MANUAL DE ESTUDIO

MANUAL 3 Spanish
of 7 MANUALS

ANALISIS 1

El Enfoque Erudito
Al Análisis De Inteligencia

Análisis: La separación de cualquier entidad abstracta o material en sus elementos constitutivos; un método para estudiar la naturaleza de algo o para determinar sus características esenciales y sus relaciones. Prejuicio: Una tendencia o inclinación del punto de vista; puede ser facvorable o no favorable.

Juicio: Llegar a una decisión o conclusión en base a indicaciones y probabilidades cuando los datos no son claros; el salto de lo conocido a lo desconocido.

Teoría: Una generalización basada en el estudio de muchos casos específicos; específica que a un conjunto dado de condiciones pertinentes le seguirán ciertas otras condiciones ya sea con certeza o con cierto grado de probabilidad.

Hipótesis: Una proposición o conjunto de proposiciones enunciadas para explicar el acontecer de algún grupo específico de fenómenos, que son afirmadas simplemente ya sea como una conjetura provisional para guiar una investigación (una hipótesis de trabajo) o son aceptadas como altamente probables en vista de los hechos estableciodos; una proposición asumida como una premisa en un argumento; una mera suposición, opinión o conjetura.

El analista puede explicar los incidentes pasados claramente, ya que las causas ya están descubiertas, pero él siempre se engaña sobre el futuro que se halla oculto.

El analista emplea su juicio para trascender los límites de la información incompleta.

UN ESTUDIO ORDENADO DEL ANALISIS DE INTELIGENCIA

INDICE DE MATERIAS:

INDICE DE MATERIAS.....2

INTRODUCCION.....3

PRIMERA PARTE: LA AUTOEVALUACION DE UN ANALISTA.....14

SEGUNDA PARTE: COMO TRAZAR UN MARCO DE REFERENCIA.....33

TERCERA PARTE: COMO DEFINIR Y REDEFINIR EL PROBLEMA ANALITICO.....45

CUARTA PARTE: COMO GENERAR HIPOTESIS PRELIMINARES Y RESULTADOS.....54

QUINTA PARTE: COMO OBTENER DATOS SELECTOS.....63

SEXTA PARTE: COMO EVALUAR, DESCARTAR Y SELECCIONAR HIPOTESIS.....72

SEPTIMA PARTE: COMO PRESENTAR LOS DATOS ANALITICOS.....90

OCTAVA PARTE: BUSQUEDA CONTINUA DE NUEVOS DATOS QUE PUEDAN INVALIDAR LAS HIPOTESIS SELECCIONADAS.....108

INTRODUCCION

Las maneras de analizar la inteligencia son tan variadas como los analistas mismos, ya que, al fin y al cabo, cada cual usa un metodo ligeramente diferente. Igualmente, hay muchas maneras de enseñar como analizar la inteligencia. Este texto, que reune muchos puntos de vista y tecnicas analiticas comprobadas, ha seleccionado un enfoque particular.

Es posible que distintos analistas con diferentes niveles de experiencia deseen usar este texto en formas diferentes. El analista aprendiz (llamado de aqui en adelante analista) probablemente debe considerar el texto como un buen punto de partida. Debe leerlo en su totalidad y estar preparado para ejecutar todos los pasos. El conjunto de estos pasos representa un sistema o metodo para resolver problemas no importa su nivel de complejidad. Sin embargo, es posible que el analista experimentado no necesite estudiar el libro completo, prefiriendo usarlo mas bien como referencia. Aun asi, este texto contiene mucho material que le sera util y dara mucho que pensar a cualquier analista.

Toda la informacion o datos significativos sobre un enemigo son recolectados, evaluados y analizados para producir "inteligencia", que es necesaria para la elaboracion y ejecucion de planes, politicas y operaciones. Por otra parte, "informacion" consiste de datos "crudos" o sin evaluar

derivados de observaciones, informes, rumores, fotografías y otras fuentes. La información es el ingrediente básico con el cual se forja la inteligencia, y el análisis de la inteligencia juega el papel principal en este proceso. Esencialmente, la tarea del analista es moldear todos los datos crudos útiles, descubrir su significado y extraer o crear inteligencia pertinente para transmitir a los oficiales y comandantes (llamados de aquí en adelante consumidores) como un producto de inteligencia terminada.

PRINCIPIOS BÁSICOS DE LAS OPERACIONES DE INTELIGENCIA

Aunque los objetivos de las operaciones de inteligencia varian de acuerdo con los requerimientos de las operaciones, ciertos principios básicos se aplican a todas las operaciones de inteligencia.

Primero, las operaciones de inteligencia y las operaciones tácticas o estratégicas dependen unas de las otras. El nivel de exito logrado por una unidad o una nación generalmente depende de la inteligencia que está elabore y utilice.

Segundo, la inteligencia debe ser pertinente; es decir, debe aumentar el conocimiento y la comprensión del problema bajo estudio de modo que se puedan hacer decisiones bien fundadas.

Tercero, la inteligencia debe ser oportuna. Aún la mejor inteligencia no vale nada a menos que llegue a manos del consumidor a tiempo para servir como base para tomar una acción apropiada. Es posible que al adherirse a este principio usted se vea obligado a sacrificar algo de la integridad y exactitud del producto de inteligencia. Cuando esto ocurra, debe advertírselo al consumidor de la inteligencia.

Cuarto, las operaciones de inteligencia deben ser flexibles. Estas operaciones se basan en la razon y el buen juicio. Los miembros del personal de inteligencia deben ser capaces de responder a requerimientos variables.

Quinto, se necesita imaginación y previsión para planear y ejecutar operaciones de inteligencia. Se deben evitar las políticas y planes de acción que limiten la imaginación y el vigor de las agencias de inteligencia. Igualmente, los miembros del personal de inteligencia deben ser ingeniosos, y deben elaborar y analizar toda la información útil para producir inteligencia.

Sexto, la naturaleza de la inteligencia requiere seguridad constante. Información sobre las unidades de inteligencia, las fuentes de información y el producto de inteligencia se debe negar a personas no autorizadas . Sin embargo, debemos distinguir entre la seguridad y la reserva. Las agencias de inteligencia necesitan intercambiar

información e inteligencia libremente para permitir la producción del producto mejor y más oportuno.

EL CICLO DE INTELIGENCIA

La creación de la inteligencia normalmente ocurre en un ciclo de cinco pasos. Los cinco pasos son:

1. Identificar y expresar el requisito.
2. Recolectar la información.
3. Procesar la información.
4. Diseminar la inteligencia que resulta.
5. Volver a formular los requisitos y repetir el ciclo.

Este ciclo es continuo. Al mismo tiempo que se recolecta información para responder a los requerimientos actuales, otra información está siendo procesada y se está diseminando inteligencia terminada. Este texto se concentra sobre el tercero y cuarto pasos del ciclo, en los cuales los distintos fragmentos de información son localizados, evaluados y forjados para convertirlos en un producto de inteligencia. Sin embargo, antes de comenzar una discusión del tercer y cuarto pasos, repasaremos los primeros dos pasos.

IDENTIFICAR Y EXPRESAR LOS REQUERIMIENTOS

Los requerimientos de inteligencia son los datos que necesita un consumidor (tales como clima, terreno y situación del enemigo) para poder llevar a cabo su misión. El consumidor rara vez tiene suficientes recursos para satisfacer todos sus requisitos de inteligencia al mismo tiempo. Por lo tanto, los objetivos de inteligencia se disponen en orden de prioridad, y los recursos de recolección de un comando de inteligencia se concentran sobre los objetivos de más alta prioridad. El grado de prioridad asignado a un requisito debe reflejar su urgencia. Esto es mayormente una cuestión de juicio personal. Los requisitos de inteligencia pueden ser divididos en dos categorias principales--Elementos Esenciales de Informacion (EEI) y Otra Inteligencia Requerida (OIR).

Los datos sobre el enemigo y su ambiente que el consumidor necesita en un momento particular se denominan elementos esenciales de información. Por lo tanto, datos sobre las fuerzas o las características del enemigo usados por un consumidor para decidir el curso de acción a seguir serían EEIs. Las capacidades del enemigo o las características que puedan afectar pero no impedir el éxito de la misión cualificarían como Otra Inteligencia Requerida. Después que los requerimientos de EEI hayan sido satisfechos, los métodos de recolección pueden usarse para reunir información que

satisfaga la OIR. En algunos casos, las agencias de recolección podrán recolectar información para OIR al mismo tiempo que los datos necesarios para satisfacer un EEI.

Los EEI y otros requisitos de inteligencia deben expresarse claramente, de modo que las agencias de recolección puedan elaborar planes especificos de recolección. Los requisitos entonces son enviados a los comandos subalternos, superiores y adyacentes para familiarizarlos con el tipo de inteligencia que necesita el consumidor. Los EEIs y OIRs son cancelados o alterados mediante una orden operativa.

RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

El primer paso para recolectar información es idear un plan que coordine e integre la tarea de recolección. Este plan mantiene a las agencias de recolección y los centros de inteligencia informados sobre todas las actividades de recolección. Un plan de recolección típico cubre una operación entera y es revisado según sea necesario.

FUENTES DE INFORMACION

Para propositos de este texto, una fuente es la persona, cosa o actividad de la cual se obtiene la información originalmente. Las fuentes pueden estar o no bajo el control de elementos amigos.

La fuente de información a usarse es importante. Por lo tanto, para planificar la actividad de recolección se requiere estar familiarizado con las fuentes de información disponibles. Las fuentes más comunes de información de inteligencia son:

-- Actividades del enemigo.
-- Prisioneros de guerra.
-- Residentes civiles locales.
-- Refugiados.
-- Personal militar recobrado.
-- Documentos y materiales capturados del enemigo.
-- Comunicaciones enemigas por señales.
-- Informes fotográficos aéreos y terrestres.
-- Mapas, diagramas, mapas fotográficos y mosaicos.
-- Predicciones, estudios e informes del tiempo.
-- Informes de prensa.
-- Estudios y artículos academicos.

Otras fuentes de información incluyen informantes, agentes amigos e informes de inteligencia preparados por unidades superiores, subalternas y adyacentes.

AGENCIAS DE RECOLECCIÓN DE INTELIGENCIA

Una agencia es una persona u organización que explota una fuente para recolectar y procesar información.

Aquí no se distingue entre aquellas agencias que recolectan información y aquellas que producen inteligencia. Todas se consideran como agencias. Las agencias de recolección usan muchos métodos. Los más comunes son interrogación, examen de documentos, uso de observación terrestre o aérea y reconocimiento ofensivo.

SELECCIÓN DE AGENCIAS PARA LAS TAREAS DE RECOLECCIÓN

Después de definir la información que se requiere, la selección de las agencias disponibles se basa en la capacidad y la idoneidad de la agencia. Una agencia debe ser físicamente capaz de obtener la información necesaria. La tarea de recolección asignada a una unidad debe ser compatible con su misión primaria. Deben usarse unicamente aquellas agencias capaces de obtener la información.

La evaluación de la información requiere que esta información sea comparada con la información recibida de otras fuentes y agencias. Por lo tanto, la tarea de obtener cada artículo de la información necesaria se encarga a más de una agencia según su capacidad e idoneidad.

A menudo se usan las siguientes agencias de recolección:

-- Tropas de combate y de apoyo.

-- Unidades de policía militar.

-- Unidades de asuntos civiles.

-- Miembros del personal de inteligencia militar y algunos civiles.

-- Algunos miembros del personal de inteligencia civil y militar.

-- Unidades de inteligencia técnica.

-- Agencias que operan tras las lineas enemigas.

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El procesamiento es lo que transforma a la información en inteligencia. Este consiste de:

-- Registrar o anotar la información.

-- Evaluar o decidir la pertinencia, confiabilidad y exactitud de la información.

-- Analizar o evaluar la significación de la información con relación a la información e inteligencia ya conocidas, y entonces hacer un juicio sobre lo que significa.

EL PROCEDIMIENTO DEL PROCESAMIENTO

La información se procesa según se recibe, sin esperar a que llegue más información. La inteligencia que se deriva de esta información incompleta puede ser esencial,

particularmente en casos de operaciones rapidas de contrainsurgencia y cumplimiento de la ley. Si el tiempo lo permite, se busca informacion adicional para completar, confirmar o refutar la informacion anterior. La secuencia del procesamiento depende de la naturaleza y la urgencia de la informacion, pero el primer paso generalmente es registrar la informacion. Sin embargo, para articulos urgentes, la informacion puede ser registrada al mismo tiempo que se evalua y se analiza. Los datos inutiles no son procesados. La informacion requerida inmediatamente por unidades superiores, subalternas o adyacentes puede ser diseminada antes de ser procesada en su totalidad. La informacion que no es de importancia urgente, pero si de valor en el futuro, normalmente es procesada por completo antes de ser diseminada.

La evaluacion y el analisis pueden ser instantaneos y pueden ser seguidos por una diseminacion inmediata. Por ejemplo, cierta informacion (que se considere verdadera y que proceda de una fuente confiable) puede indicar un enemigo esta por lanzar un ataque inmediato. En este caso, un informe de inteligencia se disemina tan pronto como sea posible despues de recibirlo; el paso de registrar la informacion es de importancia secundaria.

REGISTRAR LA INFORMACION DE INTELIGENCIA

Registrar la informacion facilita mas tarde la interpretacion y el analisis, y facilita la preparacion de informes de inteligencia al reunir toda la informacion util sobre un tema. Cualquier metodo que se use para llevar a cabo el registro debe ser capaz de manejar el volumen de informacion recibido y responder a las necesidades de aquellos que tienen que usarlo.

En los centros de inteligencia, el proceso de registro tiene una importancia y complejidad mayor, haciendo necesario el uso de computadoras. Algunos articulos que ayudan en el proceso de registro son:

-- Diarios oficiales de las unidades.

-- Planos de la situacion.

-- Manuales de inteligencia de las unidades.

-- Archivos de inteligencia.

-- Registros de coordenadas.

EVALUAR EL VALOR DE LA INFORMACION COMO INTELIGENCIA

EVALUACION: Este es el proceso que se usa para decidir la calidad y la exactitud de los datos, asi como la confiabilidad de la fuente o agencia mediante la cual se obtuvo la informacion.

PERTINENCIA: El oficial de inteligencia debe preguntar si los datos:

-- Son sobre el enemigo o alguna caracteristica del area de operaciones.

-- Se necesitan inmediatamente, y en caso afirmativo, quien los necesita.

-- Tienen un valor presente o futuro, y en caso afirmativo, para quien.

CONFIABILIDAD: Tanto la fuente de informacion como la agencia que recolecto esta informacion son evaluadas para determinar su confiabilidad. La base principal para juzgar la confiabilidad de una fuente o agencia son sus antecedentes. Otros criterios son el entrenamiento y antecedentes de la fuente o el agente. Es bueno preguntar: "Bajo las condiciones que existian en el momento, habria sido posible que la fuente tuviese acceso a esta informacion?"

Las oficinas centrales mas cercanas a la fuente generalmente pueden juzgar mejor la confiabilidad de la informacion que proviene de esa fuente. Las oficinas superiores normalmente aceptan el juicio de las oficinas subalternas.

EXACTITUD: Para los propositos de este texto, exactitud significa la probabilidad de que la informacion sea verdadera. Para juzgar la exactitud, el analista puede formular las siguientes preguntas:

-- Es probable que el hecho o acontecimiento en cuestion haya tenido lugar?

-- Es consistente el informe?

