



*Diego Navarro Bonilla*

## LECCIONES APRENDIDAS (Y POR APRENDER): METODOLOGÍAS DE APRENDIZAJE Y HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE INTELIGENCIA

Se plantea la interrelación efectiva entre inteligencia y aprovechamiento de lecciones aprendidas como forma específica de gestión del conocimiento de una organización. Se toma como principio metodológico la doctrina militar, para proponer una aplicación a diferentes ámbitos de actividad en organizaciones basadas en el aprendizaje continuo, que hace del conocimiento un activo real y estratégico. Una sistematización del estudio de casos a lo largo del tiempo, y el aprendizaje de lecciones, deben orientarse a la mejora de procesos superiores, incorporando los resultados a las capacidades de prospectiva y a la identidad corporativa basada en la experiencia compartida. Se revisan los conceptos de proyección y extrapolación y sus diferencias como formas de explotación proactiva de una situación pasada, dentro de los métodos predictivos en análisis de inteligencia. Se propone finalmente una especialización del analista de inteligencia, que contribuya al diseño y puesta en marcha de Centros de Análisis de Lecciones Aprendidas en organizaciones públicas y privadas para mejorar su competitividad.

Lecciones aprendidas, Inteligencia, Conocimiento aplicado, Historia de la guerra, Análisis de Inteligencia, Explotación de información, Gestión del conocimiento, Organizaciones inteligentes

*This paper is focused on the effective interaction between intelligence and learned lessons methodology as a specific form of knowledge management for action in an organization. Learning lessons is also proposed as a process included in the analytical and forecast capabilities by means of past exploitation. Although firstly based on the principles of military doctrine it may be applied to different areas of activity in public and private fields. A systematic study of cases in a timeline and the ways of learning should be applied to the continuous improvement of processes in all levels of a learning organization, including the own identity based on the shared experience. It is also reviewed the concepts of projection, extrapolation and forecasting and their differences as proactive forms of intelligence. A final reflection is written on the increasing opportunity of specialization for intelligence analysts to the design and implementation of Units of Analysis and exploitation of Learned Lessons in public and private organizations to improve their competitiveness.*

*Learned Lessons, Intelligence, Applied Knowledge, History of War, Intelligence Analysis, Information Exploitation, Knowledge Management, Learning Organizations.*

## I. PASADO Y FUTURO: IMPLICACIONES PARA INTELIGENCIA

La generación de nuevo conocimiento, tácito (know-how) o explícito (registrado y documentado) se sitúa en la base del proceso de aprendizaje en toda organización. También ha sido el fundamento tradicional, por acumulación, de la evolución y las revoluciones científicas como ya sentenciase Kuhn. Un aprendizaje proactivo que, a grandes rasgos, se articula en torno a tres funciones principales: observación y recopilación de experiencias, acciones para cambiar el modo de hacer las cosas e incorporación y comunicación fluida de estos cambios introducidos en una organización para que obtenga beneficios evaluables de ese aprendizaje proactivo. El arte o la ciencia, según se mire, de aprender de la experiencia del pasado de forma organizada, regulada y pragmática puede contemplarse como una contribución relativamente moderna. Sí lo es su carácter sistemático y procedimental. Lejos de constituir una práctica contemporánea, la interpretación y explotación de las lecciones hunden su razón de ser en el corazón de la Historia. Si la anterior reflexión se centrara en la historia militar, se comprobaría que la recopilación, organización y aplicación proactiva de la experiencia registrada de la guerra ha sido una práctica indisolublemente ligada a la propia evolución de la historia mundial del conflicto y a la elaboración subsiguiente de una doctrina en cada momento histórico. En su contexto, y en cada multiplicidad de causas, circunstancias, explicaciones y dimensiones.

El objetivo de estas páginas es ofrecer una serie de líneas maestras en torno a una posible metodología de lecciones aprendidas, que lidere las unidades especiales de aná-

lisis y prospectiva, dentro de organizaciones denominadas inteligentes<sup>1</sup>. Es decir, aquellas estructuras que basan gran parte de su conocimiento proactivo en la explotación del aprendizaje continuo y compartido en todos los niveles dentro de su estructura. A partir de las enseñanzas contrastadas que ofrecen los Centros Oficiales de Análisis de Lecciones Aprendidas para los Ejércitos, llegaríamos a un principio de propuesta que pudiera aplicarse a otros ámbitos y organizaciones, públicas y privadas, no únicamente de carácter militar; propiciando así la aplicación del conocimiento retrospectivo con fines estratégicos<sup>2</sup>.

¿Hasta qué punto la enseñanza de los hechos del pasado es un activo aprovechable, reutilizable o extrapolable en situaciones actuales y futuras? La acumulación sistemática de casos está en la base de los CALL (*Center for Army Lessons Learned*) instituciones centradas en la extracción de enseñanzas para el futuro, a partir de experiencias observadas y sistematizadas en las que se desarrolla una sinergia de capacidades, históricas, analíticas y documentales, en torno a ese conocimiento depurado<sup>3</sup>. Es indudable que la respuesta no siempre ha obtenido consenso entre los expertos. Brillantes historiadores militares, como Hew Strachan, han dedicado relevantes trabajos a valorar la utilidad de la historia militar y su “aplicación didáctica universal”<sup>4</sup>. Desde la misma concepción primigenia y crítica de Clausewitz (“De los ejemplos”) hasta los tratados de Liddell Hart o Fuller, llegaríamos a autores contemporáneos como Gary Sheffield<sup>5</sup> o Vincent Desportes<sup>6</sup> que relativizan las enseñanzas de la Historia a la hora de suministrar modelos pretéritos como ejemplos aparentemente pertinentes para la toma de decisiones con carácter prospectivo. De manera más específica, para el estudio no tanto de la historia de la guerra como de la inteligencia, recientes síntesis como las llevadas a cabo por Timothy Walton, han reivindicado en su selección de ejemplos históricos la trascendencia del estudio retrospectivo y su aplicación directa al aprendizaje en inteligencia<sup>7</sup>. Estudiar el pasado es el primer paso para identificar patrones de

---

1 SENGE, Peter, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, N. York [etc.]. Random House, 2006.

2 NAVARRO BONILLA, Diego, *Inteligencia y análisis retrospectivo: lecciones de Historia y lecturas recomendadas*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2012. En prensa.

3 CHUA A. y LAM Wing, “Center for army lessons learned: knowledge application process in the military”, *International Journal of Knowledge Management*, vol. 2, nº 2 abril-junio 2006, 69-82.

4 STRACHAN, Hew, *Ejércitos europeos y conducción de la guerra*, Madrid, Ejército, 1985, 27-38.

5 SHEFFIELD Gary, “Military Past, Military Present, Military Future: The Usefulness of Military History”, *Rusi Journal*, vol. 153, nº 3, 2008, 102-107.

6 DESPORTES Vincent, *Décider dans l'incertitude*, 2ª ed., París, Économica, 2007, 49-58.

7 WALTON Timothy, *Challenges in Intelligence Analysis: Lessons from 1300 BCE to the Present*, Cambridge University Press, 2010.

comportamiento en una línea temporal diacrónica<sup>8</sup>. Así es factible comprender fenómenos similares y sus manifestaciones en cada corte temporal. De ese conocimiento, se derivan incluso productos informativos específicos, como los Manuales de Área o Guías de soldados en territorio hostil<sup>9</sup>. Con la Historia, conseguimos seleccionar los hechos más relevantes. Pero, sobre todo, “reorganizarlos” y valorar su grado de aprovechamiento para orientar con eficacia futuras acciones. Con ella, fabricamos también una especial capacidad mental, orientada a superar dificultades y mejorar el grado de adaptabilidad, flexibilidad en las soluciones o “resiliencia”, mediante el uso proactivo de los estudios de casos previos<sup>10</sup>. Se contribuye de esta manera, aunque de modo parcial, a la innovación que toda organización -especialmente los ejércitos- deben llevar a cabo para afrontar los entornos y contextos cambiantes de la guerra, con una configuración organizativa de sus miembros dinámica, abierta, flexible y orientada a la adaptabilidad proactiva continuada. El interés e indudable utilidad del estudio de la historia con fines de inteligencia se orienta, más que hacia la identificación de soluciones provenientes del pasado, hacia la configuración de una mente innovadora, abierta y capaz de comprender los hechos desde múltiples dimensiones. Actuaría así la historia como un activador de esa imaginación requerida a todo buen analista de inteligencia, asunto al que nos dedicaremos siguiendo las certeras reflexiones de Stephen Marrin a partir del estudio de la obra de John Lewis Gaddis<sup>11</sup>.

