



## Revista Científica General José María Córdova

(Revista Colombiana de Estudios Militares y Estratégicos)

Bogotá D.C., Colombia

ISSN 1900-6586 (impreso), 2500-7645 (en línea)

Web oficial: <https://www.revistacientificaesmic.com>

## El desempeño de la inteligencia en España en el ámbito público, empresarial y académico

**Claudio Augusto Payá-Santos**

<https://orcid.org/0000-0002-1908-9960>

[claudio.paya@campusviu.es](mailto:claudio.paya@campusviu.es)

Universidad Internacional de Valencia, España

**Citación APA:** Payá-Santos, C. A. (2023). El desempeño de la inteligencia en España en el ámbito público, empresarial y académico. *Revista Científica General José María Córdova*, 21(44), 1029-1047.

<https://doi.org/10.21830/19006586.1222>

**Publicado en línea:** 1.º de octubre de 2023

Los artículos publicados por la *Revista Científica General José María Córdova* son de acceso abierto bajo una licencia Creative Commons: Atribución - No Comercial - Sin Derivados.



**Para enviar un artículo:**

<https://www.revistacientificaesmic.com/index.php/esmic/about/submissions>



Miles Doctus



**Revista Científica General José María Córdova**  
(Revista Colombiana de Estudios Militares y Estratégicos)  
Bogotá D.C., Colombia

Volumen 21, número 44, octubre-diciembre 2023, pp. 1029-1047  
<https://doi.org/10.21830/19006586.1222>

## El desempeño de la inteligencia en España en el ámbito público, empresarial y académico

The performance of intelligence in Spain in the public, business and academic spheres

**Claudio Augusto Payá-Santos**

Universidad Internacional de Valencia, España

**RESUMEN.** Este artículo analiza dos cuestiones clave en los servicios de inteligencia en España: su desempeño profesional y el avance teórico de carácter académico que impulsa el uso de la inteligencia en distintos espacios públicos y privados, en búsqueda de dar prestigio a la inteligencia en la academia. Analizando especialmente la obra del investigador español Díaz-Matey, se evidencia que la valoración de la inteligencia tanto en el sector público como en el empresarial impacta la funcionalidad y legitimidad de los organismos de inteligencia. Se concluye que debe avanzarse en los procesos de democratización y desclasificación, rompiendo el secretismo, para que la inteligencia permee la cultura general, se consolide como disciplina académica y ayude a tomar mejores decisiones en todos los ámbitos.

**PALABRAS CLAVE:** ciencias de la información; inteligencia; inteligencia académica; inteligencia empresarial; seguridad del Estado

**ABSTRACT.** This article analyzes two key issues in the intelligence services in Spain: their professional performance and the theoretical advance of academic character that drives the use of intelligence in different public and private spaces, in search of giving prestige to intelligence in the academy. Analyzing especially the work of the Spanish researcher Díaz-Matey, it is evidenced that the valuation of intelligence both in the public and business sectors impacts the functionality and legitimacy of intelligence agencies. It is concluded that progress must be made in the processes of democratization and declassification, breaking secrecy, so that intelligence permeates the general culture, consolidates as an academic discipline and helps to make better decisions in all fields.

**KEYWORDS:** academic intelligence; business intelligence; information sciences; intelligence; state security

Sección: INTELIGENCIA Y LOGÍSTICA • Artículo de investigación científica y tecnológica

Recibido: 23 de abril de 2023 • Aceptado: 10 de septiembre de 2023

**CONTACTO:** Claudio Augusto Payá-Santos ✉ [claudio.paya@campusviiu.es](mailto:claudio.paya@campusviiu.es)

## Introducción

La inteligencia no surge como un tema académico, sino que se define históricamente como una necesidad del responsable político para conocer y actuar. A medida que las estructuras sociales se han vuelto más complejas, su práctica ha adoptado formas cada vez más organizadas, especialmente con el surgimiento del Estado moderno y su aparato burocrático.

El espionaje en tiempos de guerra constituye la primera actividad de inteligencia humana. Aunque simple y directa en la elección de sus objetivos —conocer y anticipar al enemigo—, su complejidad varía en la implementación. Se trata de una actividad pragmática y esencial que se adapta según los objetivos y horizontes a conocer y prever. En sus formas más tempranas y básicas, se enfocaba en obtener información elemental como la fuerza, el número de tropas y la ubicación geográfica del enemigo. Con el tiempo, se definieron metas más sofisticadas, orientadas a recolectar datos no solo militares, sino también sociales, económicos y políticos que influían en el escenario de acción (Díaz-Matey, 2005a; 2008). Esta información se destinaba a identificar posibles amenazas u oportunidades en un marco ofensivo. En contextos más recientes, su análisis se ha vuelto crucial debido al aumento de la complejidad social e institucional (Ruiz-Ruano et al., 2019), así como a la creciente interacción e interdependencia susceptibles de análisis por parte de la inteligencia (Díaz-Matey, 2016; 2017a; 2017b).

Las actividades de inteligencia moderna asignan la mayoría de sus recursos a tareas de análisis, transformando la inteligencia no solo en una práctica, sino también en un método avanzado para comprender la realidad, que, en nuestra opinión, requiere igualmente de estudio teórico. Esta evolución de la inteligencia, en la que el estudio y el análisis se han vuelto fundamentales, es resaltada por Robert David Steele (2002), quien la considera la verdadera revolución de la inteligencia después de la Guerra Fría. Esto se refiere, en particular, a la creciente relevancia del OSINT, es decir, el análisis de fuentes abiertas.

No se puede obviar que, con una perspectiva general y enfocándonos en las distintas particularidades históricas, la inteligencia se consolidó como institución permanente desde mediados del siglo XIX, comenzando con la Primera Guerra Mundial y culminando con el surgimiento del satélite y el desarrollo de la recolección de evidencia electrónica durante la Guerra Fría, lo que desplazó a un segundo plano la obtención tradicional de información. Sin embargo, la función esencial de la inteligencia, en cualquier organización y estructura, en cualquier época, es manejar, en todas sus dimensiones, los riesgos, amenazas y oportunidades para minimizar la incertidumbre y las vulnerabilidades. Así, el advenimiento de “la era de la información ha cambiado radicalmente la forma en que concebimos la inteligencia, su forma; pero no su esencia” (Delgado-Morán, 2023; Delgado-Morán et al., 2019).

Sin embargo, este cambio, en parte debido a la rapidez con la que ha ocurrido, ha sido mal interpretado. La revolución de la información no es solo un proceso de abarataamiento de las comunicaciones o de sistemas informáticos más rápidos. Los dos principales factores de cambio son, por un lado, la forma de usar la información y las intenciones con las que se usa, y, por otro lado, la configuración del tiempo en lo que respecta a la información. Así, “lo importante no es, como se pensaba en los años 90, la cantidad de información que se posea, sino cuándo se posee esa información” (Martín Barbero, 2007).