-- Es consistente el informe con la informacion proveniente de otras fuentes o agencias?

-- Es que el informe confirma o contradice otros datos?

-- Si los datos no estan de acuerdo con informes provenientes de otras fuentes o agencias, que datos tienen las mayores probabilidades de ser correctos? El metodo mas confiable de juzgar la exactitud de un informe es compararlo con otra informacion. Bajo circunstancias ideales, el oficial de inteligencia obtiene la misma informacion de diferentes agencias y muchas fuentes.

Los escalones altos y bajos pueden diferir en su evaluacion sobre la veracidad de ciertos datos. Sin importar cual sea la fuente, la exactitud de la informacion y la inteligencia que entra es reevaluada en cada escalon.

CLASIFICACION DE LA EVALUACION: La evaluacion de la confiabilidad de cierta informacion se indica mediante una letra y la evaluacion de la exactitud mediante un numero. Las oficinas de menor rango deben hacer las evaluaciones iniciales. Las evaluaciones de la confiabilidad de las fuentes y agencias son como sigue:

A---------Completamente confiable.

B---------Generalmente confiable.

C---------Bastante confiable.

D---------Generalmente no confiable.

E---------No confiable.

F---------Confiabilidad no se puede juzgar.

Las agencias generalmente reciben evaluaciones de A, B o C.

La evaluación de la exactitud de cierta información se muestra como sigue:

1---------Confirmado por otras fuentes.

2---------Veracidad probable.

3---------Veracidad posible.

4---------Veracidad dudosa.

5---------Improbable.

6---------Veracidad no se puede juzgar.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DE INTELIGENCIA

El procesamiento de la información concluye con el análisis, que es el paso en que se evalua el significado y el verdadero valor de la información. Hasta este punto, el proceso de inteligencia ha sido más bien mecánico, requiriendo buena organización, atención a los detalles y paciencia, pero poca consideración a fondo. Por otra parte, el análisis exige

que el especialista en inteligencia use todos sus poderes de concentración y su facultad creadora.

PRIMERA PARTE: LA AUTOEVALUACION DE UN ANALISTA

El enfoque perceptivo en el analisis de la inteligencia, segun se describe en este libro, es un tanto diferente de otros metodos que se usan para adiestrar a los analistas. Para aprender este metodo, el analista debe comprometerse a estudiar los problemas de inteligencia quizas mas sistematicamente y con mas inventiva que antes. Por lo tanto, antes de que un analista comience a estudiar este metodo, debe llevar a cabo la siguiente autoevaluacion. Esto le dara una oportunidad de decidir: 1) por que piensa como piensa, 2) como sus prejuicios, o suposiciones limitantes, estorban su tarea analitica, 3) y cuan preparado esta para vencer ciertos obstaculos analiticos especificos.

TIPOS DE PERSONALIDAD: COMO SOMOS

El analista debe comenzar su estudio con un breve estudio de si mismo:

-- Para examinar por que se relaciona con otros y con su ambiente fisico de la forma en que lo hace.

-- Para comprender por que acepta alguna informacion o evidencia como verdadera, pero rechaza otra.

-- Para descubrir que procesos mentales usa para juzgar las motivaciones y acciones de otros.

Es importante que el analista recuerde que existen razones precisas pero mayormente instintivas por las que actua como lo hace. Una vez que el analista ha identificado sus motivaciones y preferencias, puede predecir o estimar mejor como ha de actuar, o reaccionar, ante ciertas situaciones o ciertos datos.

Por muchos años, los psicologos tales como Carl Gustav Jung han clasificado a los individuos segun su tipo de personalidad. Ellos alegan que cada infante hace cuatro selecciones instintivas sobre como ha de usar su mente. La figura uno describe brevemente estas cuatro alternativas, que se combinan para crear 16 tipos posibles de personalidades. Cada tipo tiene un punto de vista o un modo unico de tomar decisiones y resolver problemas.

Un aspecto importante del tipo de personalidad es el efecto que tiene sobre como un analista ve los datos o la evidencia. Por ejemplo, dos analistas pueden estudiar los mismos datos y hacer juicios completamente diferentes sobre lo que estos significan. Es posible que una persona haga su decision a base de como comprende los hechos en un informe, mientras que otra puede decidir unicamente a base de la impresion causada por el informe en su totalidad. En resumen, el analista que conoce el tipo de otra persona probablemente

será capaz de predecir bastante bien como esta persona tomará decisiones la mayor parte del tiempo.

Las personas actuan de varias maneras que difieren entre sí. Por ejemplo, algunas personas (extrovertidos) reaniman su espíritu y obtienen energia estando junto a otras personas. Otros (introvertidos) prefieren estar solos cuando se sienten agotados emocional o mentalmente. Algunas personas toman decisiones a base de su experiencia y de un sentido del momento presente. En comparación, otros se ocupan más de las posibilidades--de lo que puede ser--que de lo que ya es. Algunas personas prefieren métodos impersonales y objetivos de tomar decisiones, mientras que otros prefieren hacer juicios personales basados en sus propios valores. Finalmente, algunas personas prefieren tomar decisiones rapidas y "terminar las cosas", mientras que otras prefieren posponer las decisiones.

Los distintos tipos de personalidades, por tanto, no son solamente una teoría sino un instrumento practico que el analista puede usar para comprender mejor sus propias motivaciones y preferencias. Igualmente, puede usar sus conocimientos sobre estos tipos de personalidad para comprender más a profundidad las figuras enemigas claves que debe estudiar.

Extrovertidos	Introvertidos
Les gusta la variedad y la acción.	Les gusta el silencio para la concentración.
Tienden a ser más rapidos, los procedimientos complicados les disgustan.	Tienden a ser cuidadosos con los detalles, les disgustan las generalizaciones.
Tienen talento para saludar a las personas.	Les es difícil recordar nombres y caras.
Las tareas largas y lentas los impacientan a menudo.	No les molesta trabajar en un proyecto ininterrumpidamente por largo tiempo.
Están interesados en los resultados de su trabajo, en terminarlo y en como otras personas lo hacen.	Les interesa la idea detrás de su trabajo.
A menudo no les molesta la interrupción de contestar el teléfono.	Les disgustan las intrusiones y las interrupciones.
A menudo actuan rapidamente, a veces sin pensar.	Les gusta pensar mucho antes de actuar, a veces sin actuar.
Les gusta tener gente alrededor.	Trabajan sólos tranquilamente.
Generalmente se comunican libremente.	Tienen algunos problemas comunicandose.
Tipos Pensantes	**Tipos Sentimentales**
No muestran sus emociones fácilmente y a menudo les incómoda tratar con los sentimientos de otros.	Tienden a estar muy al tanto de otros y de sus sentimientos.
Pueden herir los sentimientos de otros sin saberlo.	Les gusta complacer a las personas, aún en cosas que no son importantes.
Les gusta el analisis y poner las cosas en un orden lógico. Pueden funcionar sin un ambiente de armonía.	Les gusta la armonia. Su eficiencia puede verse severamente afectada por discordias en la oficina.
Tienden a tomar decisiones impersonalmente, a veces sin prestar suficiente atención a los deseos de otros.	A menudo dejan que sus decisiones sean influenciadas por sus propios gustos y deseos o aquellos de otros.
Necesitan ser tratados imparcialmente.	Necesitan que se les elogie de vez en cuando.
Son capaces de dar reprimendas o de despedir a las personas cuando sea necesario.	Les disgusta decir cosas desagradables a otras personas.
Tienen una orientación más bien analítica– responden más facilmente a los pensamientos de otros.	Están orientados más hacia otras personas– responden con mucha más facilidad a los valores de las personas.
Tienden a tener una mentalidad firme.	Tienden a ser compasivos.

Figura 1. *Una descripción de las selecciones instintivas que hemos hecho para convertirnos en lo que somos.*

Tipos Sensatos	Tipos Intuitivos
No les gustan los problemas nuevos a menos que haya formas establecidas de resolverlos.	Les gusta resolver problemas nuevos.
Les gusta una forma establecida de hacer las cosas.	No les gusta hacer la misma cosa repetidamente.
Les gusta usar las técnicas que ya han aprendido más que aprender nuevas técnicas.	Les gusta aprender nuevas técnicas más que usarlas.
Trabajan más ininterrumpidamente, con una idea realista de cuanto tiempo tomará la tarea.	Trabajan en brotes repentinos de energía y entusiasmo intercalados con periodos muertos.
Generalmente llegan a una conclusión paso por paso.	Llegan a conclusiones rapidamente.
Son pacientes con los detalles de rutina.	Los detalles de rutina los impacientan.
No son pacientes cuando los detalles se complican.	Son pacientes ante las situaciones compticadas.
A menudo no tienen mucha inspiración, y pocas veces confían en sus propias inspiraciones cuando las tienen.	Siguen sus inspiraciones, sean estas buenas o malas.
Pocas veces expresan los hechos erroneamente.	Con frecuencia expresan los hechos erroneamente.
Tienden a tener aptitud para efectuar tareas que requieren precisión.	No les gusta tomar tiempo para ser precisos.
Tipos Juzgadores	**Tipos Perceptivos**
Trabajan mejor cuando pueden planear su trabajo y seguir el plan.	Se adaptan bien a las situaciones cambiantes.
Les gusta tener las cosas arregladas y terminadas.	No les importa dejar las cosas abiertas para alteraciones.
Pueden decidir las cosas demasiado rapidamente.	Pueden tener problemas tomando decisiones.
Les puede disgustar interrumpir el proyecto en que están trabajando para atender uno más urgente.	Es posible que comiencen demasiados proyectos y que luego se les dificulte terminarlos.
Puede que no noten cosas nuevas que deben atenderse.	Es posible que pospongan las tareas desagradables.
Sólo quieren saber los elementos esenciales que necesitan para comenzar su trabajo.	Quieren saberlo todo sobre un nuevo trabajo.
Tienden a estar satisfechos una vez llegan a un juicio sobre alguna cosa, situación o persona.	Tienden a ser curiosos y a aceptar nuevas perspectivas sobre una cosa, situación o persona.

Figura 1. *Experimento sobre evidencia causal*

PREJUICIOS: SUPOSICIONES QUE LIMITAN

Los psicólogos observan que las limitaciones en la memoria, la duración de la atención, la capacidad de razonamiento y demás, pueden afectar la habilidad de un analista para procesar evidencia y llegar a decisiones que requieren usar su juicio. Los psicólogos también dicen que estas limitaciones a menudo obligan al analista a usar técnicas de simplificación para ver, comprender y tomar decisiones a base de cierta evidencia. Estos atajos mentales se llaman prejuicios, y a menudo causan errores de juicio.

Aunque es posible que un analista pueda ver fácilmente los prejuicios de otros, no es tan probable que pueda verlos en si mismo. Sin embargo, todos los analistas los tienen y es necesario que reconozcan comó estos prejuicios obstaculizan el análisis de la inteligencia. Además, un analista no puede vencer sus prejuicios meramente diciéndose que tiene que ser más objetivo. Después de todo, los prejuicios no siempre son el producto del interés propio o la falta de objetividad.

La fuente del prejuicio parece estar en la diferencia entre dos tipos de pensamiento--la percepción retrospectiva y la previsión. A continuación intentaremos efectuar un examen sistemático de esta importante diferencia.

Primero, la cantidad de información es mayor en la percepción retrospectiva que en la previsión, y esto afecta el proceso mental de un analista de forma especial.

Segundo, la información adicional disponible mediante la percepción retrospectiva cambia la forma en que un analista ve una situación tan naturalmente que a menudo este no se da cuenta del cambio. Cuando un analista concede que cierta nueva información aumenta significativamente su comprensión de un problema, su imagen mental cambia instantáneamente para tomar en cuenta la nueva información. Después de todo, gracias a la percepción retrospectiva, la información que previamente se consideraba importante puede volverse inútil, y los hechos que se pensaba tenían poco valor pueden considerarse cruciales.

Tercero, los psicólogos nos dicen que una vez la percepción de un analista ha sido alterada, le es difícil recordar su punto de vista anterior. Su punto de vista actual--ya sea correcto o incorrecto--ahora es parte de su manera de pensar. Y sus conclusiones anteriores sobre un asunto dado ahora estan prejuiciadas por sus pensamientos más recientes.

Por lo tanto, la presencia del nuevo punto de vista hace más difícil que el analista recuerde que otros puntos de vista, o resultados posibles (que una vez considero importante), existieron jamás. De hecho, ya no puede recordar

claramente los puntos de vista u opciones anteriores, que tal vez hubieran sido más útiles para responder a la pregunta de inteligencia. Y el analista termina mentalmente favoreciendo (o prejuiciado en favor de) la opción más reciente, aunque sea tal vez inferior. Esto significa que es posible que sus juicios en materias de inteligencia no sean tan buenos como cree, ya que por causas fuera de su voluntad, ya no es capaz de comparar y evaluar sus juicios actuales con sus juicios pasados.

Cuando ocurren ciertos acontecimientos, el prejuicio puede hacer que un analista sobreestime su percepción de hasta que punto el esperaba que tal acontecimiento sucediera. Inversamente, cuando ciertos acontecimientos no ocurren, el prejuicio puede hacer que analista subestime hasta que punto esperaba que tales acontecimientos sucedieran. Dicho de otro modo, los acontecimientos generalmente parecen menos sorpresivos de lo que debieran (a base de los juicios pasados) porqué el analista ha olvidado sus estimados anteriores de lo que podría o no podría suceder.

El prejuicio también afecta al consumidor. Si el consumidor cree que un informe de inteligencia anade significativamente a su comprensión de un asunto, su imagen mental también cambia para conformarse al nuevo punto de vista. Esto significa que el consumidor inconscientemente subestimará la contribución real de la nueva información.

Este sindrome de "lo supe desde el principio", en otras palabras, lo lleva a subestimar el producto de inteligencia y creer que sabía más de lo que realmente sabía sobre el asunto.

En resumen, la gente a menudo piensa que los efectos del prejuicio se deben a la ignorancia o a la falta de objetividad. Sin embargo, en la mayoría de los casos, el verdadero culpable es la naturaleza de los procesos mentales de un analista. Por medio de experimentos psicológicos sabemos que al recibir información concluyente ocurre una restructuración instantánea pero inconsciente del modelo mental de un analista para hacer que este modelo sea consistente con la nueva evidencia.

¿Pero como se defiende un analista contra este proceso? Primero, puede mantener un registro escrito de todos los juicios analíticos claves que hace según avanza en el proceso de inteligencia. También puede recordarse que debe consultar este registro antes de formular conclusiones nuevas. Segundo, puede preguntarse: ¿Si hubiera ocurrido el resultado opuesto, me habría sorprendido? El consumidor puede preguntar: ¿Si este informe me hubiera dicho lo opuesto, lo habría creído? Ambos pueden preguntarse: ¿Si el resultado opuesto hubiera ocurrido, habría podido ser anticipado dada la información disponible en el momento?

LOS PREJUICIOS AL EVALUAR EVIDENCIA

La información llega al analista procedente de muchas fuentes. Cada una tiene sus propios puntos fuertes, puntos débiles, prejuicios posibles o reales y vulnerabilidad a la decepción. El hecho de que gran parte de sus datos conflijan o esten incompletos no excusa al analista de aprender lo que significan.

VIVEZA

Los psicólogos nos dicen que la información presentada en forma vivida, concreta y personal tiene un mayor efecto sobre el pensamiento de un analista que otra información presentada en forma pesada y abstracta, aunque esta ultima pueda ser mejor evidencia. En otras palabras, el impacto de la información sobre el pensamiento de un analista solo se relaciona imperfectamente con su verdadero valor como evidencia.