Ahí se sitúa el valor fundamental del análisis retrospectivo de los hechos para un profesional analista de inteligencia: no tanto en la creación de un listado de soluciones perfectamente adaptables, como si dispusiéramos de un libro de respuestas prescriptivas o fórmulas magistrales para situaciones que se presenten (la “solución de la escuela” de la que habla John Keegan)<sup>12</sup>. Se trata más bien de una especial configuración intelectual del analista que acumula ejemplos, observaciones y enseñanzas para incrementar sus capacidades de analogía e interrelación y lograr así una mayor creatividad en el planteamiento flexible de soluciones, más que en su aplicación rígida y directa.

---

8 NAVARRO BONILLA Diego, “Historia de la Inteligencia”, en GONZÁLEZ CUSSAC José Luis (coord.), *Inteligencia*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2012, 215-280.

9 Recuérdese el éxito editorial que supuso en plena Guerra de Irak la reedición facsímil de las *Instructions for American Servicemen in Iraq during World War II*, United States Army, 1943. University Of Chicago Press, 2007.

10 MURRAY, Williamson, *Military adaptation in war with fear of change*, Cambridge University Press, 2011.

11 MARRIN, Stephen, “Adding value to the intelligence product”, en JOHNSON, Loch (ed.), *Handbook of Intelligence Studies*, N. York, Routledge, 2007, pp. 199-210. MARRIN, Stephen, *Improving Intelligence Analysis: Bridging The Gap Between Scholarship And Practice*, New York, Routledge, 2011.

12 KEEGAN, John, *El rostro de la batalla*, Madrid, Ejército, 1990, 31.

Cuanto más ejemplos conozca, cuanto mayor sea su nivel de comprensión de los hechos pasados, más “sensibilidad” tendrá para interrelacionar y descubrir respuestas. El estudio de la historia militar, y de su inteligencia empleada en cada momento, actúan como fuente de inspiración y factor multiplicador de las capacidades creativas e innovadoras, por analogía más que por aplicación directa, de un analista enfrentado a situaciones parecidas, incluso disímiles. Es el “estudio inteligente del pasado”, dinámico y creativo tal y como acertadamente propone José Luis Gómez Blanes a partir de su estudio comparativo de las obras de Sumida (*Decoding Clausewitz*), Duggan (*Strategic Intuition*), Jones (*The Art of War in the Western World*) y Rommel (*La infantería al ataque*)<sup>13</sup>.

No es preciso argumentar que la consideración de la historia -también la militar-, como fuente de experiencias y enseñanzas provechosas, descansa en muchos pasajes y tratados de *Re Militari* y *Re Politica* de los siglos XVI y XVII que reivindicaron el estudio de los clásicos con fines de aprendizaje. Escribía Fray Juan de Santa María, en su *Tratado de República y Policía Christiana para reyes y príncipes y para los que en el gobierno tienen sus veces*, (Lisboa, Antonio Álvarez, 1621) que era cosa muy necesaria “en los reyes para hallarse advertidos en los presentes y proveer en los por venir, porque a quien tiene siempre ante los ojos lo pasado, raras veces lo engañará el tiempo en lo por venir; y el que revolviere las historias de los pasados, hallará las novedades de los presentes y aún las verdades que los aduladores encubren”.

Revolver en ese pasado para encontrar la advertencia, la enseñanza, la lección aprendida que les hiciera prudentes y avisados y despejar así la neblina del desconocimiento presente, por fuerza se situó entre las numerosas aptitudes y capacidades del ministro juicioso, competente y hasta respetado. En nuestros días, es frecuente recuperar muchas de esas enseñanzas históricas a través de tratados, memorias y breviaros que se aplican al mundo empresarial, a la política o a cualquier esfera de actividad. Así, es fácil hallar, entre las estanterías de novedades editoriales, ejemplos de recuperación y aprovechamiento de enseñanzas en obras tan dispares como el breviario del cardenal Mazzarino para el buen gobierno político<sup>14</sup> o la identificación de las buenas prácticas de la gestión innovadora de la Compañía de Jesús<sup>15</sup>, por no hablar del sempiterno Sun Tzu y su *arte de la guerra*, continuamente reeditado y repetidamente aplicado a los negocios, al deporte y hasta las relaciones personales.

13 GÓMEZ BLANES, José Luis, “La auténtica revolución militar”, *Ejército*, 850, en-feb. 2012, 24-30.

14 MAZZARINO Giulio, *Breviario para políticos*, prefacio Umberto Eco, Barcelona, Random House Mondadori, 2007. Existe edición con traducción de Alejandra de Riquer, Barcelona, Acantilado, 2007.

15 LOWNEY Chris, *El liderazgo al estilo de los jesuitas: las mejores prácticas de una compañía de 450 años que cambió el mundo*, Barcelona, Verticales de bolsillo, 2008.



El perfecto militar, como el perfecto príncipe, debía acreditar prudencia, equilibrio y previsión, siendo el estudio sistemático de los buenos consejos y las malas ocasiones pasadas una de las llaves ineludibles para conseguir la excelencia en el mando y en la dirección de la *res publica*. Al menos, obviamente, desde un punto de vista teórico, pues no faltaron tampoco críticas y observaciones puestas al demasiado leer y al poco hacer.

En el XVIII, la revolución militar de los dos siglos anteriores daba paso a una concepción científica ilustrada propia en la conducción de la guerra. Con mayor fuerza se recuperaba el estudio del pasado, con una intencionalidad pragmática, no simplemente de erudición o como vana acumulación de datos. Aprender de los errores se situaba en el terreno de la máxima y la doctrina. Se posibilitó así la creación de grandes proyectos documentales en torno a los llamados depósitos de la guerra, vinculados a los incipientes Estados Mayores europeos<sup>16</sup>. Estos *Depots of Military Knowledge* fueron verdaderas bibliotecas y centros de acumulación documental especializados, que comenzaron a crecer a finales del siglo XVIII. En ellos, los militares profesionales dispondrían de grandes volúmenes de información bibliográfica, con objeto de poder llevar a cabo la reducción del pasado a enseñanzas presentes. Aprender de los éxitos y de los errores, en una suerte de acumulación masiva de ejemplos, ha continuado, hasta nuestros días, configurando un más que efectivo maridaje entre historia, ciencias de la documentación y análisis procedimental. Esta recopilación sistemática y duradera de ejemplos útiles se vinculó a las capacidades de departamentos y servicios de inteligencia que revalidaron la máxima latina de la historia como maestra de vida y experiencia. Hurgar en los orígenes de la asimetría en el combate, recuperar ejemplos válidos de cómo aprovechar las características geográficas de un territorio o incrementar el conocimiento sobre las operaciones de contrainsurgencia en una época y en un teatro de operaciones siguen propiciando numerosas contribuciones actuales<sup>17</sup>. Queda por dilucidar si, como defiende Víctor Davis Hanson, cada conflicto, cada batalla y cada enfrentamiento sería en realidad un capítulo más de una historia universal de los medios, características y modos en los que se verificó el combate desde el inicio de los tiempos. Es decir, un *continuum predecible* en la historia de la guerra, en la que sólo los elementos colaterales hubiesen evolucionado; pero no los fundamentos considerados permanentes. Con permiso del historiador británico John Keegan, recientemente fallecido, quien consideró la batalla como la unidad mínima de estudio para la historia militar, necesitada de su contexto específico, sus características particulares, su “rostro”,

---

16 NAVARRO BONILLA Diego, “Antecedentes históricos en la organización de la información y la documentación aplicada a la seguridad y la defensa de los estados”, *Anales de Documentación*, 10, 2007, 281-296.