En este sentido, “hoy la información tiene un ciclo de vida más limitado en el tiempo y, por tanto, el secreto, aunque presente, juega un papel distinto al que desempeñaba durante la Guerra Fría” (Delgado-Morán et al., 2019). Por ello, “la tecnología y la llamada revolución de las fuentes abiertas son un arma de doble filo, ya que generan expectativas inapropiadas” (Martín Barbero, 2007), lo que conduce a subestimar la importancia de invertir en análisis y analistas, y en general en capacidades humanas, mientras se sobreloran los productos con un alto componente técnico.

Los sistemas tecnológicos alimentan el sueño de una inteligencia perfectible como solución a todos los problemas, cuando en realidad “la inteligencia, como herramienta de ayuda al proceso de toma de decisiones, ayuda a reducir la incertidumbre” (Díaz-Matey, 2008; 2011; 2013; 2016), pero no la elimina por completo. Si bien la incorporación de procesos automáticos al proceso de análisis en inteligencia, junto con los ajustes llevados a cabo en el nuevo escenario internacional tras el final de la Guerra Fría (nuevas tareas, más variadas y con un gran volumen de información disponible), deberían ayudar considerablemente a mejorar el análisis de inteligencia.

Esta revolución se origina en el cambio del contexto mundial, donde la información es más abundante que nunca en la historia y se evidencia una rápida multiplicación de fuentes. Esto aumenta la relevancia de seleccionar y analizar la información disponible, convirtiendo su eficiencia en un aspecto crucial de la seguridad, tanto para entidades públicas como privadas (Delgado-Morán et al., 2020). Siguiendo esta línea, además del uso de la inteligencia por actores privados no estatales, es esencial recordar que “la inteligencia es la principal respuesta ante los riesgos y amenazas a la Seguridad Nacional de un Estado” (Díaz-Matey, 2013; 2016). Por lo tanto, la inteligencia fundamenta decisiones basadas en intereses específicos y consiste en la habilidad de seleccionar información necesaria para tomar decisiones en su propio interés. “La labor principal de la inteligencia, sin importar la estructura donde se realice, es la reducción de la incertidumbre inherente a los procesos de toma de decisiones” (Díaz-Matey, 2005a; 2008; 2016; 2017a; 2017b).

Si bien la inteligencia se fundamenta en hechos, pruebas y datos, estos productos deben servir a los intereses de quienes toman decisiones finales. Sin embargo, también están enmarcados en una realidad temporal específica y en los procedimientos, prácticas y costumbres de la estructura que los produce. En definitiva, el progreso teórico en el estudio de la inteligencia ha sido considerablemente restringido por la ausencia de una

definición clara, principalmente debido a la dificultad de alcanzar un consenso conceptual sobre lo que implica el término *inteligencia*. Al respecto, Díaz-Matey (2008), dice que “las definiciones amplias del término inteligencia tienden a generar conflictos en lugar de consenso y a intensificar tensiones burocráticas, más que a reducirlas o resolverlas” (p. 60).

Existe variada literatura que se aproxima a su vertiente institucional, cuando está inherentemente ligada a la inteligencia de las organizaciones que velan por la seguridad de las naciones. Así, Sherman Kent (1965) afirma lo siguiente: “La inteligencia es una organización física que produce información compleja, precisa y oportuna, en la búsqueda y resolución de algún problema relevante, fundamentalmente sobre asuntos estratégicos y política exterior, que sean útiles para las personas que toman decisiones” (p. 69; traducción propia).

Por tanto, sin una definición clara de la variable dependiente a la que se hace referencia, resulta complicado comprender en profundidad tanto las diversas dimensiones como el impacto de los distintos factores que inciden en ella (Díaz-Matey, 2005a; 2005b; 2008). Además, en la literatura reciente se ha empezado a considerar la inteligencia, en un sentido abstracto, como una cultura. Esta cultura de inteligencia busca clarificar ante la opinión pública las funciones reales de las labores de inteligencia, que a menudo se perciben o se presuponen de manera superficial en la sociedad, posiblemente distorsionadas por sesgos historiográficos en diferentes episodios de la historia de España (Pastor, 1996; Rueda, 1993; Bardavio et al., 2001; Macia, 2001).

El análisis del desarrollo de la inteligencia en España, aunque extenso, se ve dificultado por la vaguedad del término. Para intentar una aproximación más precisa a la inteligencia, más allá de la definición previamente extraída de uno de los fundadores de este campo, Sherman Kent, y dejando de lado los sesgos históricos señalados por la doctrina, es útil referirnos a la perspectiva de Navarro (2004), quien define la cultura de la inteligencia como “el conjunto de iniciativas y recursos que promueven la conciencia de su necesidad y aportan comprensión cívica sobre su realidad” (p. 22).

La comprensión cívica del alcance de la inteligencia en España se ha venido desarrollando recientemente a través de una plétora de colaboraciones entre universidades y organismos de defensa. Este progreso ha ocurrido a medida que los estudios sobre seguridad e inteligencia se han ido integrando en el ámbito académico con la creación de títulos oficiales, especialmente de maestrías, así como una variada oferta de doctorados en este campo. Según nuestra opinión, se ha logrado una efectiva difusión, divulgación y formación en un área que hasta entonces había estado relativamente ausente

La disciplina de la inteligencia, como se mostrará en este artículo, es una función que opera en distintos planos, con el fin de adelantarse a los competidores, encontrar las ventajas comparativas en un escenario concreto y conseguir tomar mejores caminos que otros para cumplir los objetivos planteados (Díaz-Matey, 2008; 2011; 2013).

Debido a todo lo anterior, sin duda, una de las piezas fundamentales en la inteligencia es la figura del analista:

Alguien tiene que hacer que el proceso funcione coherentemente, crear y mantener actualizada esa imagen común del objetivo, recibir las necesidades de inteligencia, descomponerlas en requisitos de información que deben ser obtenidos, aceptar las nuevas informaciones e incorporarlas a la imagen del objetivo, extraer inteligencia procesable y asegurarse de que llegue al solicitante. (Clark, 2010; traducción propia)

## Metodología

Para este trabajo se ha hecho una investigación de análisis de contenido, desde una aproximación cualitativa, sobre la obra del profesor Díaz-Matey, principal autor español que trabaja en la disciplina de la inteligencia como instrumento al servicio de organizaciones tanto públicas como privadas, y como elemento paralelo de carácter académico que se produce por el uso de la inteligencia en distintos espacios, públicos y privados, en búsqueda de reducir la incertidumbre para apoyar la toma de decisiones. El estudio individual de la obra de Díaz-Matey busca favorecer la definición de nuevos contextos sociales y situacionales que pueden aplicarse a la inteligencia como herramienta y como disciplina, para atender una variedad de problemas. Esto permitirá ofrecer una panorámica sobre otros desarrollos del campo de la inteligencia, como el académico y el empresarial. Para esta investigación se han elegido instrumentos de tipo cualitativo como la metodología del *policy analysis*, que contempla la observación, el contexto situacional y la lectura de documentos. Esta metodología es un área de estudio del campo de las ciencias sociales que surgió para comprender y evaluar el proceso de formulación de políticas (Fischer et al., 2007). Dunn (1981) define el análisis de política pública así:

[...]disciplina de las ciencias sociales que utiliza múltiples métodos de investigación para producir y transformar información que puede resolver los problemas de la política y las prácticas relacionadas con la gestión de los gobiernos, permitiendo el desarrollo académico de reglas generalizables aplicables a una variedad de problemas y contextos. (p. 35; traducción propia)

El aporte cualitativo del *policy analysis* radica en la estimación de factores subjetivos como el significado social y el contexto situacional (Fischer et al., 2007). En este sentido, se destaca como uno de los métodos más usuales al bosquejar proyectos de investigación sobre asuntos ligados a circunstancias y problemas políticos. En este caso, se deben contemplar, según este planteamiento, métodos interpretativos como el análisis de estudio de caso (individual o comparativo), el análisis de categoría, el análisis de contenido, el análisis conversacional, el análisis de discurso, el análisis del marco, de historias de vida, entre otros (Fischer et al., 2007).