El criterio de la viveza tiene dos aspectos importantes. Primero, la información que un analista percibe directamente, es decir, la información que oye con sus propios oídos y ve con sus propios ojos, probablemente tendrá un mayor impacto sobre su pensar que la información que recibe de segundas manos. Segundo, los historiales y relatos tendrán un

mayor impacto sobre el que datos estadísticos o resumenes más útiles.

Los acontecimientos que un analista experimenta por si mismo son más memorables que aquellos sobre los cuales meramente ha leído. Igualmente, es más fácil recordar palabras concretas que palabras abstractas. Y es mucho más fácil recordar palabras que números. En resumen, la evidencia de importancia personal presentada de forma breve, vivida, concreta y pertinente será recordada más tiempo, y por lo tanto estará más disponible para usar al tomar decisiones que los razonamientos abstractos o las columnas de estadísticas. Y es probable que se perciba que cualquier aspecto sobre el cual el analista se concentre tiene una influencia causal (más sobre este tema en la próxima sección).

Además, un historial vivido puede tener más peso que una cantidad mayor de datos estadísticos cuando un analista está tratando de llegar a una decisión por medio del razonamiento abstracto. Los datos estadísticos carecen de los abundantes detalles que evocan imagenes visuales, y por lo tanto a menudo son pasados por alto o se les da menos importancia.

Si es posible, un analista debe dejar "enfriar" la evidencia vivida antes de hacer juicios sobre esta. Debe recordar que el estudio estadístico que vió la semana pasada merece ser estudiado tan meticulosamente como la transcripción de una entrevista con un dirigente enemigo recibida esa misma mañana.

EL PREJUICIO QUE FAVORECE LA EVIDENCIA CAUSAL

Al juzgar cualquier situación, un analista tiene dos clases de información con que trabajar: evidencia especifica de un caso, e información de fondo (tal vez teórica) que delinea o describe datos sobre muchos casos relacionados. La evidencia especifica de un caso describe las características únicas del caso individual. La información de fondo (también llamada probabilidades anteriores o normas) indica que cada caso particular también es miembro de una clase genérica de muchos casos que comparten características comunes (estudie la figura dos).

Como el analista prefiere usar la evidencia causal (vea la discusión sobre la viveza), tiende a pasar por alto la información de fondo a menos que esta revele alguna relación causal que ayude a explicar el caso individual. El impulso de no hacer caso a la información de fondo (no causal) a veces es tan fuerte que es posible que estos datos no se usen aun cuando la evidencia especifica no tenga ningún valor. Esta falta de uso es contraria a los principios aceptados del razonamiento probabilista, que subraya que la evaluación y el juicio deben posponerse hasta que todos los datos útiles hayan sido evaluados.

La información de fondo que le da indicaciones al analista sobre cuales son las probabilidades en una situación

Un panel de funcionarios del departamento de personal entrevisto a un grupo de solicitantes para una vacante en el nivel administrativo intermedio. El grupo de entrevistados consistió de 30 ingenieros y 70 abogados. Los funcionarios del departamento de personal redactaron un resumen de sus impresiones de cada uno. Por favor conteste las siguientes preguntas, y escriba su estimado numérico de probabilidad en una hoja separada.

1. Jack tiene 45 años de edad. Está casado y tiene cuatro hijos. Generalmente es conservador, cuidadoso y ambicioso. No muestra ningún interés en asuntos políticos o sociales y pasa la mayor parte de su tiempo libre entretenido con sus pasatiempos, que incluyen la carpintería casera, la navegación y resolver rompecabezas matemáticos. ¿Cuál es la probabilidad de que Jack sea uno de los 30 ingenieros en la muestra?

2. Dick tiene 30 años de edad. Está casado y no tiene hijos. Es un hombre de mucha habilidad y alta motivación, y promete tener mucho éxito en su campo. Se lleva bien con sus colegas. ¿Cuál es la probabilidad de que Dick sea uno de los 70 abogados en la muestra?

3. Harry es uno de los hombres en la muestra. ¿Cuál es la probabilidad de que Harry sea un ingeniero en vez de un abogado?

Las respuestas típicas a estas preguntas indican una posibilidad de alrededor de 95 por ciento de que Jack sea un ingeniero, una probabilidad de 50 por ciento de que Dick sea un abogado, y una probabilidad de 30 por ciento de que Harry sea un ingeniero. En tareas de inferencia como esta, la gente normalmente selecciona la respuesta que representa mejor la evidencia. Pero la mejor forma de acercarse al problema es comenzar suponiendo que existe una probabilidad de 30 por ciento de que un entrevistado cualquiera sea un ingeniero y una probabilidad de 70 por ciento de que el entrevistado sea un abogado. Esta es la probabilidad anterior antes de recibir cualquier información específica sobre los casos de Jack, Dick o Harry. Mientras más confiados estemos de que las evaluaciones del entrevistador son correctas, y mientras más fuerte supongamos que es la relación entre la personalidad, los interéses y la carrera de una persona, más peso debemos asignar a la evidencia específica de cada caso. Inversamente, mientras más bajos sean nuestros estimados sobre la confiabilidad de las evaluaciones de un entrevistador y mientras más tenue la relación entre la personalidad y la carrera, menos tendremos que desviarnos de la probabilidad anterior no importa cuanto parezca que la evidencia indique que el entrevistado es un ingeniero o un abogado, como se mostró en la pregunta 1. La respuesta apropiada a la primera pregunta es aproximadamente 50 por ciento en vez de 95 por ciento. En la pregunta sobre Dick, la evidencia dada es irrelevante, porque no sugiere que sea ingeniero o abogado; la respuesta apropiada es 70 por ciento en vez de 50 por ciento. Claramente, existe una probabilidad de 30 por ciento de que Harry sea ingeniero.

Figura 2. *Algunas ideas sobre Bunker Hill*
(continued on next page)

antes de recibir evidencia precisa sobre el caso en cuestión puede ser muy útil. Esta debe usarse aun si no explica relaciones especificas de causa y efecto. Mientras más incompleta y menos confiable sea la evidencia especifica, o mientras más impredecible la situación, más debe adherirse el juicio del analista a la probabilidad anterior.

En casos en que las probabilidades anteriores no estén claras, pueden inferirse o investigarse de acuerdo con la experiencia o la historia. En tales casos, la identificación de una probabilidad anterior es muy parecida al desarrollo de una teoría que describe la relación probable entre variables en un conjunto de ejemplos históricos similares.

Las comparaciones entre países a veces también pueden cumplir la misma función que las comparaciones de ejemplos históricos dentro del mismo país. Sin embargo, el impacto psicológico de tal comparación es diferente, y a menudo difícil de comprender para el analista porque la relación causal puede ser más remota. Sin embargo, muchos fenómenos tienen normas o probabilidades anteriores que son útiles no importa en que país ocurran los fenómenos. Sería una imprudencia por parte de un analista no revisarlos antes de hacer un juicio en materias de inteligencia.

FALTA DE EVIDENCIA

Una característica común del análisis de inteligencia es que a menudo la información clave no está disponible. Después de todo, la mayoría de los problemas analíticos se establecen a base de las necesidades del consumidor y no a base de la información disponible. La tarea del analista es encontrar la respuesta aún sin la evidencia que falta.

Bajo condiciones ideales, el analista podrá ver que evidencia falta, tomar esto en cuenta en sus calculos, estimar el efecto de los datos que faltan y ajustar su fe en su propio juicio. Sin embargo, muchos analistas son víctimas del sindrome de "ojos que no ven, corazón que no siente" y se olvidan de que hay lagunas en la evidencia.

Considere el siguiente experimento psicológico en el que se pidió a dos grupos de mecánicos diestros que analizaran por qué 100 automóviles no arrancaban. A los miembros del grupo de control se les pidió que decidieran cuantas de las 100 averías se debían a una de siete causas principales (problemas con la batería, sistéma de ignición y demás). Al segundo grupo de mecánicos también se les hizo la misma pregunta, pero solo se les dieron cuatro causas probables. El objeto del experimento era ver cuántos miembros del segundo grupo creaban una categoría de "otros problemas" para explicar

los casos que no se debían a las cuatro causas que se les habían enumerado. En otras palabras, el experimento fué diseñado para ver cuántos miembros del segundo grupo se daban cuenta de que faltaban categorías. Muy pocos lo hicieron. La mayoria de los mecánicos en el segundo grupo fueron incapaces de ver y asimilar en su pensamiento que algunas de las razones porqué los automoviles no arrancaban faltaban de la lista de causas.

Los datos que faltan son una característica común de los problemas de inteligencia; y ciertamente es más difícil darse cuenta de los efectos de los datos que faltan cuando se trata con problemas de inteligencia abstractos que cuando se trata con el caso más concreto de "los automóviles que no arrancaban".

Un analista puede protegerse identificando claramente que evidencia falta y alterando sus juicios apropiadamente. También es importante que decida si la falta de información es normal o el resultado de actividades de contrainteligencia enemigas o de decepción.

DEJARSE IMPRESIONAR POR LA CONSISTENCIA

La consistencia en un patrón de evidencia tiende a aumentar la fe de un analista en un juicio que se basa en ese patrón de evidencia. Sin embargo, la consistencia puede ser

engañosa. Cierta información puede ser consistente únicamente porque tiene una relación clara con otra o meramente porque es redundante. En tales casos, es posible que una serie de informes no tenga más información que cualquiera de los informes individuales en la serie.

También es posible que un analista este extrayendo información de una muestra demasiado pequeña o prejuiciada. Si la evidencia es consistente, puede llevarlo a olvidar que la información representa una muestra pequeña, y por tanto no confiable, tomada de un grupo más extenso y variado de hechos.

El analista puede protegerse un tanto decidiendo cuan representativa es la evidencia que tiene del cuerpo total de información disponible, y tomando el tiempo para aumentar su muestra mediante la investigación. Si no encuentra información adicional, sin embargo, su confianza en la veracidad de sus juicios debe ser poca, sin importar la consistencia de la muestra más pequeña.

REPETICIÓN

Los analistas que reciben grandes cantidades de evidencia deben evitar verse "adormecidos" por una presentación continua de datos aparentemente semejantes. Es posible que el analista tenga que estudiarla meticulosamente para ver "algo nuevo" que en la superficie parezca ser "más de lo mismo".

QUÉ HACER CON EVIDENCIA NO MUY CONFIABLE

Existen muchas razones por las cuales cierta información puede resultar ser no muy confiable: 1) inexactitud o prejuicio por parte de la fuente, 2) mal uso de la evidencia según esta progresaba por la cadena desde la fuente hasta el analista, y 3) confusión o mala técnica por parte del analista. Considere también que muchos de los datos que un analista usa proceden de una memoria prejuiciada. Finalmente, recuerde que aún los analistas más cuidadosos tienden a hacer decisiones sencillas del tipo sí-o-no cuando deciden sobre la veracidad de unos datos.

Como regla general, si un analista rechaza cierta evidencia por ser esta no confiable, la rechaza completamente, y probablemente no la toma en consideración en sus futuros calculos mentales. Inversamente, si la acepta, es probable que la acepte totalmente. Sin embargo, al hacer esto, está usando evidencia que es 80 por ciento confiable como si fuera 100 por ciento confiable.

Este problema tiene un aspecto adicional. Imagine un caso en el que un analista recibe un informe que decide es solo 80 por ciento veraz. Si a base de este informe concluye exclusivamente que las probabilidades de que un cierto acontecimiento ocurra son de 80 por ciento, está siendo excesivamente confiado. En terminos matemáticos, la

probabilidad conjunta de que dos acontecimientos ocurran es igual al producto de las probabilidades. De modo que la probabilidad actual de que este acontecimiento ocurra es solamente 64 por ciento (que se deriva al multiplicar 80 por ciento por 80 por ciento).

PERSISTENCIA DE UNA CREENCIA BASADA EN EVIDENCIA DESACREDITADA

Los psicólogos nos dicen que las creencias tienden a persistir aún cuando la evidencia que dió base a estas creencias ha sido desacreditada. Explican que cuando la evidencia se recibe, un analista tiende a crear un conjunto de conexiones causales para explicarla. De modo que cuando la evidencia luego resulta falsa, la conexión causal, por razones inexplicables, continua siendo creible. Evidentemente la conexión causal es suficientemente fuerte por si sola para permitir a un analista a continuar creyendo que algo es verdadero aunque tenga evidencia fidedigna de que no lo es. En otras palabras, parece que una vez la información "le sueña" al analista, no puede dejar de "soñar".

Este fenómeno es particularmente alarmante cuando tomamos en consideración que un analista, además de retener creencias basadas en información falsa, puede inconscientemente rechazar evidencia nueva y exacta que impugne su falsa percepción. Por ejemplo, un estudio de 68

casos de decepción o sorpresa durante la Primera Guerra Mundial encontró filtraciones de seguridad significativas en todos los casos, pero ni siquiera un solo caso en el que una decepción o sorpresa hubiera fracasado como resultado. Una razón para esto es la habilidad que tienen los humanos para descartar datos que no se conforman a sus prejuicios. En resumen, saber que la evidencia procede de una fuente cuestionable, una fuente que puede estar tratando de engañarlo, no obliga a un analista necesariamente a reducir el impacto de la información que recibe de esa fuente.

ALGUNOS PREJUICIOS SOBRE PROCEDIMIENTO

En su papel de analista que lleva a cabo análisis de inteligencia, también es susceptible a dos trampas cognoscitivas o de percepción conocidas como Enfoque Único y Cierre Prematuro.

ENFOQUE ÚNICO: Un analista no siempre tiene que usar el mismo enfoque analítico sencillamente porque este le ha servido bien en el pasado. La clave para evitar problemas con el enfoque único es recordar que generalmente existen muchas maneras de hacer algo. De hecho, un analista podría verse en la situación de estar tratando de resolver un problema que no puede resolverse usando su método favorito.

CIERRE PREMATURO: Un analista es culpable de cierre prematuro cuando deja de trabajar en un problema meramente porque cree que ha encontrado la "solución". Siempre existe la posibilidad de que alguna evidencia crucial todavía no haya aparecido. También existe el peligro de que en casos en que los acontecimientos estén cambiando rapidamente, o en casos en que tiene lugar un acontecimiento inesperado, el analista se vea atrapado por sus juicios iniciales. Es posible que el analista entonces olvide revisar sus juicios iniciales. Por lo tanto, es mejor continuar con la investigación hasta que todas las opciones, o hipótesis, hayan sido identificadas y examinadas.

CÓMO VENCER LOS PROBLEMAS ANALÍTICOS

Para salir adelante, un analista debe ser capaz de vencer ciertos obstaculos 1) emocionales, 2) de percepción, 3) metodológicos, y 4) ambientales que impiden el análisis a fondo. Esta sección señala estos problemas y ofrece soluciones prácticas.

OBSTÁCULOS EMOCIONALES

Miedo al fracaso: Un analista no necesita, y no debe, temer al fracaso. Después de todo, a menudo puede

aprender más del fracaso que del exito. Un fracaso es un excelente ejemplo negativo, si el analista es lo suficientemente maduro para aprender de sus errores y los errores de otros.

Sentirse abrumado por un problema analítico: Es natural que un analista que se enfrenta a un problema grande y complejo se sienta un tanto perdido. Pero esta sensación desaparecera cuando divida el problema en partes y entonces aborde las partes una por una.