17 BECKETT Ian F.W. y John Pimiott, *Counter-Insurgency: lessons from History*, Pen & Sword, 2011. BENSANEL Nora y OLIKER Olga, *Security Force Assistance in Afghanistan: Identifying Lessons for future efforts*, Santa Mónica, Rand Corporation, 2011.

aún cuando rechazó cualquier “lógica suprema de la guerra de carácter [o aplicación] universal”.<sup>18</sup>

En cambio, el conocimiento de las guerras pasadas sólo permite establecer parámetros amplios de lo que podemos esperar de las nuevas. La escala de la logística y la naturaleza de la tecnología cambian. Pero los motivos, las emociones y la retórica se repiten a través de los siglos. Por eso, suelen ser predecibles [...] Las comunicaciones instantáneas del siglo XXI pueden agilizar la toma de decisiones de maneras que resultaban impensables en el pasado. Los generales de hoy deben ser cautos a la hora de hacer declaraciones públicas que pueden influir en millones de personas en todo el mundo. Pero todo esto no son más que nuevas arrugas en el marchito rostro de la guerra. El explosivo improvisado contra el Humvee blindado no es más que una versión moderna de la catapulta frente a la muralla defensiva o del arcabuz frente a la cota de malla. La larga historia de la guerra sugiere que no hay una primacía establecida de la táctica defensiva u ofensiva. Ninguna ley dicta que un tipo de arma gana a otro, sólo que determinadas estrategias y tecnologías proporcionan una victoria transitoria sobre adversarios menos preparados<sup>19</sup>.

El aprendizaje de modelos, prototipos o patrones para su incorporación a procesos superiores de creación de valor en una organización se nutre de muchas otras disciplinas y áreas de estudio y conocimiento; facilitando el pensamiento crítico, transversal y multidimensional hasta alcanzar una “omnicomprensión” (muchas veces ilusoria) desde múltiples dimensiones: “La Inteligencia proactiva pretende actuar en, o modelar la realidad para poder evitar que riesgos y amenazas puedan devenir”<sup>20</sup>.

“Aunque desde siempre los Estados Mayores han intentado prever las características de los futuros conflictos, el nacimiento del TRADOC norteamericano y la extensión de este modelo a los ejércitos de otros países condujeron a la sistematización de los estudios prospectivos, decididos a definir los escenarios de empleo futuro de los Ejércitos. Intentan ampliar el análisis de conflictos pasados (la principal fuente de pensamiento militar) con el concurso de otras ciencias sociales (demografía, economía, geopolítica...) con el fin de prever las características del combate futuro y diseñar y organizar el tipo de ejércitos más apto para ellos”<sup>21</sup>.

A pesar del escaso interés académico, cuando no aversión, demostrado durante décadas por la Historia Militar en muchos países, es preciso subrayar la enorme tras-

---

18 KEEGAN, John, *El rostro de la batalla*, Madrid, Ejército, 1990, 32-33.

19 HANSON Víctor Davis, *Guerra: el origen de todo*, Madrid, Turner, 2011, 34-40.

20 SERRA DEL PINO Jordi, “Inteligencia proactiva”, *Inteligencia y seguridad: revista de análisis y prospectiva*, 10, 2011, 55-74.

21 FRÍAS SÁNCHEZ Carlos Javier, “Iraq y Afganistán: conflictos del pasado, ¿ejércitos del pasado?”, *Ejército*, 847, oct. 2011, 18.



endencia que esta especialización de la Historia ofrece para la investigación en inteligencia:

Los cursos que en la actualidad se imparten sobre Afganistán e Irak estudian los intereses geopolíticos estadounidenses en el petróleo o el síndrome de estrés post-traumático de los veteranos, en lugar del heroísmo de los marines en Faluya o las claves del éxito del general David Petraeus al sofocar la insurgencia islamista radical en Bagdad. Con estos tres ejemplos, los académicos contemporáneos quieren impartir lecciones relevantes para la actualidad al centrarse en los aspectos sociales de las guerras de Estados Unidos que tradicionalmente han sido pasados por alto. Pero olvidan que los estudiantes de hoy pueden extraer valiosas enseñanzas si aprenden por qué los americanos aterrizaron y resistieron en Normandía<sup>22</sup>.

Otra vinculación inherente a esta definición de las lecciones aprendidas es su presencia en los planes de formación de los ejércitos. No por casualidad, entre las asignaturas de las academias siempre figuró el estudio de historia militar. En el tratado de Leopoldo R. Ornstein, profesor de Historia militar en la Escuela Superior de Guerra argentina, se reservaron profundas consideraciones sobre el método de estudio, análisis y explotación de las lecciones aprendidas, ya en 1957:

“La experiencia a extraer del estudio de la Historia Militar jamás surgirá de deducciones artificiosas, sino de pruebas concretas y que constituyan verdades indudables. Esas verdades hay que buscarlas y para hallarlas es forzoso remitirse a la investigación de las causas en todo fenómeno que se analiza, especialmente en aquello que desvirtúa las reglas consagradas [...] Es en el campo de las contradicciones que aparecen con tanta frecuencia en la guerra, donde se oculta el más productivo venero de experiencias. Esta es la razón que nos obliga a enfrentarnos indefectiblemente con el análisis comparativo de diferenciación”<sup>23</sup>.

Se habla con frecuencia del concepto clásico de revolución en los asuntos militares. En realidad, a lo largo de los siglos, se ha asistido a transformaciones determinantes en la forma de conducir, plantear o comprender la guerra y sus fundamentos. Bien por los avances tecnológicos empleados en cada época, bien por las transformaciones en las comunicaciones en tiempo real o por la formación de los mandos, cada vez más profesionales; o por una conjunción de todo ello. El estudio de cada revolución militar se asemeja a un *puzzle* progresivo y acumulativo, y a una continua generación de tipos de guerra que se superponen. Las características del conflicto en la Historia determina-

---

22 HANSON Víctor Davis, *Matanza y cultura*, Madrid, Turner; México, Fondo de Cultura Económica, 2006.

23 ORSTEIN Leopoldo, *El estudio de la Historia militar: bases para una metodología*, Buenos Aires, Círculo Militar, 1957, 345.

ron el paso de una revolución militar a otra, hasta llegar a la actual “guerra asimétrica” estudiada, entre otros, por el general británico Rupert Smith en su determinante obra *The Utility of Force*. Otros expertos, como Van Creveld<sup>24</sup> o Anthony McIvor, han analizado minuciosamente la naturaleza cambiante de la guerra contemporánea hasta sentar las bases del paradigma de conflicto armado de nuestros días<sup>25</sup>. Es así cómo se avanza desde una transformación o revolución de los asuntos militares, estudiadas primero por Michael Roberts, John Keegan o Geoffrey Parker<sup>26</sup> para el caso de la Edad Moderna hasta desembocar en la contemporánea Revolución en los Asuntos Militares. De allí se pasaría a la Revolución en la Inteligencia (*RIA: Revolution in Intelligence Affairs*) propuesta en su momento por Deborah Barger<sup>27</sup> y, más recientemente, por William Lahneman<sup>28</sup>. Y la siguiente etapa sería otro tipo de transformación descrita por Carmen A. Medina:<sup>29</sup> es decir, la específicamente orientada hacia procesos que alcanzan de lleno la mente del analista; haciendo del análisis de inteligencia y del pensamiento crítico transversal una apuesta de innovación, como propugna David T. Moore<sup>30</sup>. Sea revolución o transformación, como plantearon Len Scott y R. Gerald Hughes, estamos ante un paradigma inevitable. El factor inteligencia, bien aprovechado, integralmente concebido e imaginativamente actualizado ofrece aquí sus mayores capacidades dentro de las herramientas preventivas<sup>31</sup>. Las menciones expresas en las estrategias de seguridad nacional (la española fue aprobada durante 2011) así lo corroboran.

Sin embargo, en ese *puzzle* hay piezas que se repiten, que son inherentes a todas las épocas. Considero la información una de estas constantes, imprescindibles, de-

---

24 CREVELD Martin Van, *The changing Face of War: lessons of combat, from the Marne to Iraq*, N. York, Presidio Press, 2006.

25 MCIVOR Anthony, (ed.), *Rethinking the principles of war*, Annapolis, Naval Institute Press, 2005.

26 PARKER Geoffrey, *La revolución militar: innovación militar y apogeo de Occidente 1500-1800*, Madrid, Alianza, 2002.

27 BARGER Deborah, *Toward a Revolution in Intelligence Affairs*, Santa Mónica, Rand Corporation, 2005.

28 LAHNEMAN William, *Keeping U.S Intelligence Effective: The Need for a Revolution in Intelligence Affairs*, Maryland, Scarecrow, 2011.

