positivos y negativos.
Líneas de Acción	Es el diseño de estrategias de acción para el usuario, de modo que tengo opciones para la toma de decisiones.

H9: La inexistencia de los procesos de retroalimentación en la UIN para la mejora continua de la Unidad, es propiciada por la poca relación existente con los usuarios.

Capacitación de retroalimentación. Es indispensable una mejora en los flujos de información, una mejor retroalimentación de los usuarios sobre la utilidad de los productos. De esta forma, se permite no solamente identificar las características del usuario para la apropiación del producto, sino que también permite identificar errores en los procesos de SIE, facilitando los mecanismos para ajustar su operación. De esta forma, la retroalimentación del usuario es aplicable en 3 vía: permite conocer los nuevos requerimientos de inteligencia enfocando la operación del sistema; permite evaluar la calidad de los productos e identificar el perfil del usuario; y ayuda a evaluar los procesos del SIE para efectuar acciones de mejora continua.

Este programa también requiere la culturalización sobre la importancia de la retroalimentación de los usuarios sobre la calidad y efectividad de los productos de inteligencia, misma que permitirá ajustar el funcionamiento de la institución. El **programa de capacitación continua de los usuarios** permitirá impulsar la confianza de los usuarios y destacar la importancia de su colaboración a través de la retroalimentación, como un beneficio propio, ya que les permitirá tener mejor información y de mayor calidad.

H10: La falta de participación de la Unidades en el SIE de ProMéxico es debido a la desconfianza, la percepción de inutilidad de los productos y la cultura de inteligencia insipiente que existe en la institución.

Durante el proceso de transformación es necesaria la paciencia y la capacitación para culturizar a los directivos y personal sobre la eficiencia y utilidad de los SIE. La entrega de productos de alta calidad, pertinentes, comprensibles y útiles son indispensables para cambiar la percepción existente de la organización. La sobrevaluación y la subvaluación de la UIN desembocan en una consecuencia unida: la pérdida de credibilidad en la utilidad de los sistemas de inteligencia. Mientras los primeros imaginan grandiosas cosas que solo se pueden lograr con el tiempo, la perseverancia, la participación y la claridad de objetivos, los segundos no encuentran utilidad en la institución y no dan oportunidad a conocer sus aportaciones.

Es necesario dimensionar la utilidad real y los límites de los sistemas de inteligencia que no generen la apatía hacia la institución ni generen la decepción de los usuarios. Primeramente es importante entender la función de los sistemas de inteligencia como auxiliares de las demás unidades, es decir, que los usuarios identifiquen a la UIN como una herramienta para tomar decisiones, no como una forma de adivinar el futuro. Ciertamente los sistemas de inteligencia auxilian para poder ver un poco más pero no implica que vean todo. Esto ayudará tanto a la sobrevaluación como a la subvaluación de la UIN.

Por otro lado es importante aclarar la función del SIE de auxiliar de los tomadores de decisiones proponiendo posibles rutas estratégicas de acción para la consecución de un objetivo y no de tomador o juzgador de las decisiones de los usuarios. La decisión de no uso de los productos de inteligencia será juzgada por el tiempo, teniendo al igual que el uso del producto consecuencia,

generando la credibilidad en los productos o demostrando su inutilidad. En palabras de Ing. Jorge Tello “el mejor y peor aliado de los Sistemas de inteligencia Estratégica es la realidad”.

Así mismo, producto de la subvaluación de la UIN, las unidades de operación no valoran ni le dan funcionamiento a los productos de inteligencia que genera la unidad, ciertamente la calidad de los productos que solamente contienen información han aportado a esta actitud. En otras ocasiones no toman en cuenta la UIN al considerarlos gente que no conoce de la experiencia de campo, que no tiene un conocimiento de la realidad, mientras que la gente de campo tiene el contacto directo y sabe lo que ocurre. Por tanto, es indispensable la mejora en los productos de inteligencia, adecuados, con alta calidad, que representen una ventaja competitiva y atendiendo a las necesidades de los usuarios. Esta situación requiere una mayor comunicación y conocimiento de las necesidades de los usuarios de los productos, además de la generación de verdaderos productos de inteligencia, no mera información, que permita considerar escenarios futuros y alternativas de actuación que auxilie en la toma de decisiones.