Bajo nivel de resistencia a la incertidumbre: Al enfrentarse a un problema grande y confuso, los mejores analistas posponen hacer sus juicios hasta haber ordenado todos los aspectos del problema. Si no pueden resistir hacer juicios impremeditados, escriben rapidamente las respuestas "obvias" y las debilidades de cada una. Entonces desechan la lista y redefinen el problema, esta vez buscando un conjunto de hipótesis útiles en lugar de respuestas fáciles.

Deseo de tener éxito demasiado pronto: Los analistas que efectuan investigaciones demasiado rápido a menudo hacen errores analíticos. También desperdician tiempo y recursos. Deben recordar que no están buscando solamente la primera solución probable, sino aquella que mejor satisfaga el requerimiento.

No suspender juicio: En una sección anterior que trataba sobre cómo tratar con evidencia no enteramente

confiable, aprendimos que los analistas tienden a tomar decisiones de sí-o-no basadas en datos, hipótesis o resultados particulares. Los mejores analistas suprimen este "autocensor" no descartando ninguna evidencia antes de estudiarla cuidadosamente. Se obligan a si mismos a encontrar por lo menos un buen aspecto en cada idea o pieza de evidencia.

No expandir sus ideas: Los analistas a veces esperan que las hipótesis, ideas o soluciones aparezcan completamente terminadas. Pero esto raramente ocurre. Los mejores analistas saben que es más probable que tengan una buena corazonada cuando se les da tiempo a las ideas de incubar por un tiempo en el subconsciente. El análisis siempre exige una concentración intensa. Pero tratar de forzar una respuesta demasiado rapido puede conducir a bloqueos mentales, que retrasan el proceso analítico.

OBSTACULOS DE PERCEPCIÓN

Imponer demasiadas restricciones sobre el problema: Cuando un analista comienza a estudiar un problema de inteligencia, no debe permitirse ningunas ideas prejuiciadas sobre la naturaleza o el alcance del problema. Si le pone limites al problema demasiado temprano, puede verse "encerrado".

No aislar el problema: Por otra parte, llega un

momento hacía el final de toda investigación en que un analista tiene que establecer limites. Si no, es probable que tenga problemas definiendo una respuesta. Un analista debe recordar que debe definir un problema en terminos de lo que es, así como en terminos de lo que no es.

Estereotipar el problema: Los mejores analistas nunca miran un problema desde su propio punto de vista únicamente. Tratan de mirarlo desde la perspectiva de otra persona. Los mejores analistas, al igual que los mejores comandantes, nunca tratan de decidir lo que un enemigo va a hacer en base a lo que ellos mismos harían. Los mejores comandantes y analistas aprenden sobre la personalidad del enemigo, para poder predecir que acciones probables este ha de tomar bajo presión.

Miopía funcional: Todo analista sabe que a menudo existen muchas buenas maneras de resolver un problema. El analista que se encuentre demasiado seguro usando solamente una técnica para resolver problemas debera preguntarse: ¿Pero que sucedería si. . .?

OBSTACULOS METODOLÓGICOS

No usar el mejor contexto para resolver el problema: Cuando una investigación comienza, el analista debe decidir cual es la mejor forma de enfrentar el problema:

verbalmente, visualmente, simbólicamente, matemáticamente o analógicamente. El truco está en encontrar el mejor contexto para resolver el problema. Este, como todos los otros aspectos del análisis, requiere estudio paciente e inventiva.

Adhesión rigida a la técnica original de solucionar problemas: Cada investigación oculta sus propias sorpresas, de modo que no es poco común descubrir que el problema real es algo diferente de lo que se pensaba al principio. Los mejores analistas son capaces de detectar las señales de esta evolución temprano y cambian sus estrategias para resolver el problema apropiadamente. No hacer estos cambios generalmente es una señal de ignorancia o arrogancia.

Continuar usando evidencia erronea o desacreditada: Al fin y al cabo, el analista que es intelectualmente honrado se dara cuenta cuando unos datos incorrectos lo están llevando por el camino equivocado. Por tanto, se retirará, cortará por lo sano y comenzará buscando mejor evidencia. También reconsiderará todas las suposiciones bajo las cuales había estado operando y eliminara aquellas que son falsas.

OBSTACULOS AMBIENTALES

La seriedad de resolver problemas: Un analista debe mantener un buen sentido del humor cuando trabaja, pero resolver problemas es un asunto serio sin lugar para una disposición juguetona.

Falta de apoyo: En ocasiones, el analista necesitará apoyo físico, mental, ambiental o moral; debe buscar ayuda de sus compañeros analistas y de los consumidores. Estos estarán ansiosos de apoyar el proceso analítico cuando vean que esto redundara en su propio beneficio.

EVALUACIÓN PERSONAL

A medida que los mejores analistas ascienden hacía la respuesta a un problema, pausan con regularidad para reexaminar cuan bien están efectuando su análisis. Esta evaluación personal les provee una oportunidad de cuestionar sus motivaciones, suposiciones, prejuicios y dirección general privada y honradamente.

EVALUACIÓN PERSONAL PARA LA PRIMERA PARTE

En base a los datos en la primera figura, ¿qué tipo general de personalidad soy yo? ¿Cuales son mis puntos fuertes y mis debilidades? ¿Cuales son los puntos fuertes y débiles de mis compañeros analistas, mis supervisores y mis consumidores? Finalmente, ¿qué se yo sobre los puntos fuertes y débiles de las personalidades y los sistémas que estoy estudiando?

¿Cuales son mis prejuicios? ¿Cómo estan estos obstaculizando mi análisis?

¿Estoy tomando nota de todos mis juicios iniciales, para poder referirme a ellos antes de hacer mi juicio final?

¿Estoy permitiendo que datos más vividos eclipsen datos menos atrayentes (pero no obstante útiles) tales como las estadisticas? ¿Le estoy dando tiempo a los datos vividos para que "se enfrien"?

¿Estoy favoreciendo datos específicos del caso sobre datos de antecedentes (tales como probabilidades anteriores o normas)? ¿Estoy usando al máximo los datos sobre casos similares en otros países?

¿He localizado todos los puntos en los cuales faltan datos? ¿He escrito anotaciones para recordarme que algunos datos faltan? ¿He alterado mis juicios para tomar en consideración la evidencia que falta?

¿Me estoy dejando influenciar demasiado por datos consistentes? ¿Me he preguntado cuan amplia es la muestra que representan estos datos?

¿He sido incapaz de ver "algo nuevo" que pueda estar encondido dentro de hechos que parezcan estar relacionados?

¿He tomado suficiente tiempo para evaluar la confiabilidad y la exactitud de la evidencia?

¿Hasta que punto he inventado justificaciones para datos que no se conforman a mis prejuicios? ¿Si cierta

evidencia ha resultado no ser confiable, he rechazado no solamente la evidencia sino las conexiones causales que he creado o he usado generalmente para explicarla?

¿Me estoy limitando a un enfoque analítico, solo porqué ese enfoque me ha servido bien en el pasado? ¿Además, estoy pronto a "cerrar el caso" solo porque creo que he encontrado "la respuesta"? Tal vez todavia no he encontrado la verdadera respuesta.

Finalmente, ¿cuan bien he vencido los obstaculos emotionales, metodológicos, ambientales y de percepción a los que me he enfrentado durante mi investigación?

En resumen, efectuar las evaluaciones personales (las secciones que aparecen al final de cada PARTE) le provee al analista una oportunidad de decidir cuan bien está usando sus instrumentos analíticos y si las conclusiones que está alcanzando hacen sentido. El analista que está dispuesto a formularse preguntas tales como, "¿Realmente actuan así los lideres o sistémas extranjeros?" es menos susceptible a verse mal encaminado que el analista que se niega a formular estas preguntas.

SEGUNDA PARTE: CÓMO TRAZAR UN MARCO DE REFERENCIA

Un concepto es una idea abstracta o real derivada de instancias, características o particulares distintos. Sin embargo, para diseñar un marco de referencia sobre cierta área de interés para la inteligencia, el analista debe conocer las estructuras políticas, culturales, económicas, geográficas y de seguridad nacional de esa área. En otras palabras, las características o particulares del país o la región. Los objetivos de la segunda parte son: primero, ayudar al analista civil o militar a llevar a cabo un estudio de un área de inteligencia y, segundo, enseñarle modos de trazar marcos de referencia que lo ayuden a analizar preguntas de inteligencia sobre esa área.

GUÍA GENERAL DE ESTUDIOS

El propósito de esta guía es proveer al analista un método ordenado de recopilar datos útiles para apoyar su análisis. El bosquejo de esta guía de estudios es general, pero el analista puede subdividir los temas para producir una imagen más detallada de cualquier área de interés especial.

POLÍTICA

GOBIERNO NACIONAL

¿Cuál es el punto de vista político (internacional) del gobierno?

¿Cuenta el gobierno con el apoyo popular?

¿Cuál es el trasfondo historico del gobierno?

¿Qué lazos mantiene el gobierno con el extranjero?

¿Hasta que punto depende de una nación extranjera?

¿Cuál es la política y el comportamiento del gobierno hacía sus aliados y enemigos?

¿Dónde se encuentra la capital nacional? Cuales son los centros de poder político, militar y económico?

¿Quiénes son los dirigentes nacionales, dentro y fuera del gobierno?

PARTIDOS POLÍTICOS

¿Están formados los partidos políticos alrededor de dirigentes individuales o se basan en organizacions formales?

¿Si existe un partido dominante, es de tendencias nacionalistas o depende de lazos extranjeros?

¿Si existen partidos ilegales o clandestinos, cuáles son sus objetivos y cuán importantes son?

¿Existen facciones de oposición (violenta) dentro de los partidos políticos?

PODER DE OCUPACIÓN

¿Si el país se encuentra ocupado por un poder extranjero, cuántas personas extranjeras hay y cuál es su posición?

¿Cómo mantiene control el poder de ocupación o el gobierno actual? ¿Cómo controla y organiza al pueblo?

Se controla a la población mediante:

--Documentos personales?

--Racionamiento?

--Restricciones de viaje o movimiento?

--Toques de queda?

--Restricciones políticas?

--Restricciones religiosas?

EL PUEBLO CIVIL

POBLACIÓN

¿Cuántas personas hay? ¿Cómo están distribuidas regional o nacionalmente?

¿Cuáles son sus orígenes raciales, tribales o

nacionales? ¿Cuáles son sus características físicas?

¿Existen variaciones significativas de la norma?

¿Está satisfecha la mayoría del pueblo con el gobierno actual? Si no, ¿cuál es la base del descontento? ¿Cuán inclinados se encuentran hacía el cambio?

¿Qué parte de la población tiene lazos extranjeros?

¿Qué porcentaje de la población apoya o apoyaría un movimiento de resistencia?

GRUPOS POBLACIONALES

¿Cuántas de las personas viven en las grandes ciudades?

¿Cuántas viven en establecimientos rurales?

¿Cuáles son las áreas y patrones de movimiento de los nomadas?

Identifique el nivel de estratificación social. ¿Cómo están distribuidas las riquezas del país?

¿Cuántas personas han tenido una educación formal?

Describa cualquier diferencia entre la salud y el bienestar general de los varios grupos poblacionales.

¿Cuál es el papel de la religion en la vida del pueblo?

ECONOMÍA

¿Cuáles son las normas tecnológicas del país?

¿Es autosuficiente el país en lo que se refiere a recursos naturales?

¿Cuál es la estructura financiera? ¿Hasta que punto depende el país de la ayuda extranjera?

¿Cuál es la moneda local y cuánto vale? ¿Cuál es la escala de sueldos? ¿Cuál es la tasa de inflación?

Si existe un mercado negro, ¿cuán extenso es?

Evalue el sistéma agrícola. ¿Es adecuada la producción domestica de alimentos, o es necesario importarlos? Si se importan, ¿de dónde? ¿Cómo se paga por los alimentos importados?

Evalue el sector de la manufactura. ¿Qué demanda hay para los bienes de consumo? ¿Qué parte de los bienes manufacturados tiene que importarse? ¿Qué tipos de bienes se importan? ¿Cómo se paga por estos bienes importados?

Describa el sistéma comercial interno. ¿Cuál es el balance del comercio exterior?

Describa la situación con respecto a los combustibles y la electricidad. Por ejemplo, ¿de dónde obtiene petroleo el país? ¿Qué porcentaje de los hogares y lugares de trabajo tienen agua corriente y electricidad?

Evalue el sistéma de comunicaciones de la nación,

incluyendo los teléfonos, la radio y la televisión.

Evalue los sistémas de transportación incluyendo carreteras, ferrovias, vias maritimas y facilidades aéreas comerciales.

GEOGRAFÍA

Es mejor subdividir un país y entonces analizar cada parte usando el siguiente bosquejo:

ÁREAS Y DIMENSIONES de cada subdivisión.

LUGARES ESTRATÉGICOS

¿Dónde están las fronteras, y cuáles son los nombres de los países vecinos?

¿Dónde están las defensas naturales?

¿Dónde están los puntos de entrada y las rutas estratégicas?

CLIMA

¿Cuáles son las temperaturas normales durante el año?

¿Cuál es el nivel normal de precipitación?

¿Cuáles son las direcciones y velocidades normales del viento?

¿Cómo son afectados el terreno y la visibilidad por las estaciones?

RELIEVE

¿En qué direcciones se extienden las cadenas de montañas y cordilleras? ¿Cuáles son los desfiladeros claves?

¿Cuáles son las características de los valles, selvas y planicies?

¿Qué cosas obstaculizan el movimiento a traves del país? ¿Dónde se encuentran las rutas naturales?

Localice las áreas más apropiadas para bases de guerrillas y otras instalaciones clandestinas.

HIDROGRAFÍA

¿Dónde se encuentran los ríos principales? ¿En qué direcciones fluyen?

Describa la anchura, longitud, profundidad, etc., de los ríos claves.

¿Cómo afectan las estaciones el flujo del agua?

Identifique todos los lagos, pantanos y cienagas.

COSTAS

¿Cómo afectan las mareas y las olas el tráfico marítimo?

Identifique los patrones de las corrientes marinas.

Describa la anchura, longitud, profundidad, etc., de todas las bahías y ensenadas.

VEGETACIÓN

¿Es que los bosques son naturales o cultivados?

Identifique los tipos de bosques y la vegetación a distintas elevaciones.

¿Cómo se ven afectados los bosques y la vegetación por el cambio de las estaciones?

SUBSISTENCIA

¿Qué vegetales, granos, frutas y nueces se cultivan o crecen salvajes? ¿Cuáles tienen valor en el mercado (legal o ilegal) y en que cantidad?

¿Crecen estos productos durante todo el año? Si no, ¿durante qué estaciones?

Enumere todas las clases de animales domesticados. Enumere toda la fauna silvestre, incluyendo todos los

animales, peces y aves, y evalue hasta qué punto la fauna silvestre se usa como alimento.

LAS FUERZAS DE SEGURIDAD NACIONAL

Es probable que las fuerzas de seguridad nacional incluyan un ejército, armada y fuerza aérea convencionales, además de fuerzas de seguridad internas tales como la policía, agencias de inteligencia, milicias y guardias fronterizos. Las fuerzas no nacionales y de ocupación, así como las fuerzas nacionales, pueden ser analizadas usando el siguiente bosquejo:

Identifique la moral, conducta y confiabilidad política de estas fuerzas.

Determine el número de efectivos y su organización basica.