29 MEDINA Carmen A., “What to Do When Traditional Models fail: The Coming Revolution in Intelligence Analysis”, *Studies in Intelligence*, Vol. 46, nº 3, 2002, 23-28.

30 MOORE, David T., *Sensemaking: A structure for an Intelligence Revolution*, Washington, National Defense Intelligence College, 2011.

31 SCOTT Len y HUGHES R. Gerald, “Intelligence, Crisis and Security: Lessons from History?”, *Intelligence and National Security*, vol. 21 nº 5, 2006, 653-674. SCOTT Len y HUGHES R. Gerald, “Intelligence in the Twenty-First Century: Change and Continuity or Crisis and Transformation”, *Intelligence and National Security*, vol. 24 nº 1, 2009, 6-25.

terminantes y definitorias<sup>32</sup>. Siempre se busca la excelencia de los nuevos paradigmas, la forma novedosa de afrontar nuevos y viejos problemas. No importa el grado de innovación y cambio que introduzcan las transformaciones o las revoluciones. Porque la validez del estudio del contexto, de la ubicación en el espacio y en el tiempo y la extracción de nuevo conocimiento, seguirá manteniendo su vigencia. Un ejemplo claro es la inteligencia sociocultural<sup>33</sup>. Disponer de un conocimiento profundo de los múltiples factores históricos que han intervenido en la configuración de una lengua, una identidad o un conjunto de valores y creencias contribuye a mejorar el proceso de identificación y aprovechamiento de lecciones aprendidas para las fuerzas desplegadas.

## 2. CONCEPTO, DOCTRINA Y DEFINICIONES

En este contexto de cambios y adaptaciones a las dinámicas que impone la naturaleza cambiante de los riesgos y amenazas a la seguridad global, se retoman métodos, procedimientos y formas de refinar la calidad de la inteligencia como herramienta preventiva insustituible. Uno de ellos es el análisis de lecciones aprendidas.

Una lección aprendida es, según define el Mando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de Tierra Español: “El conocimiento contrastado y sancionado según el nivel correspondiente, extraído del análisis de experiencias en operaciones y ejercicios, que pueda servir para mejorar la organización, preparación y empleo del Ejército”<sup>34</sup>.

La OTAN, mientras, las define como : “people, things and activities related to the act of learning from experience to achieve improvements. The idea of LL in an organization is that through a formal approach to learning, individuals and the organization can reduce the risk of repeating mistakes and improve the chance that successes are repeated. In the military context, this means reduced operational risk, lower cost and improved operational effectiveness”<sup>35</sup>.

---

32 JACKSON Peter y SCOTT Len, “The Study of Intelligence in Theory and Practice”, *Intelligence and National Security*, vol. 19, nº 2, 2004, 294-322.

33 PATTON Kerry, *Sociocultural Intelligence: A New Discipline in Intelligence Studies*, London, N. York, Continuum, 2010. DAVIS Karen D. (ed.), *Cultural Intelligence and Leadership: an introduction for Canadian Forces Leaders*, Kingston (Ontario), Canadian Defence Academy Press, 2009, IX.

34 España. Ejército de Tierra. Mando de Adiestramiento y Doctrina. Procedimiento de Lecciones Aprendidas. Instrucción Técnica 02/07

35 NATO Joint Analysis and Lessons Learned Centre, *The NATO Lessons Learned Handbook*, 2ª ed., 2011; [http://www.jallc.nato.int/newsmedia/docs/Lessons\\_Learned\\_Handbook\\_2nd\\_edition.pdf](http://www.jallc.nato.int/newsmedia/docs/Lessons_Learned_Handbook_2nd_edition.pdf). Fecha de consulta: 24.01.2012

El examen sistemático de la información disponible sobre una materia incluye la evolución de sus características, fundamentos, modificaciones, constantes y analogías. Disponer de ese conocimiento básico, y actualizarlo, resulta imprescindible para elaborar una observación detallada y avanzar pronósticos y estimaciones.

El origen de una lección aprendida se sitúa en la valoración positiva y asimilación de una enseñanza, sea o no favorable a los objetivos de la organización. Si es positiva para mantener su vigencia, si es desfavorable para evitarla y proponer nuevos modos o prácticas. ¿Cuándo se puede decir que una “buena práctica” (*Best Practice*) se convierte en lección aprendida? Una buena práctica es una actividad, un método o simplemente un modo de resolver un asunto a través de un análisis; de tal modo que puede ser replicada en circunstancias análogas. La buena práctica, integrada en el conjunto de conocimientos tácitos de una organización, debe convertirse en conocimiento explícito al ser documentada e incorporada al listado de sus experiencias positivas. Requiere además actualización, validación y verificación. Debería ser regularmente sometida a un proceso de auditoría de experiencias aprendidas para acreditar que, efectivamente, sigue manteniendo su vigencia y que su incorporación al proceso de aprendizaje de la organización reporta, de manera efectiva y cuantificable, beneficios tangibles o intangibles. En suma, lo que sirvió una o n veces para una circunstancia concreta no da garantías ilimitadas de éxito en el futuro.

Ni el análisis de Inteligencia, ni el analista como perfil profesional especializado deben incorporar, entre sus múltiples herramientas, el aprovechamiento de esa base de conocimientos acumulados a lo largo del tiempo sobre las materias que interesan a la organización. Deben buscar de manera eficaz su aplicación a un futuro a corto, medio o largo plazo. Se trata de hacer de esa experiencia observada, acumulada, integrada, valorada e interpretada un repositorio de casos útiles, pertinentes y aplicables a una línea temporal futura. Porque el análisis de inteligencia y el de lecciones aprendidas convergen en un punto conducente hacia el objetivo común de generar nuevo conocimiento, que reduzca la incertidumbre de una organización y mejore su tasa de aprendizaje, continuado y compartido.

Una lección procede de la observación pormenorizada de un hecho, un resultado o un método. de ahí se extraen elementos de información aislados. La observación de estos hechos, entendidos como objetos singulares de aprendizaje (el patrón común de ataque de esquifes piratas en Puntland o las variantes de IED's en las carreteras de Helmand, Afganistán, frente a las de Herat) da paso a una recopilación, procesamiento, valoración e interrelación sistemática. Para cada incidente singularizado se genera una matriz basada en la descomposición de sus partes, características y rasgos definitorios. Se trata de aplicar un procedimiento de descripción pormenorizada de un hecho observado a través de metadatos, que actúan como campos de información (utilizando terminología de las ciencias documentales). La Doctrina OTAN propone un conjunto de metadatos para cada hecho observado, ganando en normalización a través de un lenguaje de marcado, facilidad de integración de recursos de conocimien-

to entre organizaciones. Entre ellos se sitúa: **Fecha** de la observación, **Lugar**, posición o localización, **Nombre** de la operación, ejercicio o experimento, **Fuente** de origen: observación directa, entrevista, encuesta, **Impacto**: crítico, deseable, útil, **Frecuencia** de ocurrencia: frecuente, ocasional, raro, **Niveles**: político, estratégico, operacional, táctico, etc. La lista es aún más extensa. Una vez más, las capacidades que acumulan los documentalistas, en el uso y aplicación de lenguajes de marcado de documentos basados en estándares como XML, hacen de este perfil profesional uno de los más pertinentes para desarrollar numerosas tareas en gestión y organización de información en el ámbito de la seguridad y la defensa. Esa normalización será, además, clave para definir proyectos superiores de web semántica o generación de ontologías que redunden en una mejora de capacidades informacionales de la organización<sup>36</sup>.

Las herramientas de los analistas de lecciones aprendidas incluyen estadística avanzada, simulación de escenarios y modelos matemáticos. Sin embargo, el valor añadido que aporta el trabajo de un analista de lecciones aprendidas se sitúa en su capacidad para ofrecer recomendaciones, cambios, acciones que se acoplen al nuevo aprendizaje: innovación.