CONCLUSION

En conclusión, la tesis ilustra la ausencia de cultura sobre los SIE en México, situación que ha provocado grandes deficiencias tanto en el diseño, como en la operación del sistema. Así, la tesis en primer lugar presenta una aportación teórica sobre la comunión entre los SIE y la Prospectiva Estratégica que clarifica los puntos de convergencia y divergencia entre estas dos metodologías, análisis teórico que se limita a presentar una propuesta de conjunción, más que exponer una disertación sobre la naturaleza de ambas herramientas. En segundo punto, la tesis ratifica el uso indiscriminado del término SIE, aplicando un caso concreto para su análisis: la UIN de ProMéxico. El estudio práctico además de ser una evaluación de los procesos y de la percepción de la utilidad del sistema.; aporta una serie de propuestas o líneas de acción que permitan transformar la realidad observada para solventar la necesidad de los SIE.

Así pues, en el contexto internacional del siglo XXI prevalece la dicotomía de la competitividad y la incertidumbre, donde solo subsistirán las personas o instituciones con las mejores herramientas para manipular los riesgos, ya sea protegiéndose de las amenazas o aprovechando las oportunidades dispersas en la incertidumbre que los rodea. De esta forma, se reconoce la necesidad de los SIE y de la Prospectiva Estratégica como metodologías que potencializan la operación de los usuarios a través de la identificación de los riesgos y proponer alternativas de operación que le permita tener un mejor resultado hacia su objetivo con el menor costo posible.

Asimismo, se confirma la falta de cultura compartida sobre los SIE en México debido a la ausencia de trato científico y literario del tema, lo cual ha generado confusión en su uso. Durante la tesis, tanto en la parte de investigación teórica como en el desarrollo de campo, se observa un uso inadecuado de los términos, ya sea confrontándola con términos como prospectiva o utilizando el concepto discrecionalmente en áreas de información o planeación. Así pues, el uso del título SIE atiende más a la concepción particular del usuario que al entendimiento real de la operación y utilidad de la herramienta, confirmando la inexistencia de una cultura compartida.

Ahora bien, el incremento en la demanda de SIE parte de la necesidad percibida por el usuario de confrontar y atenuar los crecientes niveles de incertidumbres que enfrenta, misma necesidad que

lleva al desarrollo de herramientas que pocas veces se ajustan a la teoría de los SIE. El uso indiscriminado del término no es precisamente realizado por charlatanes, aunque existen, sino por la necesidad de uso y el desconocimiento de los procesos del SIE. Así pues, la confusión de los conceptos no resta valor a la intención, sin embargo, resta credibilidad, generando desconfianza en los SIE al no alcanzar los objetivos establecidos.

Respecto a los conflictos existentes entre los especialistas de la Inteligencia Estratégica y Prospectiva Estratégica, se concluye que la confusión radica en la falta de conocimiento de los especialistas de cada metodología sobre la otra herramienta, su operación y funciones, de tal forma que los argumentos de conflicto se centran en los prejuicios y la ignorancia. Así, el análisis teórico desarrollado presenta una nueva visión sobre la operación conjunta de los SIE con la Prospectiva Estratégica sustentándose en la utilidad de la operación conjunta de cada una de las herramientas y procesos de las metodologías.

De esta forma, del análisis de ambas metodologías se concluye que a pesar de contar con herramientas similares y operar sobre el mismo espacio de acción (el futuro), cada una presenta características y principios que las hacen diferentes e independientes. Sin embargo, también se concluye que las herramientas de la prospectiva estratégica presentan un alto grado de utilidad para la operación de los SIE, como es la construcción de la agenda de riesgos y el diseño de escenarios futuros. Viceversa, destaca la aplicación de los procesos de investigación y planeación del SIE en la prospectiva estratégica, como mecanismos para el suministro de información adecuada y la organización de procesos. De tal forma, se concluye como aportación a la teoría de los SIE que existen mecanismos de cooperación con la Prospectiva Estratégica, que permiten potencializar la operación de cada una de ellas, mejorando sus procesos y resultados.

En segundo lugar, la tesis confirma el uso indiscriminado del término SIE en México, a través del análisis del caso UIN de ProMéxico. De esta forma, se concluye que la unidad de inteligencia en comento no presenta la estructura, ni los procesos establecidos en el marco teórico de los SIE; sino que presenta solo algunos procesos de planeación y análisis de información para atender los requerimientos de sus usuarios. Así pues, la limitada capacidad de atención a los problemas de

los usuarios y la falta de direccionamiento de los procesos hace justificable la percepción de ineficiencia como SIE, y su clasificación como Unidad de Información.