Enumere los nombres de todas las unidades.

¿Cuál es el conducto regular? ¿Cómo mantienen los comandantes control de sus fuerzas?

Evalue las cualidades de liderazgo de los comandantes claves. Describa su adiestramiento, doctrina y tácticas.

¿Hasta qué punto están las fuerzas de seguridad locales controladas por fuerzas no nacionales?

Describa el sistéma de logística. Evalue las clases de equipo y el nivel de movilidad.

¿Cuán buenas son estas fuerzas? ¿Cuáles son sus puntos débiles?

Describa los lazos (si existen) entre las fuerzas de seguridad y el pueblo. ¿En qué áreas es más fuerte o más débil?

¿Estas fuerzas usan los informantes bien?

¿Cuán bien efectuan estas fuerzas las misiones contra las guerrillas?

MOVIMIENTOS DE RESISTENCIA

Si existe un movimiento de resistencia en el país, el analista necesita saber por lo menos lo siguiente sobre las guerrillas, el movimiento clandestino y la capacidad logística del movimiento.

GUERRILLAS

¿Cómo están organizadas, armadas y equipadas las guerrillas? ¿Cómo están dispuestas y compuestas, y cuán fuertes son? ¿Dónde obtienen sus armas y provisiones?

¿Cuál es la situación con respecto a su adiestramiento, moral y estado de preparación para el combate? Hasta la fecha, ¿qué acciones de combate han llevado a cabo? ¿Cuáles fueron los resultados de estas acciones?

Si existen varios grupos de guerrillas, ¿cuán bien trabajan los unos con los otros?

¿Cuáles son los sentimientos de las guerrillas con respecto al pueblo y a las fuerzas de seguridad locales y nacionales?

¿Qué inspira a las guerrillas?

¿Cuán eficaces son los dirigentes de las guerrillas?

MOVIMIENTOS AUXILIARES Y CLANDESTINOS

¿Cuál es la disposición, fuerza y nivel de organización de estas fuerzas?

¿Cuán inspiradas y confiables son? ¿Qué tipos de apoyo reciben? ¿Cuál es su nivel de efectividad?

¿Trabajan bien estas fuerzas con los dirigentes de las guerrillas o la resistencia?

CAPACIDAD LOGÍSTICA

¿Tienen acceso las fuerzas de la resistencia a suficientes alimentos y agua? ¿Qué parte de sus alimentos cultivan ellos mismos? ¿Qué parte tienen que comprar, pedir o robar?

Describa todos los medios de transportación de que dispone la resistencia.

¿Cómo manufacturan y reparan las fuerzas de la resistencia su equipo y su ropa? ¿Qué parte de sus provisiones adquieren de fuentes locales?

¿Cómo adquiere la resistencia sus provisiones y equipo medico y los servicios del personal medico?

¿Qué parte de las armas y provisiones de la resistencia ha sido capturada de las fuerzas de seguridad nacionales? ¿Qué parte viene de fuera del país?

Un analista debe encontrar respuestas a todas las preguntas, no importa cual sea su objetivo analítico. Es difícil hacer juicios exactos sobre cualquier aspecto de un área sin estar familiarizado con el área completa. Finalmente, un analista debe completar un estudio de su área antes de comenzar su análisis. Debe mantener el estudio al día anadiendo nueva información según se hace disponible.

CÓMO TRAZAR MARCOS DE REFERENCIA

Los analistas saben que para cada causa hay un efecto. Pero las causas y los efectos no siempre tienen el mismo valor o influencia. Una técnica que un analista puede usar para estructurar y analizar sistémas complicados que obran reciprocamente es dibujar un diagrama de lazos causales. En resumen, el diagrama ayuda a identificar las

relaciones entre las causas y los efectos en un área de interés para la inteligencia (vea la figura tres).

El analista comienza a dibujar el diagrama localizando un fenomeno y tratandolo primero como una causa y entonces como un efecto. Según estudia el fenómeno desde una perspectiva posterior y una perspectiva anterior, puede ver más claramente de dónde vienen y hacía donde van los lazos de causa y efecto (o resultados-medios). A medida que ve cómo se revelan estos lazos, también comienza a ver mejor cómo se influyen mutuamente.

Luego, el analista indica en el diagrama si cada flecha significa una influencia positiva o negativa. Si el factor afectado tiende a aumentar según aumenta el factor que lo afecta, o disminuye según el factor influyente disminuye, entonces la relación es directa o positiva. Se usa un signo positivo (+) para marcar la flecha. Un ejemplo de una relación directa sería: Mientras más cocaina usen los norteamericanos, más cocaina será introducida por contrabando en Norteamerica.

Si los dos factores cambian en direcciones opuestas (el factor afectado aumenta cuándo el factor influyente disminuye o vice versa), entonces la relación es negativa o inversa. Se usa un signo negativo (-) para marcar la flecha en este caso. Un ejemplo de una relación inversa sería: Durante la guerra de Vietnam, cuando el número de ataques de

Es enero de 1774. El asunto que nos preocupa es la posibilidad de que estalle una guerra en las colonias norteamericanas.

Decidimos que la probabilidad de que estalle una guerra depende de dos factores claves: el tamaño del poderío militar colonial y la probabilidad de que las tropas inglesas se movilicen para tomar acciones agresivas contra la amenaza colonial que se percibe.

El poderío militar colonial se determina según los "Minutemen" [milicianos de la Guerra de Independencia de los EE.UU.] disponibles y según el tamaño de su reserva de armas. Estos dos factores se ven afectados por el nivel general de resentimiento hacia la autoridad inglesa por parte de los colonos. Además, el tamaño de la reserva de armas está relacionado con la reserva de capital colonial.

La reserva de capital colonial es aumentada anualmente por la productividad de los colonos (representada por su "PNB "), pero es reducida al mismo tiempo por una onerosa estructura tributaria impuesta por Inglaterra y contribuciones voluntarias para aumentar el tamaño de la reserva de armas.

La estructura tributaria británica también reduce el capital colonial por un porcentaje variable cada mes. Los británicos establecieron este porcentaje como una función del número de tropas que tienen apostadas en las colonias y las ganancias que esperan obtener de las colonias.

A causa de esta estructura tributaria, una falta de representación en el Parlamento y la irritación general de ver tropas inglesas apostadas en las colonias para "reprimir" a los colonos, ha surgido entre los colonos un resentimiento del dominio británico. Este resentimiento ha sido detectado por los británicos y han decidido tomar medidas para asegurarse contra cualquier problema posible aumentando el número de tropas que tienen apostadas en las colonias. Les toma varios meses transportar las tropas adicionales. También les gustaría tomar acción para reducir la amenaza, pero vacilan en hacer esto. Deciden actuar solamente si el tamaño de la reserva de armas de los colonos (según indican los informes de sus espías en el campo) aumenta demasiado.

Dibuje un diagrama de lazos causales para ilustrar la situación que acabamos de describir.

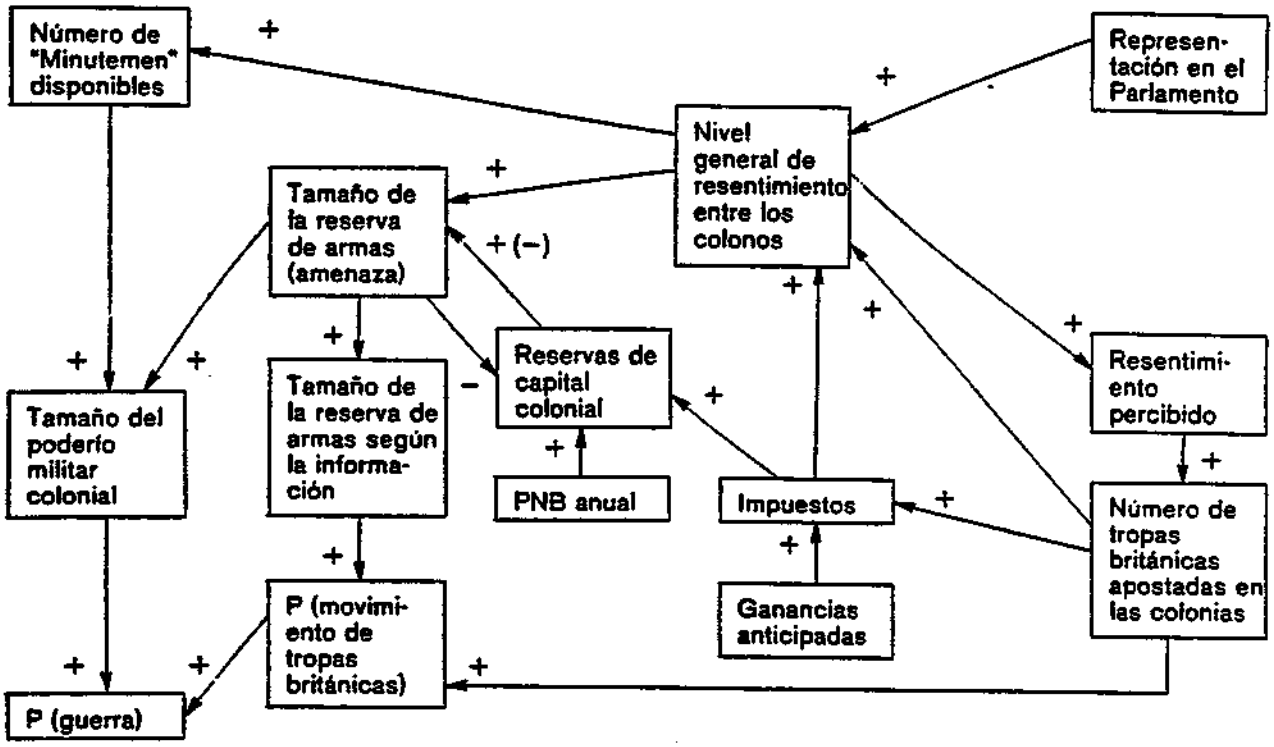


Figura 3. *Algunas ideas sobre Bunker Hill*

las guerrillas bajaba, el apoyo popular hacía el gobierno de Vietnam del Sur aumentaba. Cuando el número de ataques aumentaba, sin embargo, la percepción del pueblo era que el gobierno ofrecia menos seguridad, y brindaba su apoyo a las guerrillas.

Luego de evaluar cada flecha en el diagrama, el analista examina los lazos que se mueven en la misma dirección, que representan varias variables en interacción. Si un lazo tiene un número par de signos negativos (los ceros son considerados números pares), esto es evidencia de la existencia de un aumento descontrolado (exponencial) en ausencia de otras influencias. Un ejemplo de aumento exponencial: si una persona pusiera a un conejo macho y un conejo hembra juntos, es probable que produzcan muchos conejitos. Estos, a su vez, creceran y probablemente producirán aún más conejos.

Por otra parte, los lazos que tienen un número impar de signos negativos, muestran la presencia de un aumento controlado (o conducta para alcanzar un objetivo). Un ejemplo de aumento controlado es un termostato que funciona estableciendo y manteniendo automaticamente una temperatura deseada. Si la temperatura desciende bajo el nivel deseado, el termostato alerta al horno para que produzca más calor. Cuando alcanza la temperatura deseada, el termostato apaga el horno. Un ejemplo de conducta para alcanzar un objetivo sería

una persona que se está sirviendo un trago. Esta persona continua virtiendo el liquido hasta que el vaso está lleno; entonces deja de verter porque ha alcanzado su objetivo.

En casos en que un analista encuentre una flecha que parece requerir tanto signos positivos como negativos, dependiendo de la situación, ha descubierto un lazo débil en la cadena de lógica causal. Esto ocurre generalmente cuando el analista ha sido demasiado simplista al especificar la naturaleza de la influencia que la flecha debe representar. El signo indeterminado (relación positiva y negativa) de la flecha sugiere enfaticamente que existe más de una influencia entre los dos factores. El analista entonces debe estudiarlos más cuidadosamente, para mejor comprender el sistéma completo que está estudiando.

EVALUACIÓN PERSONAL PARA LA SEGUNDA PARTE

¿He tomado suficiente tiempo para aprender todos los aspectos políticos, culturales, económicos, geográficos y de seguridad nacional del área objetivo? ¿Por qué me he concentrado en algunos más que en otros? ¿Por qué no he podido ver que todos los aspectos deben ser estudiados para poder entender el área completa?

¿He tomado el tiempo para pensar cuidadosamente sobre los datos y dibujar un diagrama de lazos causales? ¿He identificado todas las relaciones que están influyendose reciprocamente y desarrollandose?

¿He identificado todas las influencias positivas y negativas? ¿Comprendo las diferencias entre ellas?

¿Qué variables representan un aumento descontrolado (exponencial)? ¿Cuáles representan un aumento controlado (conducta para alcanzar un objetivo)?

¿He descubierto algún eslabon débil en la cadena de lógica causal? ¿He sido demasiado simplista al especificar la naturaleza de las influencias representadas por las flechas?

TERCERA PARTE: CÓMO DEFINIR Y REDEFINIR EL PROBLEMA ANALÍTICO

Definir el problema es un buen primer paso en cualquier tarea analítica. Una pregunta abierta y mal definida como por ejemplo "¿Qué va a pasar en Guatemala?" no le provee guías útiles al analista. El número de respuestas que podrían satisfacer a un consumidor es demasiado alto. Hay demasiadas posibilidades para adivinar, especialmente si el consumidor no sabe lo que quiere o si le es difícil formular su pregunta claramente. Por lo tanto, la pregunta abierta debe ser transformada en un conjunto de problemas bien definidos. Estos, a su vez, deben ser divididos por tipos, de modo que el analista pueda decidir cuál es el mejor enfoque para solucionar cada problema.

Hay cinco tipos distintos de problemas. Aquí estudiamos cada uno de ellos desde nueve perspectivas (vea la figura cuatro).

PROBLEMAS SIMPLES

El problema simple, como por ejemplo, "¿Cuántas acerías hay en Alemania?", solo requiere un fragmento de evidencia. El dato en si es un hecho, de modo que el papel que juegan los hechos en la solución de este problema es clave. Ya que el hecho o se sabe o no se sabe, el juicio del

Características	Simples	Deterministas	Con un número conocido de alternativas	Número desconocido de alternativas	Indefinidos
¿Cuál es la pregunta?	Obtener información	¿Cuánto? ¿Cuántos?	Identificar y categorizar todos los resultados	Identificar resultados en una situación sin límites	Predecir acontecimientos/ condiciones futuros
Papel jugado por los hechos	Mayor	Importante	Moderado	Poco importante	Menos importante
Papel jugado por el juicio	Menor	Poco importante	Moderado	Importante	Más importante
Tarea analítica	Encontrar información	Encontrar/crear una fórmula	Generar todos los resultados	Definir resultados probables	Definir factores que afectan el futuro
Método analítico	Buscar las fuentes	Comparar los datos con la fórmula	Teoría de decisión; análisis de útilidad	Asumir papeles y técnicas de juegos de azar	Analizar situaciones/ modelos posibles
Instrumento analítico	Comparación	Fórmula matemática	Diagramas de influencia, útilidad, probabilidad	Evaluación subjetiva de resultados diferentes	Usar expertos
Resultado analítico	Hechos	Valor o número específico	Resultados alternativos con peso asignado	Resultados posibles	Elaboración sobre el futuro anticipado
Probabilidad de error	Más baja	Muy baja	Depende de la calidad de los datos	De alta a muy alta	Más alta
Tareas de seguimiento	Ninguna	Ninguna	Vigilar por si ocurren cambios	Probar repetidamente para determinar verdadera situación	Estudio exhaustivo

igura 4. *Clasificación de tipos de problemas*

analista no juega un papel muy importante. La tarea del analista es hallar la respuesta o averiguar donde puede hallarla. A menudo los datos apropiados proceden de una sola fuente. La información se busca en los bancos de datos, y en otras agencias y fuentes (vea la Introducción) según sea necesario. La pregunta se parea con la evidencia, y la respuesta se extrae y se presenta en la forma de un número, una gráfica, un mapa o en unas pocas palabras. Las probabilidades de error son pocas porque los datos pueden ser verificados comparándolos con otras fuentes antes de entregarlos al consumidor. Generalmente no hay necesidad de seguimiento.