## Marco teórico

El objetivo de este trabajo se centra en analizar el desempeño de la inteligencia en sus distintos ámbitos, empezando por el público y, posteriormente, evaluando su desarrollo paralelo en otros ámbitos, como el privado y las aún emergentes iniciativas desde el sector académico. En cuanto al marco teórico, este se enfoca en los tres ámbitos mencionados, donde todos se basan en procesos que buscan una misma finalidad: la obtención de conocimiento preciso en el momento oportuno. Como afirma Díaz-Matey, “la inteligencia es una herramienta aplicada al proceso de toma de decisiones, que ayuda a reducir la incertidumbre” (Díaz-Matey, 2005a; 2008; 2011; 2013; 2016).

Se trata, entonces, de información disponible como inteligencia aplicable estratégicamente en entornos altamente cambiantes, donde los diferentes ciclos de decisión varían significativamente, desde las lecciones aprendidas en los clásicos enfrentamientos transnacionales hasta estrategias necesarias para afrontar sucesivas crisis económicas, energéticas o pandémicas, que cambian constantemente de escenarios, lo cual obliga a las organizaciones a una revisión permanente para su necesidad de anticipación.

En el primer ámbito de este estudio, denominado “inteligencia clásica”, se hace referencia a la inteligencia orientada a detectar posibles amenazas u oportunidades en contextos ofensivos. Este ámbito, como señalaba Vernon Walters, exdirector de la CIA en los años 70, implica un aspecto de secreto, destacado por Navarro (2009) y enfatizado por Díaz-Matey (2005a; 2008; 2011) como restrictivo. En este sentido, sobre la inteligencia que denominamos “clásica”, Walters (1981) afirmaba: “Inteligencia es la información, no siempre disponible en el dominio público, relacionada con el poder, los recursos, capacidades e intenciones de potencias extranjeras que puedan afectar a nuestras vidas y a nuestra seguridad”. Hoy en día, los riesgos y amenazas siguen definiendo genéricamente el objeto de interés de la inteligencia, aunque con un ciclo de vida de la información más limitado y un papel del secreto diferente al de la Guerra Fría o al periodo de Walters en la CIA, quien tuvo una notable presencia en España durante su mandato (Grimaldos, 2006).

En este primer ámbito se ha tenido en cuenta el trabajo de varios especialistas, incluyendo a Vernon Walters (1981), Navarro (2009), Villamizar (2004), Mazurier y Payá-Santos (2018), Mazurier et al. (2020), Payá-Santos et al. (2015), Payá-Santos y Delgado-Morán (2017), Payá-Santos y Luque-Juárez (2021), Delgado-Morán (2023) y Delgado-Morán et al. (2019). Sin embargo, se ha centrado la atención en la obra de Díaz-Matey (2005a; 2008; 2010; 2011; 2013; 2016), que profundiza en el encorsetamiento histórico de las estructuras de inteligencia en el concepto de secreto, lo que plantea diversos obstáculos, incluida la generación de contenido científico al respecto.

El segundo ámbito de estudio se enfoca en los contextos competitivos del sector privado. Aquí se aplica el término “interdependencias complejas”, acuñado por Keohane

y Nye (1977), que se refiere a la continua presión externa que afecta no solo al primer elemento analizado de manera general, sino también a los contextos competitivos. En estos, la inteligencia, empleada como herramienta, puede capitalizar el descubrimiento o búsqueda de nuevas oportunidades y la eliminación de incertidumbres. Asimismo, posibilita a las organizaciones afrontar acontecimientos adversos sin comprometer su supervivencia (Díaz-Matey, 2008; 2013; 2016).

En el segundo desempeño que focalizamos aborda los contextos competitivos desde el sector privado, y donde podríamos aplicar el término acuñado por Keohane y Nye (1977), cuando denominaron “interdependencias complejas”, las que se derivan de la continua presión externa, no solo para nuestro primer elemento analizado que deviene en ese sentido de manera general, sino también para los contextos competitivos donde la inteligencia, utilizada como herramienta, pueda aprovecharse del hallazgo o prospección de nuevas oportunidades, así como eliminación de incertidumbres, al tiempo que la sitúa en disposición de sobrellevar acontecimientos desfavorables a intereses organizativos, sin que la supervivencia de la organización pueda quedar comprometida (Díaz-Matey, 2008; 2013; 2016).

En este segundo ámbito se encuentra la obra de distintos especialistas como Martín Barbero (2007), Keohane y Nye (1988) o Diestra et al. (2021), aunque este trabajo se concentra en los trabajos de Díaz-Matey (2005b; 2008; 2010; 2011; 2013; 2016; 2017a; 2017b). Este autor dedica una parte importante de su obra a este “sector” de la inteligencia, donde el advenimiento de la era de la información ha cambiado radicalmente la manera en que se concibe la inteligencia, su forma, aunque no su esencia (Diestra et al., 2021; Delgado-Morán, 2023; Delgado-Morán et al., 2019).

En el tercer ámbito de este trabajo se aborda el desarrollo de la inteligencia desde la disciplina académica. La “academización de la inteligencia” se define como “la investigación, conceptualización y enseñanza académica sobre el mundo de la inteligencia” (Michael & Kornbluth, 2019; traducción propia). La academia se entiende, siguiendo a Bunge (1981), como un esfuerzo comprensivo e investigador de los fenómenos sociales. En este contexto, es notable que los estudios en inteligencia de manera general (Poczynok, 2023), y particularmente en España, en sentido clásico, son una de las áreas menos exploradas por los académicos en ciencias sociales, con algunas excepciones notables. La producción de conocimiento sobre estos temas ha quedado limitada principalmente a un grupo reducido de expertos, quienes, como señala Díaz-Matey (2010; 2011; 2017b), están fundamentalmente vinculados a organizaciones públicas dedicadas precisamente a la gestión de información sensible.