Por otro lado, a pesar de las deficiencias de la UIN, se ratifica la necesidad de los miembros de la institución de contar con productos de inteligencia de calidad que le representen una ventaja competitiva en el ejercicio de sus funciones, a tal grado que las Unidades Operativas han formado sus propias sub unidades de inteligencia alimentadas por la información de la UIN. Sin embargo, también se reconoce la reticencia al cambio, arraigada en los paradigmas existentes, generando una limitada voluntad y disciplina para realizar los ajustes en el flujo de información y en los procesos de almacenamiento, necesarios para la operación ordenada de un SIE.

En conclusión, ProMéxico requiere cambios fundamentales para potenciar sus resultados, que aunque positivos son insuficientes de acuerdo a la necesidad que presenta el país. La crisis económica ha incrementado la necesidad de un verdadero SIE que impulse el desarrollo comercial, explotando todas las capacidades económicas y naturales con las que cuenta el país, y genere productos de inteligencia para cada unidad operativa que les permita actuar con mayor eficiencia, reduciendo los costos e incrementando los resultados. Así pues, finalmente la tesis no se ha limitado a una evaluación de la UIN de ProMéxico, sino presenta una serie de propuestas de líneas de acción que permiten ajustar sus operaciones hacia un verdadero SIE.

Ahora bien, las propuestas de transformación presentadas buscan realizar cambios en diversos procesos que permitan ajustar el comportamiento de la UIN para operar como un SIE. Las líneas de acción propuestas integran de forma holística e interdisciplinaria acciones que van desde la transformación cultural, hasta la transformación de estatutos y estructuras, con el objeto de alinear acciones hacia un cambio real. Así, entre las acciones propuestas se encuentran: la estructura de la UIN y de ProMéxico; la claridad en los objetivos y usuarios; la reestructuración de los procesos de planeación, investigación y análisis; la formación de la memoria institucional, la capacitación para la generación productos de calidad; el desarrollo de redes de información; la limitación de funciones; y la transformación cultural de la institución.

Las propuestas y recomendaciones no implican una receta única para generar la transformación de la UIN, sin embargo es indispensable dar un seguimiento a estas propuestas básicas. Las acciones propuestas en la medida de su intervención, cambian su rango de prioridad, por lo cual es indispensable más allá de un listado de acciones, establecer un plan estratégico de intervención, que permita visualizar las acciones a realizar y la modulación de la intensidad en cada acción de acuerdo a los resultados esperados. Así pues, se concluye la necesidad de formar un grupo de monitoreo del proceso que permita evaluar los avances y definir los cambios en la estrategia de acuerdo al contexto de la institución, incrementando o eliminando programas.

La confianza, la paciencia y la participación de todos los miembros de la institución especialmente de los puestos directivos, sustentados en la claridad de objetivo y la disciplina son las claves para alcanzar la operación eficiente del SIE y la formación de una cultura compartida. Así, los SIE requieren un proceso de maduración importante, periodo que permite desarrollar las variables y procesos necesarios para generar productos de inteligencia adecuados. Precisamente, uno de los factores importantes para el fracaso de la UIN fue la falta de comprensión del proceso de maduración del SIE, estableciendo metas demasiado complejas, propiciando la desconfianza y falta de credibilidad, al no alcanzar la meta de ser el cerebro de operaciones de ProMéxico.

Finalmente, la unidad es un ente dinámico, donde las transformaciones que se realizan en la institución afecta de forma directa la validez del estudio, debido a que el presente estudio fue un reflejo de la situación por la cual atravesaba ProMéxico y la UIN durante el segundo semestre del 2009. Sin embargo, las variables identificadas como indicadores de la transformación de la UIN, son permanentes y requieren de un constante monitoreo.

En conclusión, la tesis se observa como un estudio complejo e integral del comportamiento de los SIE, especialmente respecto a la inexistencia de la cultura de inteligencia tanto en el ámbito teórico como práctico. Así pues, este es un intento por purificar y delimitar los alcances de una profesión que ha sido utilizada indiscriminadamente, ratificando la necesidad de los SIE. La tesis acota el proyecto al análisis teórico y la evaluación del caso práctico, situación que requirió disminuir la profundidad respecto al análisis de cada proceso para concentrar el estudio en la evaluación y entendimiento de la naturaleza de los SIE, y el uso inadecuado del término.

Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey



30002007291321

<http://biblioteca.mty.itesm.mx>