Si el analista forma parte de una estructura que ha incorporado la necesidad de compartir conocimiento a través de modelos ágiles, participativos y en red, se llega a un escalón superior de sinergia, basada en la cooperación mediante aprendizaje. De ahí que herramientas de trabajo colaborativo en red como las wikis hayan demostrado su utilidad en la explotación de lecciones aprendidas generadas por analistas de inteligencia, como ha apuntado Kristan J. Wheaton, de la Mercyhurst University<sup>37</sup>.

Para concluir, una lección aprendida es, a mi juicio, un resultado deseable de la transformación sistemática de una experiencia observada en solución efectiva aplicable. Ello se consigue gracias a un proceso de analogía y comparación retrospectiva con casos similares, validación y proyección hacia el futuro para extraer nuevo conocimiento, que a su vez mejora la calidad de múltiples procesos dentro de una organización. Una lección aprendida reduce el riesgo y la incertidumbre y el coste de la ineficiencia, aumentando la eficacia. Es una suerte de aprendizaje científico del pasado, inmediato o remoto, basado en métodos sistemáticos que se orientan hacia el futuro y hacia la mejora continua. Empero, su interés no se circunscribe al ámbito de la eficacia y la eficiencia. De hecho, penetra en la cohesión interna de sus miembros y hasta en el orgullo por compartir una marca de identidad que funciona y que demuestra sus éxitos mediante el pasado compartido, aprovechado una y otra vez.

---

36 SENSO, José Antonio, “Gestión del conocimiento y tecnologías semánticas en inteligencia y defensa”, *Inteligencia y Seguridad: Revista de Análisis y Prospectiva*, nº 10, 2011, 29-53.

37 WHEATON Kristan J., *The Warning Solution: Intelligent Analysis in the Age of Information Overload*, Afcea, 2001.

### 3. ESQUEMA Y FASES DE UN MÉTODO DE ANÁLISIS DE LECCIONES APRENDIDAS

La explotación de lecciones aprendidas es un método articulado en torno a la identificación y selección de observaciones y casos. A continuación, su análisis crítico deberá propiciar la extracción de la lección aprendida y el fundamento de su utilidad singular futura. Se deben escoger hechos concretos, similares en diferentes momentos, y colocarlos en una línea temporal de evolución, para estudiarlos simultáneamente y determinar su grado de analogía o disparidad. Una vez comprobada la pertinencia de la analogía, podrá ser incorporada a la doctrina o a las normas ejemplares que guíen la decisión en circunstancias similares. Sin embargo, la búsqueda de analogías históricas ofrece frecuentemente efectos contrarios y resultados muy divergentes: reitérese lo que Clausewitz había manifestado al relativizar la historia militar como depósito de enseñanzas: “Hay cuestiones que se repiten con frecuencia, en las que nada probaría una docena más de casos. Porque es igualmente fácil encontrar otra de casos análogos, con desenlace contrario”. Entonces, ¿qué hacer?

La búsqueda de las causas, el contexto de las circunstancias -análogas o dispares-, contribuyen decisivamente a la comprensión del fenómeno y a la deducción de la correspondiente experiencia, como señala Ornstein. El estudio comparativo de similitudes y diferencias de casos parecidos en el tiempo debe arrojar el siguiente resultado:

- A. “los casos en que a igualdad de procedimientos empleados en situaciones semejantes se obtuvieron los mismos resultados en épocas diferentes.
- B. Los casos en que “a pesar de la similitud de situaciones y proceder, se llegó a desenlaces totalmente opuestos”.

En ambos podemos obtener lecciones aprendidas, positivas o negativas.

El análisis crítico comparativo es un método basado en el estudio sistemático de lo que fue adecuado en un momento dado para concluir si puede proyectarse hacia el presente o el futuro y con qué grado de pertinencia. Comprobación y contraste de los ejemplos analizados son esenciales para determinar la “posible eficacia futura de un procedimiento verificado en un solo acontecimiento”. Y ello porque éste “debe ser sometido a repetidas experimentaciones demostrativas de que, en igualdad de condiciones, produjo también en otros casos similares idénticos resultados”. Esa comprobación teórica e intelectual descansa, por fuerza, hasta que se produzca un nuevo conflicto, en la mesa de la historia militar, “ya que en las contiendas del pasado existen numerosos ejemplos que revelan esas coincidencias, aunque guardando lógicamente las diferencias derivadas de la diversidad de épocas, causas y circunstancias



concurrentes”<sup>38</sup>. Son precisamente estas circunstancias concurrentes, aglutinadas en el “contexto situacional”, las que un analista de lecciones aprendidas debe saber identificar y valorar con precisión. Porque son los factores que alteran y hacen evolucionar un asunto hacia una u otra dirección.

Tampoco se puede olvidar que el estudio de casos es un método muy utilizado para la investigación en ciencias sociales, con especial aplicación al análisis de inteligencia. Con objeto de entresacar patrones comunes y contribuir al marcado de inferencias, como proponen Sarah Miller y Randolph Pherson (2011) al ofrecer una metodología rigurosa útil para un analista en doce capítulos, que abarcan desde el asesinato de Benazir Bhutto hasta los disturbios en Belgrado<sup>39</sup>. Las técnicas que analizan estos casos varían desde el análisis de hipótesis comparadas -que ya identificase en un trabajo clásico Robert Clark<sup>40</sup>- hasta la identificación de escenarios simples o el análisis *pre-mortem* de Heuer y Pherson<sup>41</sup>. Hans Prunckun también ha defendido esta metodología del *case study* como parte del conjunto de métodos, técnicas y conocimientos exigibles a un analista de inteligencia:

Case studies are studies of single issues or problems and can be manifested in a person, a group, an incident, or an event. It is a systemic way of examining a problem extending beyond the use of a limited number of variables by providing an in-depth investigation into the target phenomena. Case studies can be single or multiple cases and need not be solely qualitative. Instead, they can use a quantitative paradigm or a mixed approach. This type of research design is well suited to strategic intelligence projects (see, for example, the case study into the 1986 Libyan air raid by the U.S. Air Force in retaliation of terrorist bombing in Europe targeting American Interests<sup>42</sup>.

A partir de las propuestas explícitas en la doctrina oficial de la OTAN, se determinan las funciones, competencias y requerimientos exigibles a un oficial experto en lecciones aprendidas<sup>43</sup>. Así, su formación especializada se actualiza en los cursos que

---

38 ORSTEIN Leopoldo, “op cit.” 331.

39 BEEBE Sarah Miller y PHERSON Randolph H., *Cases in Intelligence Analysis: Structured Analytic Techniques in Action*, CQ Press, 2011.

40 CLARK Robert M., *Intelligence Analysis: a Target-Centric Approach*, 3ª ed., Washington, CQ-Press, 2009.

41 HEUER Richards J. y PHERSON Randolph H., *Structured Analysis Techniques for Intelligence Analysis*, Washington, CQ Press, 2010

42 PRUNCKUN Hank, *Handbook of Scientific Methods of Inquiry for Intelligence Analysis*, Maryland, Scarecrow, 2010, 57

43 Lessons Learned Policy. Bi-Strategic Command (Bi-SC) Directive 80-6. Lessons Learned. Allied Command Operations (ACO) Directive 80-1.

actualmente se ofrecen dentro del SWEDINT. Por ejemplo, el *NATO Lessons Learned Staff Officer Course* busca alcanzar estos objetivos generales y de aprendizaje:

**NATO Lessons Learned Staff Officer Course**

<http://www.forsvarsmakten.se/en/Swedish-Armed-Forces-International-Centre/Courses-at-SWEDINT/NATO-LL-SOC/>

Preparar a los oficiales expertos para gestionar un proceso de Lecciones Aprendidas en la organización; aplicando la formación, proceso, herramientas y comparación de información. El curso impartirá también conocimientos de aprendizaje organizacional, observación, obtención, técnicas básicas de análisis y la aprobación, asignación e implementación de lecciones identificadas antes de validarlas como lecciones aprendidas.