PROBLEMAS DETERMINISTAS

En estos tipos de problemas o preguntas, los factores claves y una ecuación se conocen (o se pueden calcular). La respuesta se encuentra incorporando los datos en la ecuación. Por ejemplo, para decidir que cantidad de alimentos necesita una nación, un analista puede multiplicar el número de personas por el número de calorías que cada uno necesita al día. Entonces puede calcular el valor de las calorías de todos los alimentos disponibles que el pueblo consumiría. Finalmente, podría determinar matemáticamente cuanto alimento haría falta para proveer al pueblo el número requerido de calorías.

Los hechos juegan un papel muy importante porque es esencial tener buenos datos, y las relaciones de causa y efecto son aparentes. El juicio no juega un papel muy importante. Siempre que se pueda encontrar (o crear) una formula adecuada, esta puede ser combinada con la evidencia y entonces puede efectuarse un calculo que produzca un valor o número preciso. La probabilidad de error también es baja si el analista localiza o crea la ecuación apropiada y tiene cuidado de usar buenos datos. El seguimiento es necesario solamente si la situación está en un proceso de cambio.

PROBLEMAS CON UN NÚMERO CONOCIDO DE ALTERNATIVAS

Los problemas con un número conocido de alternativas son probabilistas en el sentido de que resolverlos implica determinar cual de varios resultados posibles es el más probable. Evaluar el resultado de una elección es un buen ejemplo de un problema de este tipo: Solo uno de los candidatos puede ganar, se conoce el número de candidatos y el analista sabe algo sobre los factores que controlan la elección. Por tanto, el problema del analista es evaluar la probabilidad de que cada candidato gane.

Ya que los datos a menudo son menos completos en estos casos que en los problemas simples y deterministas, un analista debe comenzar a usar su juicio para elaborar posibles

alternativas. Naturalmente, esto lo obliga a asignar probabilidades subjetivas (tal vez prejuiciadas) si no hay probabilidades conocidas disponibles, y a dejarse guiar más por su juicio (que por los hechos) al seleccionar y pesar los posibles resultados. La probabilidad de error depende de la veracidad de los datos con que cuenta el analista y de su sabiduría al asignar las probabilidades subjetivas.

Una situación con un grado moderado de eventualidad debe estar bajo constante observación. Un cambio en la suerte política, por ejemplo, podría obligar a efectuar una reevaluación de las conclusiones anteriores sobre cada resultado posible.

PROBLEMAS CON UN NÚMERO DESCONOCIDO DE ALTERNATIVAS

El analista que se enfrenta a un problema con un número desconocido de alternativas no sabe, ni puede averiguar cuales son, todas las alternativas o resultados posibles. Por lo tanto, no puede decidir con ninguna certeza las probabilidades de tan siquiera los resultados conocidos. Es probable que tenga pocos hechos concretos con los cuales trabajar y que tenga relaciones de causa y efecto que no sean fáciles de comprender. Por ejemplo: ¿Hacía donde se dirige el Libano? ¿Qué facciones podrían obrar juntas para lograr la paz, pero bajo cuáles circumstancias?

Ya que ninguno de los resultados posibles en un problema con un número desconocido de alternativas parece más probable que cualquier otro, el juicio personal se vuelve aún más importante. La tarea principal del analista es localizar tantos resultados como sea posible y entonces usar técnicas de juego o psícodramas para llenar las lagunas e identificar los resultados que sean por lo menos creibles. La probabilidad de error ciertamente es alta desde un principio, y aumentara aún más si el analista permite que sus prejuicios intervengan en su proceso mental. Los problemas con un número desconocido de alternativas deben ser observados constantemente en caso de que los factores cambien. Todos los resultados probables deben ser examinados frecuentemente hasta que haya mejores datos disponibles.

PROBLEMAS INDEFINIDOS

Cuando la pregunta y los datos son incompletos o inexactos, es posible que el analista tenga que contentarse con identificar las peores opciones o resultados posibles y advertir a sus consumidores sobre estas. Un analista que se enfrente a una pregunta tal como, "¿Cuál será la situación en el Medio Oriente en el año 2000?", se vería enfrentado con un problema de esta indole. Después de todo, no hay información confiable sobre el futuro.

Un analista a quien se haya encargado esta tarea tendrá que depender de alternativas imaginarias elaboradas a base de sus conocimientos actuales y experiencias pasadas. Se ve obligado a operar sin saber cuales son los limites; tiene que estudiar sus juicios (en ausencia de precedentes) y con frecuencia examinarlos por tanteo. Lo más que puede hacer es crear y estudiar posibilidades, y, usando opiniones expertas, consultas y técnicas para llegar a un consenso, identificar las condiciones que tienen las mayores probabilidades de desenvolverse en vista de los factores revelados por la investigación.

La probabilidad de error para estos problemas es la más alta, y generalmente el analista se ve obligado a efectuar un estudio a fondo del problema. También debe continuar observando el problema hasta que la disponibilidad de mejor evidencia y una mejor comprensión de los datos permitan un mejor análisis.

REDEFINIR EL PROBLEMA

Una vez el analista ha definido el problema, debe redefinirlo antes de tratar de resolverlo. Su intención no es meramente refrasear la definición de formas distintas, sino ampliar su propia perspectiva del problema. El propósito de esto es sugerir nuevos aspectos del problema que, al ser

descubiertos, pueden resultar ser más importantes que el problema original. Redefinir un problema también puede ayudar a evitar ponerle limitaciones innecesarias.

El analista comienza con el problema según se le ha dado y entonces le da la vuelta de atrás para adelante, de lado a lado, y de arriba abajo. Por ejemplo, la pregunta "¿Cuál será la situación en el Medio Oriente en el año 2000?" se convertirá en: "Identifique los centros de poder políticos, culturales y militares que probablemente tengan la mayor influencia en el Medio Oriente en el año 2000". Esta pregunta entonces podría ser redefinida como sigue: "¿Qué condiciones mundiales afectarán más la política de los EE.UU. hacía el Medio Oriente en el año 2000?" O: "¿Qué debe hacerse para lograr una paz duradera en el Medio Oriente?" O: "¿Qué podría hacer que los EE.UU. y la URSS trabajarán juntas para ayudar a resolver los problemas en el Medio Oriente para el año 2000?"

Redefinir un problema asegura que el problema según se definio al principio es de hecho el asunto central y no meramente un aspecto del problema, es decir, lo primero que viene a la mente. Las posibles respuestas (hipótesis) se hacen más evidentes según el proceso de redefinición del problema ayuda al analista a considerar la pregunta desde angulos nuevos.

Más adelante describiremos varias técnicas para refrasear un problema, pero todas requieren que un analista útilice su inventiva al máximo.

INVENTIVA

La inventiva es una habilidad imaginativa que se usa en el análisis para considerar un problema o una pregunta de una forma única y diferente, para así poder ver algo que los otros no hayan visto. El analista puede comenzar a ejercitar esta habilidad decidiendo nunca aceptar el valor aparente de nada y nunca concentrarse en lo evidente.

En el caso de algunos problemas, una respuesta imaginativa solo aparecera después de que las partes del problema hayan sido dispuestas en un patrón diferente. Esto a menudo requiere que el analista arregle algunas de las partes de forma diferente, ya sea visualmente o en su mente.

Para comprender la naturaleza de la inventiva, el analista puede recurrir a la explicación del proceso mental según fue expresada por Freud. El id (la fuente de energía instintiva que todavía no está sujeta por juicios sociales o morales) ayuda a un analista a mirar los problemas de formas nuevas, y juega un papel clave al definir y refrasear un problema.

La ideas del id son restringidas por el ego y el superego. El ego (la parte del psíquis que media entre los impulsos primitivos del id y las demandas del ambiente social y psíquico) puede bloquear inconscientemente las ideas del id que no encuentre socialmente aceptables.

El superego (que funciona como la conciencia) media entre los impulsos del id y los valores e ideales aprendidos. La tarea del superego es bloquear ideas que encuentra moralmente inaceptables.

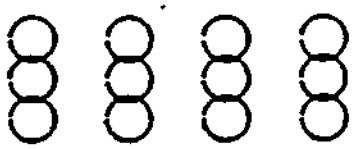
El objetivo que se desea alcanzar al refrasear un problema es considerar un asunto desde todos los angulos, pero esta tarea es difícil cuando el ego y el superego bloquean muchas perspectivas. Los siguientes ejercicios muestran claramente cómo la rigidez mental y el impulso de encontrar soluciones evidentes pueden ser obstaculos al tratar de solucionar un problema (vea la figura cinco).

TÉCNICAS PARA REFRASEAR

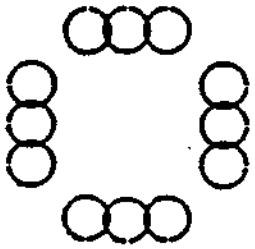
Estas técnicas para refrasear un problema pueden ser usadas para alterar, profundizar, concentrar o ampliar la perspectiva de un analista sobre un asunto dado.

EL MÉTODO DE LOS 180 GRADOS: Hacer girar a un problema 180 grados a menudo resulta en una solida síntesis de los conceptos que es el producto de haber considerado el

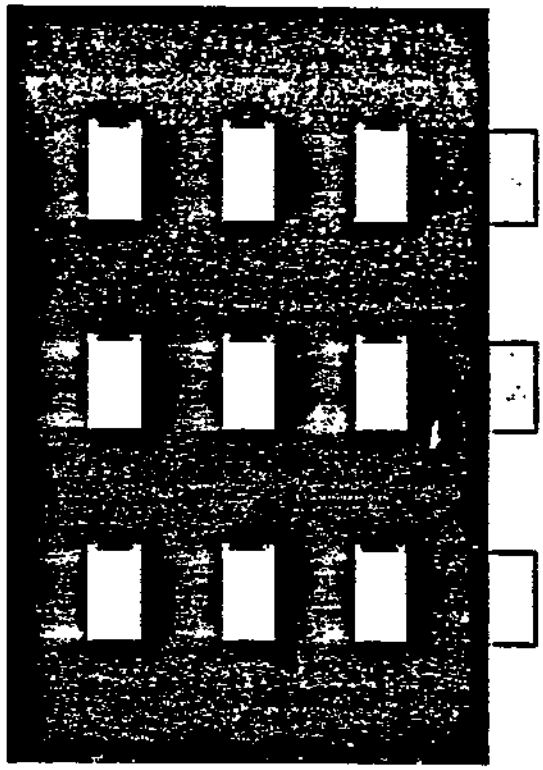
Un hombre de negocios trajo de Europa cuatro fragmentos de una cadena en oro puro, cada uno de los cuales consistía de tres eslabónes:



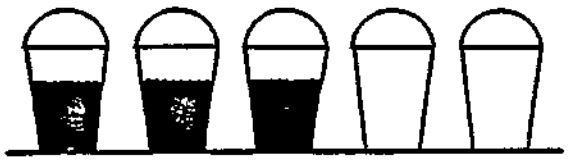
El quería guardarlos como una inversión, pero su esposa penso que si unían los fragmentos podrían hacer un hermoso collar. De modo que fue donde un joyero y le dijo: "Quiero que usted junte estos fragmentos para hacer un collar. ¿Cuánto costará?" El joyero dispuso los fragmentos individuales de la cadena de este modo:



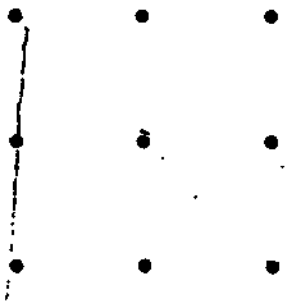
Dijo, "Yo cobró Ł2.50 para romper un eslabon, y Ł2.50 para soldarlo otra vez. Ya que usted tiene cuatro esquinas, le costará Ł20". La señora dijo: "Eso es demasiado. En realidad usted puede hacerlo por Ł15". ¿Cómo?



Coloque los tres rectángulos grises dentro del rectángulo negro de modo que haya cuatro rectángulos en cada línea—de arriba abajo y de lado a lado.



Moviendo solamente un cubo, altere el arreglo de los cubos de modo que los cubos vacios y los llenos alternen.



Dibuje cuatro líneas rectas que conecten todos los puntos. Las líneas no pueden cruzarse en ninguno de los nueve puntos.

Figura 5. *Ejercicios para probar la inventiva*

(continued on next page)

problema desde el otro lado de la moneda. Por ejemplo, si la pregunta es, "¿Cómo adiestramos a los pilotos para que efectuen misiones de reconocimiento visual?", un analista podría refrasear la pregunta de la siguiente manera, "¿Cómo podemos evitar que los pilotos aprendan a efectuar misiones de reconocimiento visual?"

ASOCIACIÓN LIBRE: La asociación libre hace uso del tesoro de percepciones subconscientes y puntos de vista análogos que tiene el analista para resolver problemas. Por ejemplo, un analista podría recibir el encargo de evaluar cuan útil sería un programa de adiestramiento para reconocimiento visual en el extranjero. Usando la asociación libre, el analista podría comenzar considerando la utilidad histórica de estos programas. Esto podría conducirlo a cuestionar los meritos del reconocimiento aéreo versus el reconocimiento terrestre, lo cual, a su vez, podría conducirlo a preguntarse si el país huesped sería capaz de costear los gastos de tal programa. Según el analista continue asociando ideas libremente, su mente continuará supliendo más ideas y preguntas para estudiar.

EL MÉTODO UTÓPICO: Deseando una solución imaginaría cuando refrasea el problema, un analista puede vencer las limitaciones del problema y extender las fronteras de lo posible. Por ejemplo, un programa pequeño de adiestramiento en aviación que ayude a un país, podría ser el modelo para una

gama completa de programas de adiestramiento, los cuales podrían expandirse hasta convertirse en una red mundial de adiestramiento que podría beneficiar a muchos países.

COMBINACIONES: Los nuevos planteamientos de un problema pueden combinar los elementos de otros objetivos o deseos para subrayar un nuevo aspecto del problema según ha sido expresado. Por ejemplo, un programa de adiestramiento militar para el País A, patrocinado por el País B, podría convertirse en la palanca que los diplomáticos del País B podrían usar para persuadir al País A a ser más flexible en los asuntos políticos tales como la extradición, o asuntos económicos tales como problemas con la balanza de pagos.

Estos son solamente algunos métodos que los analistas usan para refrasear los problemas. Cada analista efectua su tarea de forma diferente, pero los mejores se niegan a considerar un problema solo desde la perspectiva más evidente. La experiencia les ha mostrado que ajustar sus puntos de vista, aunque sea solo ligeramente, los ayuda a salir de la rutina y efectuar un análisis más imaginativo.