Según Gill y Phythian (2016), los resultados de estas investigaciones varían en cuanto a lo que son o deberían ser. Por un lado, se busca proteger y regularizar el acceso a información sensible, y por otro, se promueve una divulgación controlada en busca de la “aceptabilidad social”, según Bruneau & Boraz (2007). Este enfoque,

aunque representa un avance frente al hermetismo tradicional, podría considerarse un obstáculo para el desarrollo académico de la inteligencia. La colaboración con investigadores académicos en diversas disciplinas podría enriquecer la inteligencia, aportando herramientas de otras ciencias que incluyen el pensamiento crítico y el desarrollo de infraestructura teórica. Estos aportes podrían mejorar la comprensión de la inteligencia como una función gubernamental (Marrin, 2016) y su influencia en la sociedad, tanto en grupos de opinión como en grupos de presión, en temas relacionados con los objetivos de la inteligencia (Arcos, 2013). En esta línea, Jeffrey-Jones (2003) argumentaba que la legitimidad de un organismo de inteligencia depende de su “aceptación social”, entendida como la percepción de que sus actividades son “necesarias, constitucionales y legalmente autorizadas” (p. 5).

En este tercer y último ámbito introducido, se ha estudiado la obra de distintos especialistas como Arcos (2013), Bruneau y Boraz (2007), Bunge (1981), Caligiuri y Sidoti (2016), Caligiuri y Pili (2020; 2021), Gill y Phythian (2016), Jeffrey-Jones (2003), Johnson (2007), Kent (1965), Michael y Kornbluth (2019), Marrin (2016), Payá-Santos y Delgado-Morán (2017), Payá-Santos y Luque-Juárez (2021), Poczynok (2023), Torres (1998), Warner (2007) y Winks (1996), si bien la finalidad de este trabajo es evidenciar esta referencia en la obra de Díaz-Matey.

## La inteligencia y su encorsamiento en el sector público

El Estado y su seguridad constituyen, sin duda, el aspecto o finalidad más reconocida de la disciplina de inteligencia. Esta ha sido considerada, según Navarro (2009), como una “actividad históricamente sustentada en el concepto del secreto”, lo que la ha mantenido alejada de cualquier tipo de control fuera del ámbito gubernamental y del conocimiento público. Este culto al secreto debe matizarse estableciendo un límite o distinción, como indica el investigador colombiano Andrés Villamizar (2004), quien señala que “la forma en que se emplea la inteligencia al servicio de la seguridad varía, dependiendo de si se trata de una democracia o un régimen autoritario”. En el caso español, su uso en pro de la seguridad, aunque está sujeto a control normativo y jurisdiccional, no está exento de debate y consideraciones éticas.

De hecho, actualmente solo se ha logrado un equilibrio entre los intereses nacionales y los colectivos de seguridad, particularmente en lo referente a amenazas comunes como el terrorismo, siempre circunscrito a contextos muy específicos (Mazurier et al., 2020; Fernández & Delgado-Morán, 2016; Fernández-Rodríguez & Liz-Rivas, 2023). En este sentido, la desclasificación documental emerge como una de las vías principales para distinguir entre mito y realidad en cuanto al funcionamiento de los servicios de inteligencia. Este proceso de desclasificación es crucial para comprender el funcionamiento del Estado contemporáneo (Delgado-Morán et al., 2019).

Sea como fuere, partiendo de la premisa de que la Comunidad de Inteligencia se ajusta a las preferencias, gustos y necesidades de quienes toman decisiones, es posible inferir, en términos generales, una politización de la inteligencia (Payá-Santos et al., 2015). A pesar de las dificultades, la Comunidad de Inteligencia continúa desempeñando un papel crucial en la salvaguarda de la seguridad nacional de los Estados. No obstante, la propia estructura burocrática actual en la que se desenvuelve el trabajo de inteligencia presenta desafíos significativos, especialmente en aspectos como la integración de sus distintos análisis (Mazurier & Payá-Santos, 2018).

Además del uso de la inteligencia al servicio de la seguridad, es posible identificar un ámbito más amplio en sus finalidades y usos. Así, cualquier institución, ante escenarios de complejidad, podría beneficiarse del análisis de información proporcionado por la inteligencia. De esta forma, la inteligencia trasciende el ámbito de la seguridad y se convierte en un método para tomar decisiones informadas y realizar análisis de escenarios en diversos campos, más allá de la anticipación y prevención en la seguridad gubernamental.

En este artículo se busca delimitar los términos de la disciplina de inteligencia en sus distintos usos en España, ya sean los conocidos en el ámbito público para la seguridad, los privados utilizados por empresas en su estrategia y anticipación ante competidores, las cooperaciones público-privadas, o los usos académicos para la generación de conocimiento. Sin embargo, en relación con este último, la práctica ha mostrado que el conocimiento científico sobre el funcionamiento de algunas de las instituciones más relevantes es limitado, especialmente en países como España, donde los procedimientos de clasificación y desclasificación son rudimentarios y restrictivos, lo que representa un obstáculo para la generación de contenido científico relevante (Díaz-Matey, 2016).

Por tanto, se identifica un ámbito más amplio para la inteligencia, que va más allá de la seguridad y se convierte en un método eficaz para tomar decisiones y analizar escenarios en diferentes contextos estratégicos. Principio del formulario

Si se bajan estas reflexiones teóricas a la realidad, en relación con gestionar una unidad de inteligencia, es importante tener una idea clara de lo que se espera de ella, es decir, del alcance de los resultados de la producción, con el fin de adecuar lo máximo posible los procesos a las capacidades reales, a fin de mejorar su efectividad y eficiencia. Siempre sin perder de vista algo clave: el proceso de transformación de información en inteligencia es complejo y requiere tiempo y habilidad (Díaz-Matey, 2005a; 2008; 2010; 2011).

## La inteligencia y su aporte exponencial en la empresa

En términos generales, la palabra *inteligencia* se introduce en entornos empresariales como la capacidad de acierto y anticipación respecto a distintos competidores. Sin duda, la prospectiva desempeña un papel crucial al tratar de armonizar el deseado rol predictivo (Díaz-Matey, 2005b; 2013; 2016). En la evolución de la inteligencia empresarial y del

sector privado, es imposible ignorar el impacto significativo de la evolución tecnológica. Actualmente, esta evolución ofrece al analista herramientas de incalculable valor (Díaz-Matey, 2016). Antes de que el analista procese la información para su informe, está la fase de obtención de datos, donde la tecnología ha supuesto un salto cualitativo en la rapidez y cuantitativo en la cantidad de datos recopilados y filtrados. Así pues, las herramientas tecnológicas, utilizadas tanto en la seguridad tradicional como en la empresarial, representan una ventaja significativa en la obtención de información. Sin embargo, a pesar de los avances en otros sectores, las máquinas y *softwares* no pueden realizar todas las tareas; la figura del analista aporta el imprescindible toque humano para discernir el resultado final (Díaz-Matey 2005b; 2016).

Es importante matizar que la inteligencia empresarial no se limita a un ámbito local o regional. En lo que Keohane y Nye llamaron “interdependencia compleja”, esta representa un salto cualitativo sin precedentes que involucra integralmente a un conjunto heterogéneo de actores internacionales de diversa índole, cuyo desarrollo está intrínsecamente entrelazado con el de otros (Keohane & Nye, 1977).