1. Introducir los principios de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, así como el papel jugado por las lecciones aprendidas en estos principios y la teoría de la innovación y el uso de escenarios.
2. Proceso de lecciones aprendidas de la OTAN: Principios, ejemplos, herramientas, técnicas y aplicaciones.
3. Elementos de apoyo a las capacidades de lecciones aprendidas: desarrollar una comprensión de los elementos de apoyo a través de la doctrina, organización, formación, material, liderazgo, personal e interoperabilidad que permita la ejecución del proceso de lecciones aprendidas
4. Ejemplos de aplicación y proyectos prácticos

**PROPUESTA DE PROCESO DE LECCIONES APRENDIDAS (adaptada a partir del manual del NATO-JALLC)**

FASE	Cometido
1. Observación y recopilación de experiencias y prácticas	Recoger y poner a disposición de la organización las experiencias observadas. Definir genéricamente el contenido de cada observación. Se utilizará un formato normalizado disponible en cualquier momento. El resultado es un repositorio compartido de experiencias susceptibles de convertirse en Lecciones Aprendidas

2. Análisis	Estudio sistemático, descripción pormenorizada (metadatos) y fragmentación de la experiencia observada para obtener una solución a un problema similar. Diseño y elaboración de matriz de aprendizaje. Es tarea asignada a la Unidad central de Inteligencia de la organización/analistas. El jefe del departamento/área en la que se ha originado la experiencia la estudiará conjuntamente	
3. Sanción como Lección Aprendida	<p>3.1 Valoración</p> <p>3.2 Extracción de propuesta de solución</p> <p>3.3 Validación/ Sanción de la Lección Aprendida</p>	Transformación de experiencias y prácticas en lecciones aprendidas. Se contrasta la experiencia y se comprueba que ésta no es fruto de la casualidad validándola y valorando su pertinencia., Debe derivarse de todo ello una solución al problema o síntesis aprovechable para una próxima ocasión que debe ser aprobada y que otorga sanción a la Lección Aprendida. Esa experiencia analizada, sistematizada y valorada se convertirá en Lección Aprendida una vez sancionada, es decir, cuando se derivan propuestas aprobadas de solución a los problemas analizados
4. Difusión	Publicación de la lección aprendida, y puesta a disposición de la organización siguiendo el formato normalizado correspondiente	
5. Control y auditoría	<p>Verificación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. La lección aprendida se ha difundido correctamente a los órganos implicados</li> <li>b. El resultado se basa en criterios de eficiencia y eficacia, disponiendo con criterios de calidad de los recursos de información y cualificación de los intervinientes</li> <li>c. Todas las fases del ciclo se desarrollan bajo parámetros e indicadores verificables</li> <li>d. Se aplican indicadores de medición del éxito del aprendizaje de lecciones para mejorar los resultados de la organización.</li> </ul>	

#### 4. APLICACIONES A UNA ORGANIZACIÓN: PERFILES Y ESPECIALIZACIÓN PROFESIONAL

La celebración del 2º Congreso Internacional de Inteligencia (Universidad Carlos III-Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 22-24 noviembre 2010) ha permitido configurar un foro de discusión académica en España en torno a la inteligencia como disciplina científica; sobre la “cultura de inteligencia como elemento para la reflexión y la cooperación”. Una de las conclusiones se centra en la necesidad de contemplar la historia de la inteligencia desde una óptica pertinente para el objetivo de estas páginas:

El estudio de la historia de la práctica y de los servicios de inteligencia no debe ser considerada únicamente como un ejercicio de conocimiento erudito del pasado. Debe servir también para conocer el origen y la naturaleza de los actuales servicios de inteligencia, comprender mejor nuestro presente y elaborar un cuerpo de lecciones aprendidas que guíe la práctica y proyecte intervenciones futuras. El avance de los estudios históricos exige emprender, a nivel internacional, un repertorio sistemático de las múltiples fuentes de interés para estos estudios.

Conviene, en este punto, detenerse en la definición y funciones de estos centros que, en la mejor tradición de los depósitos de conocimiento militar del siglo XIX, configuran una modalidad actualizada de entornos de análisis y generación de conocimiento para la acción y la decisión. En Lisboa, opera desde hace años el *Joint Analysis and Lessons Learned Centre* (JALLC) En octubre de 2010 publicó su *Lessons Learned Handbook*, una obra de referencia para comprender los fundamentos de su actividad basada en el aprendizaje de la experiencia. Y cómo ésta llega a convertirse en palanca de cambio en modelos o prácticas manifiestamente caducos o ineficientes.

El JALLC desarrolla sus funciones de análisis conjunto de operaciones, ejercicios y experiencias para mantener un continuo suministro de lecciones aprendidas y conocimiento especializado en el seno de la Alianza Atlántica<sup>44</sup>. Ha conseguido articular una doctrina propia en torno al llamado proceso de lecciones aprendidas de la OTAN. Las capacidades analíticas se suman a las de gestión documental, gracias al mantenimiento de la *NATO Lessons Learned Database*, verdadero repositorio de interés para identificar, aprovechar y reutilizar las enseñanzas sancionadas positivamente procedentes de las operaciones en las que las fuerzas de la Alianza tienen presencia de efectivos. Esta base de datos ofrece a los usuarios una herramienta de gran potencial, basada en el análisis y en los resultados organizados, descritos y archivados, disponibles en todo momento.

---

44 *Joint Analysis Handbook*, 3ª ed. Monsanto, Lisbon, Portugal, Joint Analysis and Lessons Learned Centre 2007; [http://www.jallc.nato.int/newsmedia/docs/Joint\\_Analysis\\_Handbook\\_3rd\\_edition.pdf](http://www.jallc.nato.int/newsmedia/docs/Joint_Analysis_Handbook_3rd_edition.pdf).  
Fecha de la consulta: 21.01.2012

Estas lecciones aprendidas derivan de acciones desarrolladas, ejecutadas y resueltas, bien fueran ejercicios, operaciones o experimentos, que alcanzaron unos resultados. Éstos serían positivos o adecuados a los planteamientos iniciales o, por el contrario, negativos y completamente desviados. Entre los dos límites que marcan los extremos del éxito y del fracaso, se producen numerosos estadios intermedios por los que la experiencia ha transitado ofreciendo un caudal informativo inestimable de prácticas, métodos y soluciones. Esta realidad, que en el ámbito militar tiene una larga tradición analítica y de estudio, puede servir de base que permita su aplicación a otros entornos de actividad. Véase el mundo empresarial en el que, aprender de los errores y de los aciertos, requiere el establecimiento de un modelo preciso, una metodología bien fundamentada y una voluntad de contemplar la acumulación de lecciones como un ejercicio imprescindible para la generación de conocimiento nuevo y hacer del aprendizaje progresivo, integral y dinámico un factor atractivo para la toma de decisiones basada en modelos temporales.

¿Se puede recopilar, organizar, analizar, regular o calcular el proceso de incorporación de lecciones aprendidas en mi organización? Se puede y se debe. Es más, conscientes del valor que tiene la dinamización de perfiles profesionales que pueden readaptarse a entornos de aprovechamiento del conocimiento en organizaciones públicas o privadas, surge la siguiente pregunta: ¿Quién puede ser responsable de un programa de Análisis de Lecciones Aprendidas? ¿Qué perfil de una organización puede formar parte de esta metodología de trabajo? Cualquier persona dentro de una organización, mientras desempeña su cometido contribuye, con sus observaciones y aportaciones críticas, a comprender acciones puntuales para ofrecer enseñanzas por analogía, estudio y superación. La participación activa configura un trabajo corporativo en red que suministra, de manera continua y natural, un conjunto de experiencias que pueden convertirse, una vez iniciado el proceso de identificación, en lecciones aprendidas. En última instancia, se trata de demostrar que, al ofrecer los empleados su propia visión de casos exitosos, aportan valor a la organización. Pero debe realizarse a través de una planificación y sistematización del aprovechamiento de los hechos del pasado, de sus observaciones y de su transformación en Lección Aprendida como categoría específica de recursos de conocimiento a disposición de la dirección estratégica de la organización.

En numerosas empresas se ha sistematizado el tradicional “buzón del empleado”, orientándose hacia una mayor participación de todos y operarios, favoreciendo una organización más transversal, horizontal y colaborativa. Sus indicaciones, propuestas y observaciones muchas veces han conseguido reducir costes en las distintas áreas de las cadenas de valor y de negocio, revalidando así la tendencia hacia el aprovechamiento transversal de capacidades de una organización en la que todos sus integrantes tienen voz e importancia por sí mismos.