EVALUACIÓN PERSONAL PARA LA TERCERA PARTE

¿He tomado el tiempo para refrasear y redefinir el problema? ¿O estoy intentando responder a la pregunta según se me expreso? ¿Porqué cambiar las palabras o la perspectiva me hace sentir inseguro?

¿A qué tipo de problema me estoy enfrentando? ¿Simple? ¿Determinista? ¿Con un número conocido de alternativas? ¿Con un número desconocido de alternativas? ¿Indefinido?

¿He aplicado todos mis poderes imaginativos al refrasear el problema? ¿He recordado que el problema según me fue dado puede ser solo una parte de un problema mayor? ¿Comprendo qué el consumidor quiere la mejor respuesta y qué probablemente se complacera de que yo haya refraseado su pregunta para tomar en consideración conocimientos que el no poseía?

¿He probado más de una técnica al refrasear? ¿He probado el método de los 180 grados? ¿La asociación libre? ¿El método utópico? ¿He tratado de combinar el nuevo planteamiento del problema con otros objetivos?

CUARTA PARTE: CÓMO GENERAR HIPÓTESIS PRELIMINARES Y RESULTADOS

Para cuando el analista haya definido y redefinido el problema, indudablemente tendrá suficientes datos para crear un conjunto de "hipótesis practicables" (llamadas de aquí en adelante hipótesis). Las hipótesis no son más que explicaciones útiles, respuestas posibles o juicios alternativos que se usan para describir los aspectos básicos de un problema, para explicar las causas de un cambio reciente o para predecir un acontecimiento futuro. El analista también enumera resultados probables para cada hipótesis.

Los analistas usan muchas técnicas para crear estas hipótesis. Tres técnicas útiles son: 1) aplicar la Teoría, 2) usar la Lógica de Situación, 3) y la Comparación. El método de Análisis Divergente es un método útil para crear una amplia gama de hipótesis usando estas y otras técnicas. Una "antiestrategia" contraproducente para crear hipótesis, es decir, sumergirse en los datos y dejar a los datos hablar por si mismos, será discutida más adelante.

TEORÍA

Una teoría es una conclusión generalizada basada en

el estudio de muchos casos específicos, o un grupo de proposiciones generales usadas para explicar cierta clase de fenómenos. En teoría, cuando existe un conjunto de circunstancias, ciertos acontecimientos ocurrirán ya sea inevitablemente o con cierta probabilidad.

La teoría, al esclarecer los elementos claves de un problema, permite a un analista considerar los acontecimientos del presente con una perspectiva más amplia. Como tal, le permite ver cuales de las tendencias de hoy son superficiales y cuales son importantes, y tal vez le permita predecir acontecimientos sobre los cuales todavía no han surgido datos.

El uso meticuloso de la teoría a menudo le permite al analista vencer las limitaciones de los datos que tiene a la mano, pero en este caso la teoría debe ser usada meticulosamente. Por ejemplo, cuando los datos faltan o no están claros, el analista podría evaluar las hipótesis, no usando proposiciones teóricas verificadas, sino aplicando sus conocimientos personales sobre la naturaleza y el comportamiento de los sistémas políticos y militares como si fueran verdadera teoría. Y este trasfondo personal podría estar prejuiciado.

LÓGICA DE SITUACIÓN

Al usar la lógica de situación, el analista se concentra sobre los elementos concretos de una situación actual y tiende a hacer caso omiso de las generalizaciones amplias (datos de trasfondo) que podrían arrojar luz sobre la situación. Por esta razón, el analista ve la situación como si fuera única y comprensible en terminos de su propia lógica única. La lógica de situación se aplica mejor trazando las relaciones de causa y efecto, o cuando se trata de conducta que conduce a un cierto objetivo, trazando las relaciones entre los resultados y los métodos (repase la Segunda Parte).

El punto fuerte de la lógica de situación es su habilidad para unificar un gran número de datos pertinentes. Cualquier caso, no importa cuan único sea, puede ser analizado de esta forma; por ejemplo, dibujando diagramas de lazos causales. Por otra parte, el análisis teórico presume que hay muy pocas cosas en el mundo que son verdaderamente únicas y que existen proposiciones teóricas validas que probablemente se aplican a la situación actual.

La lógica de situación como técnica analítica tiene dos desventajas principales. La primera es que es muy difícil aplicarla bien. Por ejemplo, a menudo resulta difícil para el analista comprender cómo operan los procesos mentales, burocráticos y militares de los dirigentes,

gobiernos y fuerzas armadas extranjeras. Con demasiada frecuencia un analista proyecta sus propios puntos de vista sobre los dirigentes y sociedades extranjeros, en lugar de tratar de comprender la lógica de la situación según la ven esos dirigentes y sociedades extranjeros.

El otro problema es que la lógica de situación no explota el conocimiento teórico derivado del estudio de casos relacionados en otros países y en otros tiempos. Al tomar en consideración los casos relacionados, un analista podría obtener indicaciones sobre las causas de las condiciones en el país que está estudiando. Esta idea no se le ocurriría a un analista que insistiera en considerar que su situación es única.

Mientras que la lógica de situación puede ser un buen enfoque para evaluar los acontecimientos a corto plazo, se necesita un enfoque más teórico según la perspectiva analítica se extiende más y más hacía el futuro.

COMPARACIÓN

Algunos analistas buscan entender los acontecimientos actuales comparandolos con ejemplos históricos aislados en el mismo país, o con acontecimientos relacionados en otros países. La analogía, por tanto, es una forma de comparación. Cuando una situación histórica se considera en comparación con una situación actual, el

analista usa su comprensión del ejemplo histórico para llenar las lagunas en su comprensión de la situación actual.

La comparación difiere de la lógica de situación; en el caso de la comparación, la situación se define a la luz de un ejemplo más o menos definido tomado de la historia. Difiere del análisis teórico en que en una comparación se usa solamente un caso individual o unos pocos casos, más bien que muchos casos parecidos.

El razonamiento por comparación es un atajo útil para un analista que no puede encontrar suficientes datos o una teoría adecuada. Primero indica los elementos claves de la situación actual, y entonces encuentra uno o más ejemplos históricos. Sin embargo, a menudo el ejemplo histórico es tan vivido que domina el pensamiento del analista desde el principio y lo obliga a ver el presente principalmente en terminos de su similitud con el pasado. Esto puede ser un problema si los dos casos no son realmente comparables. Por ejemplo, muchos norteamericanos resisten la idea de verse involucrados en los conflictos centroamericanos por temor a que esto lleve a los Estados Unidos a "otro Vietnam".

En resumen, la comparación puede ayudar a crear hipótesis que pueden guiar la busqueda de más datos (para confirmar o refutar estas hipótesis). Sin embargo, la comparación no debe constituir la única base para llegar a conclusiones a menos que un análisis meticuloso de ambos casos confirme que ambos casos son verdaderamente comparables.

EL SISTÉMA DE ANÁLISIS DIVERGENTE

El Análisis Divergente, que es un método ordenado de crear hipótesis, perspectivas o ideas, requiere que un analista sea meditativo, controlado y sumamente inventivo (vea la figura seis).

El proceso comienza con una afirmación escrita o definición del problema o la pregunta. Entonces el analista enumera sus suposiciones y decide cómo estas podrían alterar su punto de vista sobre el problema. En este momento, también enumera sus preguntas para "recolectar datos", si es-que hay datos que quiere tener antes de comenzar a crear ideas o hipótesis. Finalmente, refrasea el problema según discutimos en la Tercera Parte.

PURGA: Antes de crear y evaluar las hipótesis, sin embargo, el analista debe evitar que sus prejuicios sofoquen su inventiva. Esto lo hace escribiendo rapidamente todas sus ideas evidentes e ideas fundadas en el sentido común, para así sacárselas del sistéma. Enumerar estas ideas en un principio evita que luego se conviertan el bloques mentales. Pero estas ideas todavía tienen valor y serán usadas más tarde.

DIVERGENCIA: El analista entonces examina las tres técnicas para crear hipótesis (es decir, el uso de la teoría, la lógica de situación y la comparación) a la luz de frases

Trabajo preliminar:

1. Enumere sus suposiciones o perspectivas iniciales sobre el problema según estas son dadas.

2. Enumere todas las preguntas necesarias para recolectar información. ¿Qué información quiere antes de proceder?

I. Refrasear el problema:
Refrasear el problema es un método de examinar y poner a prueba sus suposiciones iniciales y crear suposiciones nuevas con las cuales enfrentar un problema.

1. ¿Cuáles de sus suposiciones iniciales son limitantes? ¿Son justificadas, injustificadas, se pueden confirmar, refutar, son imposibles de probar? Refute por escrito todas las suposiciones limitantes.

2. Teniendo en mente sus nuevas suposiciones, examine el problema según se expresó inicialmente y haga una lista de por lo menos 5 versiones diferentes del problema (más si puede). Trate de considerar el problema desde todos los ángulos.

II. Purga:
Ahora vamos a considerar varias hipótesis o soluciones posibles para el problema. A menudo estas son opciones (opciones nuestras o de la persona o personas que estamos tratando de evaluar). Purgar es una técnica que usamos para evitar que nuestro auto-censor sofoque nuestra habilidad para crear opciones inventivas. Satisfacemos al censor anotando primero las ideas más evidentes y las ideas fundadas en el sentido común en las que podamos pensar. Esto evita que luego se conviertan en bloques mentales. Luego las volveremos a considerar en el paso VII.

III. Divergencia:
En este paso, sueltese y trate de imaginar tantas ideas como pueda. Al hacer esto, usted usará el tesoro de conocimientos asociativos que posee, sin hacer juicios sobre la validez/invalidez, virtud/ impracticabilidad de sus ideas. Conserve todas sus ideas. Siéntase libre de expresar pensamientos en terminos de "Yo quisiera . . ." así como sus conceptos de "como" lograr algo. Trate de generar por lo menos 15 opciones. Si encuentra un bloque mental, pase al próximo paso.

IV. Excursiones:
Una excursión es una técnica para comprimir el tiempo "dejando que las cosas se cocinen a fuego lento" por un tiempo. Consiste de tres pasos:

1. Olvide el problema y escape hacia un mundo de su preferencia. Pasee mentalmente en este mundo . . . observe . . . disfrute.

2. Escoja una parte o aspecto de este mundo y enumere sus características o matices.

3. Entonces obliguese a encontrar una conexión entre las características o propiedades que ha enumerado y el problema al que se enfrenta. Piense que cosas podrían conectar su excursión con el problema. ¿Qué perspectivas ofrece?

V. Disponga las ideas:
Las ideas que genero durante los ejercicios de divergencia y excursión indudablemente cubrirán una gama completa desde un extremo al otro. Seleccione un contexto para organizar sus ideas que le parezca lógico, y entonces disponga las ideas (según número o palabra clave) desde un extremo al otro. Puede eliminar duplicados, pero no descarte ninguna idea. Decida en que lugar de su contexto se encuentra la línea de separación entre las ideas que ha decidido son aceptables y las que no. Marque ese punto.

VI. Cuentas:
Hacer cuentas es una técnica para perfeccionar sus ideas de modo que las ideas "alocadas" puedan ser domesticadas sin perder la "frescura" que las caracteriza. El objetivo es perfeccionar sus ideas más inaceptables pensando en maneras de vencer las preocupaciones que tenga con respecto de estas ideas. Las cuentas se hacen en tres pasos:

1. Seleccione una de las ideas menos probables que genero y enumere todos los beneficios que esta idea tendría si fuera más "probable". Exagere mentalmente para enumerar aún los beneficios más insignificantes.

Figura 6. *Análisis divergente: paso a paso*

(continued on next page)

2. Enumere las preocupaciones más importantes que tiene con respecto a la idea. Pero recuerde, el objetivo no es eliminar la idea, sino modificarla para corregir los defectos.

3. Piense en todas las maneras posibles de vencer las preocupaciones críticas que ha identificado. Acaso las modificaciones o las combinaciones de ideas producen nuevas percepciones, alivian alguna preocupación o hacen que la idea sea más practicable? Si es así, entonces trabaje un poco más en ella y vea si puede hacer que la idea sea fácilmente practicable. Si no, tal vez este es el momento de dejarla y trabajar en alguna otra idea. Al llegar a este punto, usted ha examinado el problema desde todos los ángulos y no ha dejado piedra por mover al considerar todos los factores que pueden influir sobre el problema. Ha evitado sistemáticamente atascarse en la rutina y aumentado al máximo sus oportunidades de generar percepciones realmente nuevas.

VI. Recobrar ideas purgadas:
Luego de haber trabajado con las nuevas ideas que obtuvo durante los procesos de divergencia y excursión, vuelva al Paso II y recobre las ideas que había purgado (las ideas más evidentes y prácticas en que había pensado al principio). Disponga las purgas según el mismo contexto que uso en los Pasos V y VI. Es que alguna de las ideas "nuevas" ahora parece más probable, más útil, más interesante o más práctica que sus ideas iniciales?

VII. ¿Y entonces qué?
Las ideas o hipótesis en el extremo "aceptable" de su gama de ideas son las opciones que usted querrá usar para cualquier análisis ulterior. Aunque el proceso de disponer y contar ha sido evaluativo, es posible que usted quiera evaluar más las ideas "aceptables".

Versión Gráfica

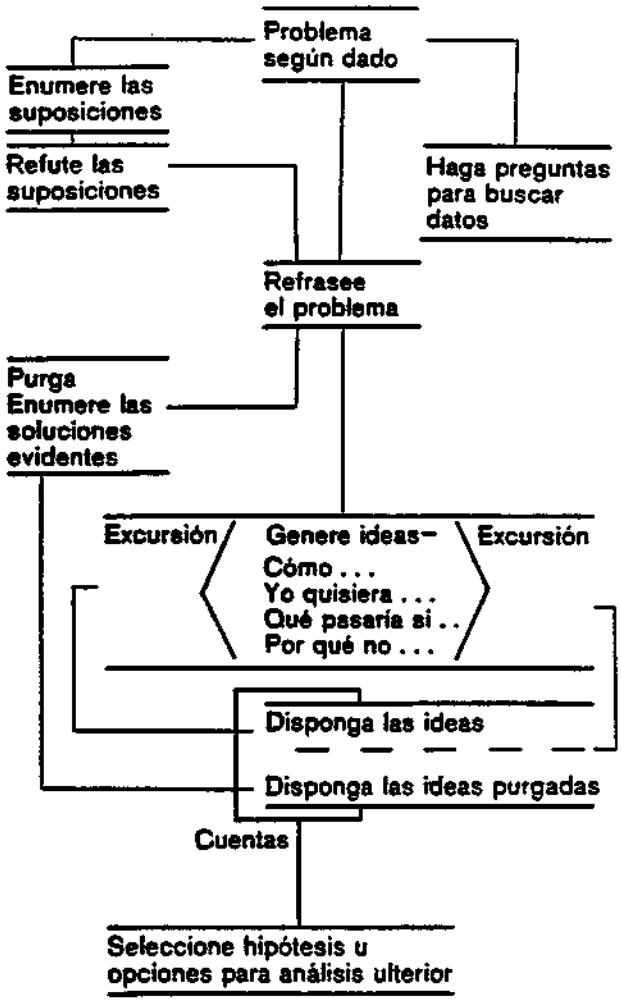


Figura 6. *Análisis divergente: paso a paso.*

claves tales como "Cómo", "Porqué no", "Qué pasaría si" y "Yo rquisiera" para crear el mayor número de hipótesis. Debe concentrarse en crear un gran número de ideas, y se reserva el juicio sobre la validez/invalidez o la virtud/impracticabilidad de las ideas. Mientras más busque el analista dentro de su subconsciente, mejores ideas se le ocurrirán. Debe tratar de obtener por lo menos de cinco a diez ideas y nunca menos de tres. Menos de tres hipótesis raramente cubren la gama completa de preguntas u opciones posibles.