Específicamente en el ámbito internacional, es cierto que las empresas siempre han reclamado determinado grado de “interdependencia compleja” para poder llegar a implantarse en otros mercados:

[...] sea como fuere, no nos llevemos a engaño, el apoyo estatal de los Estados a empresas consideradas estratégicas no solo se traduce en posibles ventajas comerciales en un mercado cada vez más global, sino también en un posible incremento del poder relativo y de influencia en la esfera internacional (formas indirectas de conflicto). (Díaz-Matey, 2008)

La cuestión de qué se entiende por empresas estratégicas conduce a la conclusión de que, inicialmente, todos pueden ser considerados competidores. Posteriormente, dentro de un sector específico, la actividad de la empresa se define por una serie de parámetros específicos y globales que requieren análisis para alcanzar esa diferenciación tan deseada como organización. En el ajuste de la inteligencia dentro de las empresas, es crucial utilizar el término inteligencia de manera apropiada, independientemente de los asuntos a los que se aplique.

La inteligencia en la empresa es una herramienta útil, pero es importante recordar que los recursos son siempre limitados, y la duplicidad de funciones representa un derroche de estos recursos. La inteligencia debe ser entendida como una herramienta “constituida por una síntesis crítica de informaciones anteriores y por una permanente actualización de datos, hechos, intenciones y capacidades que se conviertan en un flujo y permitan la adopción de decisiones” (Díaz-Matey, 2008, p. 89). Este enfoque subraya la importancia de un análisis continuo y una actualización constante para informar y optimizar la toma de decisiones en el ámbito empresarial.

La inteligencia aplicada al ámbito empresarial, la inteligencia útil, se caracteriza por su capacidad de transformar la empresa para que esta pueda capitalizar nuevas oportunidades y gestionar acontecimientos desfavorables sin comprometer su supervivencia (Díaz-Matey, 2005b; 2013; 2016). Como sugiere Martín Barbero (2007), “la inteligencia está intrínsecamente asociada a la función emprendedora, entendida con Drucker como la actividad de tomar recursos en áreas de bajo rendimiento y transferirlos a otras de alto rendimiento” (p. 115).

La creciente presencia de departamentos de inteligencia en las organizaciones demuestra que las compañías valoran este “valor añadido”. En un mercado dinámico, el mundo empresarial busca inteligencia orientada a obtener información útil para satisfacer sus intereses o disipar incertidumbres. Esta inteligencia puede ser generada internamente o adquirida de proveedores externos, proporcionando a los puestos estratégicos de las compañías informes decisivos y diferenciadores frente a sus competidores (Díaz-Matey, 2016). El campo de la inteligencia en organizaciones y empresas ofrece un amplio terreno para la investigación y desarrollo, especialmente con el avance de la inteligencia artificial y las “ideas frescas” propuestas en investigaciones como la de Diestra et al. (2021).

## **Desarrollo de inteligencia en la disciplina académica**

El mundo de los servicios de inteligencia, al servicio de la democracia, es un concepto fundamental que debe estar presente en cualquier sistema cultural, donde el capital humano es actualmente uno de los recursos más preciados. Tanto en un país, un sector, un territorio como en una empresa, el progreso y la ventaja competitiva se basan en las personas que trabajan allí. En este contexto, la “inteligencia” interesa a todos los sectores, ya que el manejo de la información es la base del conocimiento. La universidad, como punto de convergencia de disciplinas como historia, sociología, psicología, estadística, derecho, economía, relaciones internacionales, criminología, ciencias políticas, información y organización, puede desempeñar un papel crucial en el desarrollo de su potencial. Siguiendo a Bunge (1981), la labor de los académicos en sus investigaciones no consiste en la “acumulación de hechos sino en su comprensión, y que esta solo se obtiene arriesgando y desarrollando hipótesis precisas que tengan un contenido empírico más amplio que sus predecesoras” (p. 9). Como ejemplo de la importancia de la formación académica en inteligencia, Edgar Hoover, como director del FBI, tomó la medida de enviar a sus agentes a la universidad para su formación (Díaz-Matey, 2005b; 2008).

En este sentido, como puntualiza de manera pionera Sherman Kent (1965), se debe dedicar especial atención a los recursos humanos dedicados a la inteligencia y a los problemas metodológicos que la inteligencia entraña, así como a la necesidad de dotarla de método y procedimiento:

En cierto sentido, las organizaciones de inteligencia deben parecerse un poco a una gran universidad. Deben poseer la gente para las cuales la investigación y el pensamiento riguroso constituyen el hábito de vida y deben, en conformidad, tener gran tolerancia hacia los seres extraños y los excéntricos con un talento único. Deben garantizar una especie de libertad académica de consulta y deben excluir a aquellos que derogan dicha libertad destacando sus yerros ocasionales. (Kent, 1980, cap. 5; traducción propia)

Actualmente los servicios de inteligencia están llamados a misiones diversas y no solo a preservar la seguridad nacional, sobre todo en un mundo tan global como el actual, donde se requiere defender intereses económicos e industriales, por lo cual es necesario poseer recursos humanos especializados para prevenir dichas amenazas.

La colaboración entre el mundo de las ciencias sociales y la inteligencia, denominada *cloak and gown* (Winks, 1996) en referencia a la capa de los espías y la toga de los académicos, demostró su necesidad en algunas ocasiones, aunque de manera residual en Europa (Michael & Kornbluth, 2019; Caligiuri & Pili, 2020; 2021). En los Estados Unidos, en cambio, se ha desarrollado una tradición de intercambios entre ambos mundos (académico y profesional) desde la Segunda Guerra Mundial, con el denominado Proyecto Manhattan. Esta cooperación se debilitó durante los años posteriores y volvió a renacer a partir del 11 de septiembre de 2001 (Michael & Kornbluth, 2019; Caligiuri & Pili, 2020).

Desde entonces se ha iniciado un nuevo camino de colaboración, que amerita una reflexión sobre la experiencia americana si se quiere plantear una relación entre la investigación universitaria y los servicios de inteligencia. En el momento actual, es importante considerar el significado de las relaciones entre universidad e inteligencia. Los recursos de la inteligencia no son suficientes para producir el conocimiento necesario y combatir con eficacia las nuevas amenazas a la seguridad. Los errores de inteligencia se pagan caros, y los enemigos que se deben enfrentar son distintos a los de hace un decenio. La ventaja de la investigación desinteresada, capaz de comprender verdades desagradables en un primer momento, pero capaces de convertirse en buenas guías para el futuro, es indispensable si se quiere garantizar la seguridad de todos. Ahí es donde la universidad, a través de sus investigaciones, puede ser el canalizador de todo ese saber.

En este sentido, los estudios de inteligencia han tenido un amplio desarrollo en las últimas décadas en España, cosechando resultados desiguales, dado el espectro de opacidad que siempre está presente en el acceso a la información. Esta opacidad institucional es especialmente lesiva para los investigadores vinculados de una u otra forma a los estudios de inteligencia:

Escribir sobre la historia de la inteligencia desde la academia o desde el ámbito privado —esto es, sin acceso a información clasificada— es en ciertas ocasiones más interesante debido a su mayor dificultad, dependiendo de la disponibilidad de documentos desclasificados [...]. Donde pocos archivos han sido desclasificados, el investigador tiene que evaluar sus fuentes con la consciencia de que estas son sin duda fragmentarias.