Propongo que cada organización tenga su propio plan de lecciones aprendidas. Junto al de conservación de documentos vitales, el de prevención de desastres, o el plan estratégico de comunicación, las lecciones aprendidas se incorporan a los llamados

planes inteligentes. En todos ellos la información, su protección y aprovechamiento proactivo para mejorar la posición competitiva e innovadora de la organización, conforman un activo informacional de primer orden.

Así, todo empleado, convertido en un sensor de observación de buenas y malas prácticas, volcaría de forma normalizada y en un lenguaje completamente controlado su conocimiento, sus observaciones y críticas orientadas a la mejora continua. El repositorio de lecciones aprendidas se enriquecería así, gracias a la aportación de todos, con independencia de su responsabilidad en la organización, haciéndola más permeable y participativa. La incorporación de capacidades propias de la web semántica superaría la mera acumulación de experiencias ofreciendo un resultado de enorme interés, basado en el aprendizaje continuo y en la creación de nuevos significados para cada lección en su contexto e interrelación con las demás.

La gestión y explotación de las lecciones aprendidas quedaría encomendada a los departamentos de inteligencia de la organización. En todo el plan, debería jugar un papel esencial el profesional de archivo o documentalista, capaz de ofrecer numerosas respuestas a tareas propias de una gestión, organización y explotación de la información. Para convertir este repositorio, y todos los recursos de conocimiento tácito y explícito que maneja la institución, en un resultado con valor añadido. Cargar en el sistema integrado las experiencias resueltas de forma satisfactoria puede, en cierto modo, recordar a los grandes ficheros de jugadas de ajedrez. Allí, el estudio sistemático de los movimientos, las circunstancias y el modo en que se resolvieron, ofrece una acumulación de lecciones aprendidas de enorme trascendencia para el refinamiento de la próxima jugada.

Las tareas de estos analistas de lecciones aprendidas, como trabajadores del conocimiento retrospectivo, especializado y sectorial de áreas muy específicas dentro de la organización, responden a una sistematización muy precisa, que alcanza un alto grado de eficiencia y eficacia cuando los resultados de su trabajo se aplican a procesos superiores de decisión y de explotación proactiva.

## **5. ANÁLISIS Y PROSPECTIVA: EN TORNO AL CONCEPTO DE PROYECCIÓN Y EXTRAPOLACIÓN**

¿En qué medida un hecho del pasado observado, identificado y analizado, incorporado incluso a nuestro repositorio de lecciones aprendidas, puede ofrecer una respuesta acertada a un problema, presente o futuro? Esta reflexión conduce directamente hacia las técnicas de predicción y prospectiva, bajo el paraguas de los denominados estudios de futuro. A este respecto es oportuno recuperar la reflexión que, sobre los conceptos de extrapolación, proyección y predicción, plasmó Robert M. Clark en su



tratado<sup>45</sup>. Como subraya, “el valor de una predicción descansa en la valoración de las fuerzas que configurarán los hechos futuros y en el modelo del objetivo”. Junto a la extrapolación, los otros dos enfoques prospectivos son la proyección y la predicción.

Una extrapolación es una afirmación de lo que se espera que ocurrirá, basada únicamente en observaciones del pasado. En principio, podría pensarse que el estudio sistemático de la historia de la inteligencia, la observación paciente de los hechos y su estudio formalizado, ofrecerían un cuadro aproximado de lo que podría suceder. No obstante, como indica Clark, la extrapolación pura y dura es el método predictivo más simple y también el más conservador. También el más limitado y peligroso. Generalmente es útil en el corto plazo Mientras se asuma que las fuerzas (las circunstancias concurrentes que se mencionaban arriba) que actúan sobre el objetivo no cambian de forma rápida, sino gradual, con inercia. Algo que, naturalmente, requiere siempre muchos matices.

La proyección, por el contrario, es más fiable: abarca un periodo más amplio y se basa en un principio esencial: las fuerzas que han venido actuando sobre un hecho en el pasado y hasta la fecha, cambiarán irremediamente en un futuro, próximo o lejano. La proyección incluye dos técnicas de análisis, ambas de carácter cualitativo: sintético/analítica y el razonamiento probabilístico. Es aquí donde la generación de alternativas y de escenarios de evolución futura de un hecho se torna una tarea fundamental para el trabajo del analista. Y también donde tiene sentido la aplicación de técnicas del árbol y redes de influencia, así como la correlación y la regresión, la estimación de probabilidad y el análisis sensitivo.

Finalmente, la prospectiva trata de dar respuesta predictiva a la evolución de un acontecimiento en el futuro. Teniendo en cuenta especialmente las fuerzas dinámicas (no las estáticas como la inercia) que, inadvertidamente, actúan sobre el modelo. Es decir: los factores determinantes que actuarán para modificar en uno u otro sentido la realidad de un hecho. La prospectiva dibuja, como se suele decir, futuros. Además, la prospectiva requiere herramientas analíticas y perfiles profesionales (analistas) que comprendan un mismo problema desde disciplinas diversas y complementarias; y desde una perspectiva transversal y crítica, no lineal. Llegados a este punto, no parece superfluo incluir las tres reflexiones finales que Clark realiza respecto a la prospectiva: 1. No predice el futuro, pero puede someter la incertidumbre a niveles probabilísticamente razonables. 2. La prospectiva fallará si no incorpora elementos transversales (demografía, valores, formas culturales y creencias, tecnología o economía), y 3. Los “futuros alternativos”, son definidos por el juicio humano, la creatividad y la imaginación.

---

45 CLARK Robert M., “op cit.”

## CONCLUSIONES

1. Una lección aprendida es un tipo de conocimiento generado como resultado de una metodología basada en la observación sistemática de hechos retrospectivos con fines de mejora continua y de aprendizaje. No es una mera acumulación erudita de ejemplos útiles, ni una garantía de soluciones rígidas y aplicables sin más. Su validez contrastada obliga a que se oriente de forma inevitable hacia la acción, en forma de cambio en el modo de hacer las cosas y a la mejora de numerosos procesos dentro de una organización. Es, por tanto, una palanca de innovación y creatividad para la mejora a través del conocimiento y análisis.
2. Es, asimismo, parte fundamental de los subsistemas de información y gestión del conocimiento que se incorporan al capital intelectual de la organización y contribuyen de manera inequívoca a robustecer su aprendizaje organizacional. Elaborarlas y, sobre todo, compartirlas internamente y defenderlas (comunicarlas) hace más fuerte a una organización.
3. Toda organización, con independencia de su estructura (jerárquica, horizontal, en red), de sus fines, sus flujos de información o funciones, incrementa sus niveles de mejora, innovación, competitividad y posicionamiento al diseñar y ejecutar su propio plan de lecciones aprendidas incorporando a expertos del análisis.
4. La vinculación del análisis de lecciones aprendidas con el de inteligencia sitúa a sus profesionales en una posición privilegiada para desempeñar numerosas tareas que hacen del estudio retrospectivo una mejora competitiva por vía de aprendizaje sistemático de sus aciertos y errores.
5. El tradicional aprovechamiento del conocimiento tácito y explícito, dentro de una organización, da paso a una sinergia de áreas y acciones basadas en la información. Así, la interacción entre el archivo de la organización (custodio y garante de su memoria institucional, sus derechos y su posición), el departamento de inteligencia competitiva y los expertos en lecciones aprendidas refuerzan las capacidades de mejora continua y compartida de los tipos de conocimiento generado, acumulado, organizado, valorado, analizado y explotado.
6. Considero una apuesta de futuro la incorporación de unidades de análisis de lecciones aprendidas a organizaciones públicas y privadas para alcanzar sus fines y objetivos, basándose en el registro continuo, normalizado y actualizado de sus experiencias, transformadas en conocimiento de utilidad contrastada.
7. La sinergia entre planes y subsistemas de información, en una misma organización, refuerza su nivel de competitividad e innovación, al tiempo que otorga mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a los riesgos, peligros, amenazas y oportunidades que surjan. El plan de lecciones aprendidas debe ser uno

de los subsistemas más activos en los objetivos de “resiliencia” y adaptabilidad organizativa.