Tiene que expresar sus juicios de acuerdo a ello, inclinándose siempre por el lado de la precaución, y construyendo generalizaciones solo sobre la base firme de los hechos. (Warner, 2007, pp. 21-22; traducción propia)

Mantener la opacidad en el proceso y/o adquisición de productos de inteligencia en nombre de la supuesta supervivencia del Estado, manifestada a través de una protección celosa de la información, se convierte en un aspecto negativo, especialmente en lo que se refiere a cooperación (Díaz-Matey, 2016). Los servicios de inteligencia son, a fin de cuentas, aquellas instituciones cuyas actividades se han mantenido en gran medida al margen del principio de publicidad que prevalece en los sistemas democráticos. Esta situación ha facilitado la proliferación de conocimiento pseudocientífico en torno a estos servicios. La razón fundamental de esta situación radica en las motivaciones subyacentes, a menudo dispares, que llevan a distintos actores del campo académico a involucrarse en este ámbito. Estas motivaciones, no siempre alineadas con los principios de transparencia y colaboración, pueden influir en la forma en que se aborda y se comprende el campo de la inteligencia, tanto en la práctica como en la teoría. Así, según Torres Ventosa (1998):

A la hora de emprender esta tarea el primer obstáculo que hubo que superar fue, sin lugar a duda, la ausencia de una monografía que abordara el tema de los Secretos Oficiales. En efecto, desde un primer momento quedó patente que el fondo bibliotecario al que nos enfrentábamos adolecía de graves lagunas en este tema. Ante ello, la única solución posible fue centrarnos en la, también escasa, doctrina de los tribunales de Justicia. (p. 355)

Gran parte de las iniciativas entre los servicios de inteligencia y las universidades han sido desarrolladas por miembros adscritos o vinculados a los servicios de inteligencia, con el objetivo de mejorar su imagen ante ciertos sectores (Bruneau & Boraz, 2007). Este fenómeno se puede apreciar al examinar la calidad, finalidad e impacto de las publicaciones resultantes de estas iniciativas (Díaz-Matey, 2005b; 2010; 2011). La naturaleza de estas colaboraciones a menudo refleja un enfoque más orientado a la imagen pública y la percepción institucional que a la generación de conocimiento objetivo y riguroso en el campo de la inteligencia.

En los estudios de inteligencia, ante la falta de debates académicos rigurosos y de profundo calado sobre los aspectos fundamentales de este campo de estudio, se incurre en una autorreferencialidad (Gill & Phythian, 2016), fundamentada en que la mayoría de estudios académicos al respecto parten desde las propias sinergias entre los servicios de inteligencia y la universidad, lo que dificulta la consecución de avances significativos, pese al número creciente de iniciativas que se han desarrollado durante los últimos años.

Aunque las historias personales son una valiosa fuente de investigación social cualitativa, no es aconsejable fundamentar el avance teórico en el campo de la inteligencia únicamente en este tipo de fuentes, debido a su alto contenido subjetivo (Payá-Santos & Delgado-Morán, 2017). Si se dependiera exclusivamente de estas narrativas personales, se

correría el riesgo de aceptar acríticamente las afirmaciones de aquellos que se presentan como protagonistas o testigos de actividades de inteligencia, sin tener la capacidad real de distinguir entre la verdad y el mito (Payá-Santos & Luque-Juárez, 2021). Al respecto, según Lock Johnson (2007):

El año 1975 puede ser denominado el año de la inteligencia, afirmando que antes de esa fecha la literatura existente sobre inteligencia podía ser adjetivada como especulativa, poco meritoria y poco fiables para las tareas de investigación y divulgación académica, sin mencionar las claras deficiencias en materias de desclasificación. Es más, a pesar de la proliferación de la literatura en inteligencia a nivel mundial y del incremento de los procesos de desclasificación, según Johnson el campo de estudio de la inteligencia se encuentra aún en su infancia (p. 9; traducción propia)

La inteligencia, como materia académica, puede resumirse en tres aspectos principales estrechamente vinculados entre sí, a los que se añade un cuarto por su importancia e impacto social:

1. Escenario de síntesis de conocimientos: Funciona como un foro de síntesis y comparación de conocimientos entre expertos sobre problemas concretos.
2. Búsqueda de soluciones compartidas: Se orienta a encontrar soluciones colaborativas entre académicos conscientes de las problemáticas actuales.
3. Comunicación política y cultural: Impulsa una comunicación horizontal para mejorar el funcionamiento de la democracia.
4. Concienciación sobre tecnologías: Se enfoca en la concienciación sobre el impacto de las nuevas tecnologías en la sociedad y el proceso democrático.

Estos componentes contribuyen a mejorar la conciencia social y a reducir los efectos negativos de la desinformación.

Se subraya la necesidad de profundizar en las relaciones entre los servicios de inteligencia y las universidades, estableciendo líneas de investigación sólidas. Sin embargo, el secreto, especialmente su ejercicio abusivo, suele ser obstáculo en este proceso. Es crucial enfocarse en el marco metodológico de las ciencias sociales, evitando ideas pseudocientíficas que distorsionan el ámbito de la inteligencia, con el fin último de consolidar este campo de estudio con base en metodologías ya establecidas (Payá-Santos & Delgado-Morán, 2017).

No obstante, la materialización de esta pretensión se ve dificultada por la ausencia de procedimientos de desclasificación adecuados, esenciales para aumentar la base científica de nuestro conocimiento sobre las instituciones, especialmente aquellas que operan en secreto. El desarrollo de estudios de inteligencia y su inclusión en líneas de investigación universitarias depende en gran medida de los procesos de desclasificación y del desarrollo democrático en distintos países (Mazurier et al., 2020; Payá-Santos & Delgado-Morán, 2017; Luque-Juárez et al., 2023). En España, por ejemplo, la política de desclasificación

no está claramente definida (Díaz-Matey, 2011). Según Lock Johnson (2007 a pesar de que “las historias en materia de inteligencia son muy abundantes en todo el mundo, los esfuerzos de teorización son muy limitados en gran parte porque los datos empíricos para construir y testar teorías escasean” (p. 10; traducción propia).

Lo que Johnson describe como las misiones de la inteligencia abarca un amplio espectro de actividades. Según este autor, un primer conjunto incluye aspectos fundamentales como la recolección, análisis y diseminación de información, además de la acción encubierta y la contrainteligencia. Un segundo grupo se centra en las cuestiones éticas, el control de la inteligencia y las propuestas de reforma en procedimientos y estructuras. Por último, se consideran los estudios relacionados con la estructura, funcionamiento y liderazgo dentro de las organizaciones de inteligencia. El campo de estudio multidisciplinar de la inteligencia, según Díaz-Matey (2010):

[...] ha venido experimentando una auténtica revolución en las últimas décadas. Es más, desde finales de los años ochenta del siglo XX, y a pesar de que el secreto sigue jugando un papel muy relevante en todo lo relacionado con la inteligencia, esta ha ido incorporándose progresivamente al debate público de las sociedades democráticas. Lo que en última instancia se ha visto reflejado con el desarrollo de distintos cursos y actividades en distintas universidades y organizaciones de distinta índole. (p. 749)

En España, según Díaz-Matey (2016):

[...] en los últimos 30 años en los medios de comunicación y sectores académicos, se ha conseguido tratar el tema con discusiones, escritos, el desarrollo de diversas tesis doctorales, la creación de una Cátedra y un Instituto universitario sobre estas materias. A todo ello hay que sumar distintas iniciativas privadas, que han ido completando el actual estado del arte de los estudios de inteligencia en España. (p. 243)

Aunque queda un largo camino por recorrer, los progresos realizados tanto en España como en otros países han comenzado a posicionar la inteligencia no solo como una disciplina de aplicabilidad pública, sino también como una disciplina académica, conocida como “inteligencia académica”. Este desarrollo más reciente se debe a la apertura de la inteligencia hacia la sociedad, donde, además, el sector empresarial no ha dejado pasar la oportunidad de establecer su propia posición en este ámbito.

## Conclusiones

Para la existencia de un país moderno y democrático, es crucial contar con organismos de inteligencia eficientes que contribuyan al funcionamiento óptimo de las instituciones. Comprender y analizar la realidad es esencial para tomar decisiones que salvaguarden la seguridad y el bienestar. Esto requiere una inteligencia constituida por profesionales altamente cualificados y motivados. Además, es fundamental fomentar una cultura de inteligencia, que en esencia es una cultura del Estado. En este contexto, la universidad

juega un papel esencial, no solo en la formación de quienes trabajan en inteligencia, sino también en educar a los consumidores de esta información. Quienes operan en el ámbito de la inteligencia necesitan una formación alta, continua y actualizada, ya sean agentes operativos o analistas de escenarios geopolíticos y geoeconómicos.

La Universidad puede y debe desarrollar un papel fundamental preparando nuevas generaciones de graduados conscientes de las exigencias de información necesarias en la actualidad para la seguridad del Estado. Debe sobre todo formar una clase dirigente (políticos, embajadores, magistrados, periodistas, etc.) que tenga interiorizados los principios de la cultura de la inteligencia, que conozca la misión institucional de los servicios, los límites de su *modus operandi*, y sus capacidades de aportar a la seguridad nacional e internacional. Por lo tanto, es necesario crear un sistema de relaciones estables y transparentes entre los servicios de inteligencia y el mundo académico. Cuando esto suceda, más rápidamente se podrán formar élites conscientes de las capacidades de los aparatos de seguridad del Estado.

Asimismo, la investigación en inteligencia desde la Universidad tiene el potencial de producir beneficios para una mejor percepción de la inteligencia por parte de la ciudadanía. Esto es fundamental para saber seleccionar la información que puede ser útil en medio del océano de información disponible hoy en día, lo que exige hacer de la inteligencia un elemento de la cultura general mediante su inserción en los programas universitarios. Como afirma Alvin Toffler, “la inteligencia como capacidad de prever y de comprender será el punto crucial en la lucha mundial para el poder del futuro; será la inteligencia la que decida quién gana y quién pierde en el siglo XXI”.

### **Agradecimientos**

El autor agradece al investigador Gustavo Díaz-Matey su orientación y recomendaciones para este texto, que está inspirado en las charlas sobre la materia ofrecidas en su cátedra.

### **Declaración de divulgación**

El autor declara que no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con el artículo.

### **Financiamiento**

El autor declara la fuente de financiación de este artículo bajo el programa de la Cátedra de Inteligencia Académica

### **Sobre el autor**

**Claudio Augusto Payá-Santos** es Ph.D. *cum laude* en ciencias humanas, sociales y jurídicas, Universidad Internacional de Cataluña, Barcelona; Ph.D. en teoría política, LUISS, Roma; máster en inteligencia. Es investigador invitado en la Scuola Universitaria Superiore Sant’Anna de Pisa y Profesor visitante en la Universidad de Florencia.

<https://orcid.org/0000-0002-1908-9960> - Contacto: [claudio.paya@campusviu.es](mailto:claudio.paya@campusviu.es)

## Referencias

- Arcos, R. (2013). Academics as strategic stakeholders of intelligence organizations: A view from Spain. *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, 26(2), 332-346. <https://doi.org/10.1080/08850607.2013.757997>
- Bardavio, J., Cernuda, P., & Jauregui, F. (2001). *Servicios secretos*. Debolsillo.
- Bruneau, T., & Boraz, S. (2007). *Reforming intelligence: Obstacles to democratic control and effectiveness*. University of Texas Press.
- Bunge, M. (1981). *Teoría y realidad*. Ariel.
- Caligiuri, M., & Pili, G. (2020). *Intelligence studies: Una analisi comparata tra l'Italia e il mondo anglo-americano*. Rubbettino.
- Caligiuri, M., & Pili, G. (2021). Italian intelligence studies literature: Understanding the state of play. A comparative perspective. *The International Journal of Intelligence, Security, and Public Affairs*, 23(3), 281-309. <https://doi.org/10.1080/23800992.2021.1991646>
- Caligiuri, M., & Sidoti, F. (2016). Intelligence e scienze umane: Una disciplina accademica per il XXI secolo. *Intelligence e Scienze Umane*, 1-164.
- Clark, R. (2010). *Intelligence analysis: A target-centric approach*. CQ Press.
- Delgado-Morán, J. J. (2023). Políticas públicas de seguridad en España: Análisis desde perspectivas criminológicas. *Revista Opinião Jurídica, Fortaleza*, 21(37), 183-211. <http://dx.doi.org/10.12662/2447-6641oj.v21i37.p183-211.2023>
- Delgado-Morán, J. J., Jiménez Reina, J., & Jiménez Reina, R. (2020). Seguridad cooperativa como medida de prevención y respuesta de la Unión Europea. *Revista Científica General José María Córdova*, 18(29), 61-85. <https://doi.org/10.21830/19006586.520>
- Delgado-Morán, J. J., Mazurier, P., & Payá-Santos, C. (2019). The race to securitize the Arctic in a post-cold war scenario. *Revista de Pensamiento Estratégico y Seguridad CISDE*, 4(1), 59-64. <http://tinyurl.com/5h2j47vp>
- Díaz-Matey, G. (2005a). Methodological approaches to the concept of intelligence failure. *UNISCI Discussion Papers*, 7, 3-15. <http://tinyurl.com/5yzfcfwz>
- Díaz-Matey, G. (2005b). Intelligence studies at the dawn of the 21st century: New possibilities and resources for a recent topic in international relations. *UNISCI Discussion Papers*, 8, 4-15. <http://tinyurl.com/jj36fjhm>
- Díaz-Matey, G. (2008). Hacia una definición inclusiva de inteligencia. *Inteligencia y Seguridad. Revista de Análisis y Prospectiva*, 4, 59-84.
- Díaz-Matey, G. (2010). The development of the intelligence studies in Spain. *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, 23(4), 749. <https://doi.org/10.1080/08850601003781027>
- Díaz-Matey, G. (2011). La importancia de las políticas de desclasificación en el desarrollo de los estudios de inteligencia. *UNISCI Discussion Papers*, 26, 151-157. [https://doi.org/10.5209/rev\\_UNIS.2011.v26.37819](https://doi.org/10.5209/rev_UNIS.2011.v26.37819)
- Díaz-Matey, G. (2013). The use of intelligence in the private sector. *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, 26(2), 272-287. <https://doi.org/10.1080/08850607.2013.732448>
- Díaz-Matey, G. (2016). From cooperation to competition: Economic intelligence as part of Spain's national security strategy. *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, 29(1), 151-164. <https://doi.org/10.1080/08850607.2015.1083342>
- Díaz-Matey, G. (2017a). El papel de la inteligencia en la lucha contra el terrorismo salafista yihadista. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, 116, 207-228. <https://doi.org/10.24241/rcai.2017.116.9.207>