8. Finalmente, la organización inteligente que desarrolla su propio subsistema de lecciones aprendidas refuerza la identidad corporativa, al subrayar el valor de la experiencia común y la superación de toda la entidad, no sólo a través de los éxitos disfrutados por todos sus miembros; sino, lo que es aún más importante, a través de los fallos con fines de mejora continua y compartida. Todos los departamentos, divisiones y unidades que configuran la organización encuentran así, en la gestión de lecciones aprendidas, un elemento aglutinador más de la propia cultura y valores de la organización. La lección aprendida refuerza la identidad y el orgullo de la superación por el esfuerzo continuo y conocimiento especializado. Algo que los departamentos de comunicación institucional también pueden aprovechar para sus objetivos de refuerzo de marca corporativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALLIED COMMAND OPERATIONS (ACO) Directive 80-1. Lessons Learned Policy.
- BARGER Deborah, *Toward a Revolution in Intelligence Affairs*, Santa Mónica, Rand Corporation, 2005.
- BEEBE Sarah Miller y PHERSON Randolph H., *Cases in Intelligence Analysis: Structured Analytic Techniques in Action*, CQ Press, 2011.
- BECKETT Ian F.W. y John PIMIOTT, *Counter-Insurgency: lessons from History*, Pen & Sword, 2011. BENSAHEL Nora y OLIKER Olga, *Security Force Assistance in Afghanistan: Identifying Lessons for future efforts*, Santa Mónica, Rand Corporation, 2011.
- BI-STRATEGIC COMMAND (Bi-SC) Directive 80-6. Lessons Learned
- CHUA A. y LAM Wing, “Center for army lessons learned: knowledge application process in the military”, *International Journal of Knowledge Management*, vol. 2, nº 2 abril-junio 2006, p. 69-82.
- CLARK Robert M., *Intelligence Analysis: a Target-Centric Approach*, 3ª ed., Washington, CQPress, 2009.
- CREVELD Martin Van, *The changing Face of War: lessons of combat, from the Marne to Iraq*, N. York, Presidio Press, 2006.

- DAVIS Karen D. (ed.), *Cultural Intelligence and Leadership: an introduction for Canadian Forces Leaders*, Kingston (Ontario), Canadian Defence Academy Press, 2009.
- DESPORTES Vincent, *Décider dans l'incertitude*, 2ª ed., París, Economica, 2007, p. 49-58.
- FRÍAS SÁNCHEZ Carlos Javier, "Iraq y Afganistán: conflictos del pasado, ¿ejércitos del pasado?", *Ejército*, 847, oct. 2011, p. 18.
- GÓMEZ BLANES, José Luis, "La auténtica revolución militar", *Ejército*, 850, en-feb. 2012, p. 24-30.
- HANSON Víctor Davis, *Matanza y cultura*, Madrid, Turner; México, Fondo de Cultura Económica, 2006.
- HANSON Víctor Davis, *Guerra: el origen de todo*, Madrid, Turner, 2011, p. 34-40.
- HEUER Richards J. y PHERSON Randolph H., *Structured Analysis Techniques for Intelligence Analysis*, Washington, CQ Press, 2010.
- JACKSON Peter y SCOTT Len, "The Study of Intelligence in Theory and Practice", *Intelligence and National Security*, vol. 19, nº 2, 2004, p. 294-322.
- JOINT Analysis and Lessons Learned Centre. *Joint Analysis Handbook*, 3ª ed. *Monsanto, Lisbon, Portugal, 2007*; [http://www.jallc.nato.int/newsmedia/docs/Joint\\_Analysis\\_Handbook\\_3rd\\_edition.pdf](http://www.jallc.nato.int/newsmedia/docs/Joint_Analysis_Handbook_3rd_edition.pdf). Fecha de la consulta: 21.01.2012
- KEEGAN , John, *El rostro de la batalla*, Madrid, Ejército, 1990.
- LAHNEMAN William, *Keeping U.S Intelligence Effective: The Need for a Revolution in Intelligence Affairs*, Maryland, Scarecrow, 2011.
- LOWNEY Chris, *El liderazgo al estilo de los jesuitas: las mejores prácticas de una compañía de 450 años que cambió el mundo*, Barcelona, Verticales de bolsillo, 2008.
- MANDO DE ADIESTRAMIENTO Y DOCTRINA. España. Ejército de Tierra. Procedimiento de Lecciones Aprendidas. Instrucción Técnica 02/07
- MARRIN, Stephen, "Adding value to the intelligence product", en JOHNSON, Loch (ed.), *Handbook of Intelligence Studies*, N. York, Routledge, 2007, p. 199-210.
- MARRIN, Stephen, *Improving Intelligence Analysis: Bridging The Gap Between Scholarship And Practice*, New York, Routledge, 2011.
- MAZZARINO Giulio, *Breviario para políticos*, prefacio Umberto Eco, Barcelona, Random House Mondadori, 2007. Existe edición con traducción de Alejandra de Riquer, Barcelona, Acantilado, 2007.

- MCIVOR Anthony, (ed.), *Rethinking the principles of war*, Annapolis, Naval Institute Press, 2005.
- MEDINA Carmen A., “What to Do When Traditional Models fail: The Coming Revolution in Intelligence Analysis”, *Studies in Intelligence*, Vol. 46, nº 3, 2002, p. 23-28.
- MOORE, David T., *Sensemaking: A structure for an Intelligence Revolution*, Washington, National Defense Intelligence College, 2011.
- MURRAY, Williamson, *Military adaptation in war with fear of change*, Cambridge University Press, 2011.
- NATO Joint Analysis and Lessons Learned Centre, *The NATO Lessons Learned Handbook*, 2ª ed., 2011; [http://www.jallc.nato.int/newsmedia/docs/Lessons\\_Learned\\_Handbook\\_2nd\\_edition.pdf](http://www.jallc.nato.int/newsmedia/docs/Lessons_Learned_Handbook_2nd_edition.pdf). Fecha de consulta: 24.01.2012
- NAVARRO BONILLA Diego, “Antecedentes históricos en la organización de la información y la documentación aplicada a la seguridad y la defensa de los estados”, *Anales de Documentación*, 10, 2007, p. 281-296.
- NAVARRO BONILLA, Diego, *Inteligencia y análisis retrospectivo: lecciones de Historia y lecturas recomendadas*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2012. En prensa.
- NAVARRO BONILLA Diego, “Historia de la Inteligencia”, en GONZÁLEZ CUS-SAC José Luis (coord.), *Inteligencia*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2012, p. 215-280.
- ORSTEIN Leopoldo, *El estudio de la Historia militar: bases para una metodología*, Buenos Aires, Círculo Militar, 1957.
- PARKER Geoffrey, *La revolución militar: innovación militar y apogeo de Occidente 1500-1800*, Madrid, Alianza, 2002.
- PATTON Kerry, *Sociocultural Intelligence: A New Discipline in Intelligence Studies*, London, N. York, Continuum, 2010.
- PRUNCKUN Hank, *Handbook of Scientific Methods of Inquiry for Intelligence Analysis*, Maryland, Scarecrow, 2010.
- SCOTT Len y HUGHES R. Gerald, “Intelligence, Crisis and Security: Lessons from History?”, *Intelligence and National Security*, vol. 21 nº 5, 2006, p. 653-674.
- SCOTT Len y HUGHES R. Gerald, “Intelligence in the Twenty-First Century: Change and Continuity or Crisis and Transformation”, *Intelligence and National Security*, vol. 24 nº 1, 2009, p. 6-25.
- SENGE, Peter, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, N. York [etc.]. Random House, 2006.

- SENSO, José Antonio, “Gestión del conocimiento y tecnologías semánticas en inteligencia y defensa”, *Inteligencia y Seguridad: Revista de Análisis y Prospectiva*, nº 10, 2011, p. 29-53.
- SERRA del Pino Jordi, “Inteligencia proactiva”, *Inteligencia y seguridad: revista de análisis y prospectiva*, 10, 2011, p. 55-74.
- SHEFFIELD Gary, “Military Past, Military Present, Military Future: The Usefulness of Military History”, *Rusi Journal*, vol. 153, nº 3, 2008, p. 102-107.
- STRACHAN, Hew, *Ejércitos europeos y conducción de la guerra*, Madrid, Ejército, 1985, p. 27-38.
- WALTON Timothy, *Challenges in Intelligence Analysis: Lessons from 1300 BCE to the Present*, Cambridge University Press, 2010.
- WHEATON Kristan J., *The Warning Solution: Intelligent Analysis in the Age of Information Overload*, Afcea, 2001.