- Díaz-Matey, G. (2017b). *La esencia de la inteligencia: Hacia una correcta relación entre producción y consumo de inteligencia* (Documento de Opinión n.º 52). Instituto Español de Estudios Estratégicos. <https://bit.ly/3r0nOqt>
- Diestra, N. M., Córdova, A. J., Caruajulca, C. P., Esquivel, D. L., & Nina, S. A. (2021). La inteligencia artificial y la toma de decisiones gerenciales. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 8(1), 52-69. <https://doi.org/10.17162/riva.v8i1.1631>
- Dunn, W. (1981). *Public policy analysis*. Prentice-Hall.
- Fernández Rodríguez, J. C., & Delgado-Morán, J. J. (2016). La mujer en el terrorismo suicida. *Estudios en Seguridad y Defensa*, 11(22), 75-89. <https://doi.org/10.25062/1900-8325.210>
- Fernández-Rodríguez, J. C., & Liz-Rivas, L. (2023). El terrorismo: aspectos psicosociales en el proceso de radicalización. En C. A. Payá Santos (Dir.), *Repercusiones de la radicalización yihadista en la seguridad europea, mediterránea y latinoamericana* (pp. 270-287). Thomson Reuters Aranzadi.
- Fischer, F., Miller, G., & Sidney, M. (2007). *Handbook of public policy analysis: Theory, politics, and methods*. Taylor & Francis Group.
- Gill, P., & Phythian, M. (2016). What is intelligence studies? *The International Journal of Intelligence, Security, and Public Affairs*, 18(1), 5-19. <https://doi.org/10.1080/23800992.2016.1150679>
- Grimaldos, A. (2006). *La CIA en España: Espionaje, intrigas y política al servicio de Washington*. Random House Mondadori.
- Jeffrey-Jones, R. (2003). *The CIA and American democracy*. Yale University Press.
- Johnson, L. (2007). *Strategic intelligence, vols. 1, 2, 3, 4*. Praeger Security International.
- Kent, S. (1965). *Strategic intelligence for American world policy*. Archon Books.
- Kent, S. (1980). *Inteligencia estratégica*. Pleamar.
- Keohane, R., & Nye, J. (1977). *Power and interdependence: World politics in transition*. Little Brown and Co.
- Luque-Juárez, J. M., Payá-Santos, C., & Arenas Morales, F. (2023). Contexto de las políticas de seguridad ciudadana. *Cuadernos de Res Pública en Derecho y Criminología*, 2, 69-82. <https://doi.org/10.46661/respublica.8293>
- Macía Mercade, J. (2001). *Periodismo y servicios secretos*. Universitat.
- Marrin, S. (2016). Improving intelligence studies as an academic discipline. *Intelligence and National Security*, 31(2), 266-279. <https://doi.org/10.1080/02684527.2014.952932>
- Martín Barbero, I. (2007). Inteligencia económica: tan lejos, tan cerca. *Inteligencia y Seguridad: Revista de Análisis y Prospectiva*, 2, 107-120.
- Mazurier, P., & Payá-Santos, C. (2018). *Amenazas híbridas: teoría de la hibridez y nuevo orden internacional*. Thomson Reuters Aranzadi.
- Mazurier, P., Delgado-Morán, J. J., & Payá-Santos, C. (2020). The meta-tragedy of the Commons: Climate change and the securitization of the Arctic region. En J. Ramírez & J. Biziewski (Eds.), *Security and defence in Europe: Advanced sciences and technologies for security applications* (pp. 63-74). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-12293-5\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-12293-5_5)
- Michael, K., & Kornbluth, A. (2019). The academization of intelligence: A comparative overview of intelligence studies in the West. *Cyber, Intelligence, and Security*, 3(1). <http://tinyurl.com/3y3d62aj>
- Navarro Bonilla, D. (2004). Introducción. En *Estudios sobre inteligencia: Fundamentos para la seguridad internacional* (pp. 6-31). Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- Navarro Bonilla, D. (2009). *¡Espías! Tres mil años de información y secreto*. Plaza y Valdés.
- Pastor Petit, D. (1996). *Diccionario enciclopédico del espionaje*. Editorial Complutense.

- Payá-Santos, C., & Delgado Morán, J. J. (2017). Incertidumbres del análisis dimensional de la inteligencia. *URVIO. Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad*, 21, 225-239. <https://doi.org/10.17141/urvio.21.2017.2962>
- Payá-Santos, C., & Luque-Juárez, J. M. (2021). El sistema de inteligencia criminal ante las nuevas amenazas y oportunidades del ciberespacio. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(36), 1121-1136. <https://doi.org/10.21830/19006586.855>
- Payá-Santos, C., Delgado Morán, J. J., & Fernández Rodríguez, J. C. (2015). Los medios de producción de inteligencia, en el análisis actual de los conflictos. *Estudios en Seguridad y Defensa*, 10(20), 5-17. <https://doi.org/10.25062/1900-8325.31>
- Poczynok, I. (2023). Inteligencia criminal en Argentina: Entre la legitimidad y la efectividad (2011-2021). *Revista Científica General José María Córdova*, 21(43), 721-741. <https://doi.org/10.21830/19006586.1061>
- Rueda Rieu, F. (1993). *La casa. El Cesid: Agentes, operaciones secretas y actividades de los espías españoles*. Temas de Hoy.
- Ruiz-Ruano, A.-M., López-Puga, J., & Delgado-Morán, J.-J. (2019). El componente social de la amenaza híbrida y su detección con modelos bayesianos. *URVIO. Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad*, 25, 57-69. <https://doi.org/10.17141/urvio.25.2019.3997>
- Steele, R. D. (2002). *The new craft of intelligence: Personal, public and political*. OSS Press.
- Torres Ventosa, J. J. (1998). La regulación legal de los secretos oficiales. *Anuario de la Facultad de Derecho de la Universidad de Extremadura*, 16.
- Villamizar, A. (2004). La reforma de la inteligencia: Un imperativo democrático. En *Ensayos de seguridad y democracia*. Fundación Seguridad y Democracia.
- Walters, V. (1981). *Misiones discretas*. Planeta.
- Warner, M. (2007). Sources and methods for the study of intelligence. En L. K. Johnson (Ed.), *Handbook of intelligence studies* (pp. 17-27). Routledge.
- Winks, R. W. (1996). *Cloak and gown: Scholars in the secret war, 1939-1961*. Yale University Press.