EXCURSIONES: La excursión es una técnica que se usa para trabajar con las ideas y darles tiempo de descansar. El analista comienza sacándose el problema presente de la mente. Entonces escapa mentalmente hacía un mundo de sueños de su preferencia. Luego enumera las características o matices de ese mundo de sueños. Finalmente, usa su inventiva para descubrir la relación entre estas características y matices y el problema analítico al que se enfrenta. Al hacer esto, el analista está forzando una solución analógica.

Las excursiones son un buen método para que el analista pueda crear nuevas ideas cuando se sienta "atascado" o cuando las ideas dejen de surgir. Aunque la base psicológica detras de esta técnica no se comprende bien, si parece que cuando un analista se concentra por demasiado

tiempo en un problema, sobrecarga sus "circuitos mentales". Al permitirse pensar en otras cosas, el analista alivia la presión. Sin embargo, aparentemente la mente no deja de pensar sobre el problema. Esto significa que no importa en que piense el analista durante su excursión, esto probablemente tendrá una relación directa con el problema original.

DISPONER LAS IDEAS: Indudablemente las ideas que el analista haya creado cubrirán la gama completa desde admisibles hasta inadmisibles. En este momento, las ideas son categorizadas según su grado de admisibilidad, y entonces dispuestas (por número o por palabra clave) desde un extremo al otro. Las ideas repetidas son eliminadas, pero se tiene cuidado de no perder ninguna idea distinta. Entonces el analista establece una linea de separación entre las ideas que considera aceptables y las que no.

CUENTAS: Las cuentas son una técnica que el analista usa para perfeccionar las ideas que ha creado de modo que las ideas "alocadas" puedan ser "domesticadas" sin perder su novedad. El objetivo del analista es decidir si las ideas que ha decidido son inaceptables pueden convertirse en ideas aceptables.

Primero toma una idea "alocada" y enumera todas las cosas buenas que esta ofrece. Entonces enumera sus principales preocupaciones, no con la intención de "eliminar"

la idea, sino para ver cómo está puede ser arreglada. Finalmente, crea formas de vencer estas preocupaciones y hacer que la idea sea aplicable. Si puede lograr esto, probablemente tenga una buena idea. Si no puede, abandona la idea. El objeto de estas cuentas es dar plena consideración a todas las ideas del analista que al principio parecían inaceptables. El analista que lleva a cabo este tipo de cuentas aumenta sus posibilidades de lograr perspectivas verdaderamente nuevas.

RECOBRAR IDEAS PURGADAS: Después de que el analista ha trabajado con las ideas nuevas, da marcha atrás y recobra las ideas evidentes que había eliminado anteriormente. Entonces coloca estas ideas dentro de la gama con todas las ideas nuevas.

Y ENTONCES QUÉ? Las ideas que se encuentran en el lado "aceptable" de la gama de ideas son analizadas más profundamente. Aparte de todo lo demás, estas ideas, o hipótesis, han sido consideradas plena y profundamente. El analista que se toma el tiempo de efectuar un análisis divergente se obliga a considerar todos los aspectos de un problema, en lugar de lanzarse inmediatamente sobre los aspectos evidentes.

REPASO DEL ANÁLISIS DIVERGENTE: El analista no hace juicios rapidos sobre ninguna hipótesis, sino que permite que sus ideas fluyan y caigan en su lugar natural en

la escala de viabilidad. Siempre hay lugar para las ideas "alocadas" e imaginativas. Muchas terminan no siendo tan "alocadas" como el analista creyó al principio. Finalmente, el analista nunca vacila en elaborar las ideas de otros.

INMERSIÓN EN LOS DATOS: UNA ANTIESTRATEGIA PARA CREAR HIPÓTESIS

Algunos analistas dicen que se submergen en los datos sin tratar de hacerlos caber dentro de ningún patrón preconcebido. En algún momento, dicen, una respuesta o explicación aparece espontaneamente. Sin embargo, lo que estos analistas no comprenden es que los datos no pueden hablar por si mismos.

La utilidad de los datos siempre es un producto de su naturaleza así como del contexto dentro del cual se explican. En la mayoría de los casos, este contexto consiste de un conjunto de suposiciones y percepciones sobre el comportamiento humano y el comportamiento de las organizaciones. Estas ideas preconcebidas son críticas porqué deciden que datos han de ser considerados útiles y cómo han de usarse.

Cuando un tema es nuevo, el primer paso necesario es recolectar y revisar los datos sin emitir juicio alguno.

Pero el analisis no comienza verdaderamente hasta que el analista se introduce en el proceso seleccionando, clasificando, moldeando y emitiendo juicios sobre los datos. Este procesamiento de la evidencia solo puede tener lugar cuando las suposiciones y los prejuicios conscientes y subconscientes son identificados y tomados en consideracion.

Algunos analistas dicen que favorecen la tecnica de inmersion en los datos (o tecnica de induccion pura) porque creen que esta les ayuda a mantener su objetividad. Pero los mejores analistas saben que la objetividad se alcanza expresando claramente las suposiciones personales, de modo que estas puedan ser examinadas y cuestionadas, y no mediante intentos futiles de eliminarlas del analisis.

EVALUAR LOS RESULTADOS POSIBLES

El proceso de seleccionar hipotesis utiles no esta completo hasta que se haya encontrado un resultado, con sus implicaciones e indicaciones, para cada hipotesis. La figura siete ilustra una manera precisa de hacer esto. Cada hipotesis u opcion se enumera junto con todas las razones por las cuales debe ser adoptada y las razones por las cuales debe ser rechazada. Entonces, se escoge un resultado para cada hipotesis junto con una lista de las implicaciones, o resultados probables, que ocurririan si se seleccionara esta

Hipótesis u opciones	Por qué adoptarlas	Por qué rechazarlas	Posibles resultados	Implicaciones	Indicadores
Tercera opción					
Segunda opción					
Tercera opción					
Cuarta opción					
Quinta opción					

Figura 7. *Evaluar resultados posibles*

opción. Finalmente, el analista enumera algunas de las indicaciones que estarían visibles si de hecho se escogiera un resultado particular.

EVALUACIÓN PERSONAL PARA LA CUARTA PARTE

¿He tratado de usar las técnicas de Teoría, la Lógica de Situación y la Comparación para crear mis hipótesis? ¿He recordado cual teoría podría ayudarme a localizar las partes generales de un problema y ayudarme a ver más allá del ambiente cambiante de hoy?

¿He tratado de usar la lógica de situación, y con esta la habilidad de trazar las relaciones de causa y efecto? ¿He dibujado un diagrama de lazos causales? Finalmente, ¿he comparado la situación actual con un ejemplo histórico? Si la respuesta es si, ¿corresponden realmente la situación actual y el ejemplo historico?

¿He usado el sistema de análisis divergente como un método para ayudarme a crear una amplia gama de hipótesis? ¿He permitido que mis ideas fluyan, o acaso he rechazado algunas demasiado rapidamente?

¿He expresado claramente todas mis suposiciones, para así poder examinarlas y cuestionarlas abiertamente?

¿He encontrado un resultado para cada hipótesis? ¿He indicado porqué cada hipótesis debe ser aceptada y

rechazada? ¿He enumerado todos los resultados posibles que podrían ocurrir si una opción particular fuera seleccionada? Finalmente, ¿he enumerado algunas de las indicaciones que serían visibles si tal resultado fuera seleccionado?

QUINTA PARTE: ¿COMO OBTENER DATOS SELECTOS

La creación de hipótesis y resultados probables conduce a la próxima fase del proceso analítico: la recolección de los datos usados para evaluar estas hipótesis y resultados. El analista busca y concentra su atención sobre los datos que considerá más útiles para evaluar la veracidad o falta de veracidad de las hipótesis individuales. No busca datos que no sean pertinentes, y si los obtiene, los pasa por alto o los pone a un lado por el momento.

Crear hipótesis y recolectar datos para ponerlas a prueba es un proceso que puede pasar por varios ciclos. Durante cada ciclo, las hipótesis probablemente se volverán más precisas y la recolección de datos más concentrada.

Los datos deben ser evaluados con respecto a su utilidad y hasta que punto confirman o refutan cada hipótesis. El proceso cognoscitivo o perceptivo que se usa al evaluar los datos no se comprende bien, pero probablemente implica poner los datos dentro de un contexto y entonces comparar este contexto con patrónes de tipo cognoscitivo o perceptivo en la mente del analista.

EVALUAR LOS HECHOS COMO EVIDENCIA

Todos los hechos útiles que pueden ser recolectados

deben ser examinados durante el análisis; sin embargo, exactamente que constituye un hecho siempre es cuestión de juicio personal. La imagen mental que tenga el analista del problema bajo estudio determina en gran parte si el analista reconocera un hecho cuando lo vea.

El analista cuidadoso trata sus datos no elaborados con una desconfianza que raya en la paranoía, cuestionando el motivo y el conocimiento de cada fuente. También tiene conciencia de que los hechos pueden perder su significado si se transmiten o se traducen pobremente, y se mantiene alerta para evitar la decepción intencional. Los mejores analistas comparan los hechos entre si para tomar una decisión sobre su validez.

¿CUANTA INFORMACIÓN ES SUFICIENTE?

Los experimentos psicológicos revelan que una vez el analista tiene suficiente evidencia para hacer un juicio informado, obtener más datos generalmente no hace que su juicio sea más exacto. Sin embargo, tener más datos si tiende a aumentar su confianza en su propio juicio, muchas veces llevándolo hasta el exceso de confianza.

La figura ocho muestra el efecto de este fenómeno sobre los profesionales que determinan "handicaps" en las carreras de caballos. Además, una serie de experimentos para

En un experimento, a ocho "handicappers" hípicos experimentados se les mostró una lista de 88 variables encontradas en el historial de un caballo—por ejemplo, el peso que se ha de cargar; el porcentaje de las carreras en que el caballo llegó primero, segundo o tercero durante el año anterior; el historial del jinete, etc. Se pidió a cada "handicapper" que identificará, primero, cuales consideraba como los cinco fragmentos de información más importantes, es decir, aquellos que querría usar para establecer los "handicaps" en una carrera si se viera limitado a solamente cinco fragmentos de información por cada caballo. Entonces se pidió a cada uno que seleccionará las 10, 20 y 40 variables más importantes que usaría si se viera limitado a usar soló esa información.

Entonces se les dieron datos verdaderos (alterados de modo que no pudieran identificar los caballos y las carreras reales) sobre 40 carreras pasadas y se les pidió que indicarán los cinco primeros caballos para cada carrera en el orden en que esperaban que llegaran. A cada "handicapper" se le dieron más datos sobre las 5, 10, 20 y 40 variables que habían indicado consideraban más útiles. Entonces, predijeron el resultado de cada carrera cuatro veces—una vez con cada uno de los diferentes niveles de información. Para cada predicción, cada "handicapper" asignó un valor de 0 a 100 por ciento para indicar el nivel de su confianza en la exactitud de su predicción.

Cuando las predicciones de los "handicappers" fueron comparadas con los resultados reales de estas 40 carreras, se hizo claro que la exactitud promedio de las predicciones era la misma no importa cuanta información los "handicappers" tenían a su disposición. Tres de los "handicappers", de hecho, mostraron menos exactitud según aumentaba la cantidad de información, la exactitud de dos mejoro y tres no cambiaron. Sin embargo, todos expresaron más confianza en sus juicios según recibían más información. Esta relación entre la cantidad de la información, la exactitud de la predicción de los "handicappers" sobre que caballo llegaría en primer lugar y la confianza de "handicappers" en sus predicciones se muestra a continuación en forma gráfica. Note que al tener solamente cinco fragmentos de información, la confianza de los "handicappers" estaba bien de acuerdo con su exactitud, pero según recibían más información, se volvieron excesivamente confiados.

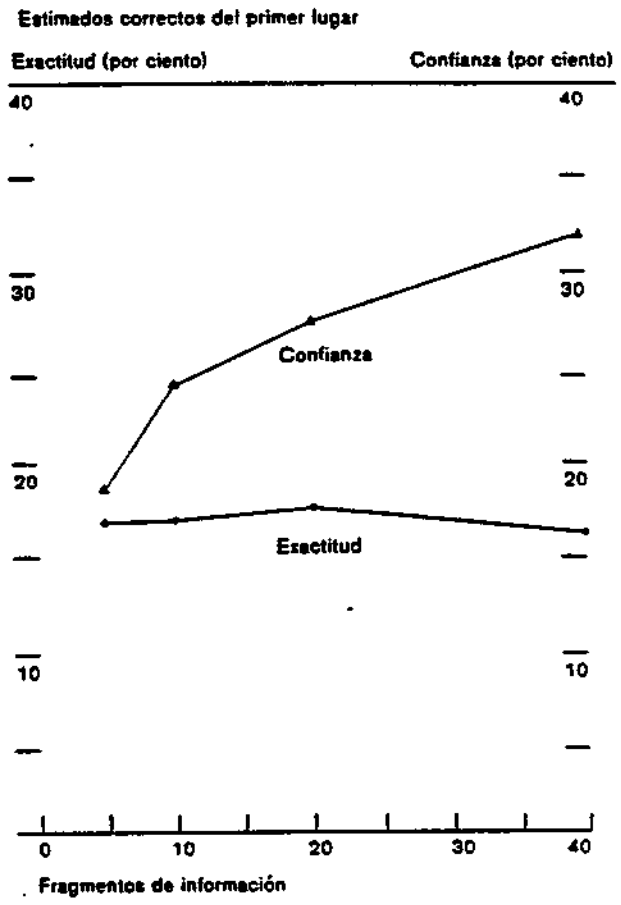


Figura 8. *Apostando a los caballos*

examinar los procesos mentales de un número de medicos al diagnosticar enfermedades encontro muy poca relación entre la minuciosidad de la recolección de datos y la exactitud de la diagnosis. Se encontró que aquellos medicos cuya estrategia de investigación subrayaba la recolección minuciosa de datos (en lugar de la formación y examen de hipótesis) quedaban bien por debajo de la norma en la exactitud de sus diagnosis. Tal parece que formular hipótesis primero, y entonces buscar los datos, es la mejor manera de obtener la información más útil.

¿CUANTA INFORMACIÓN USAN LOS ANALISTAS EN REALIDAD?

Otras pruebas psicológicas nos dicen que el analista no sabe cuan poca evidencia realmente usa para hacer sus juicios. Los experimentos muestran que en gran parte este no tiene conciencia de hasta que punto hace sus juicios usando solamente algunos factores claves, más bien que usando toda su evidencia. En resumen, el analista usa mucha menos evidencia de lo que piensa, y su "modelo mental" es mucho más sencillo de lo que piensa.

A pesar de que este fenómeno ha sido revelado en muchos experimentos (por ejemplo, vea la figura nueve), su causa no se comprende bien. Tal vez la sensación del analista de que está tomando en consideración una multitud de factores distintos surge porqué, aunque puede recordar que en un

Existe convincente evidencia experimental que indica que el experto percibe que su propio proceso de hacer juicios y el número de distintas clases de información que toma en cuenta es considerablemente más complejo de lo que es en realidad. En un experimento, se pidió a analistas del mercado de valores que predijeran la apreciación a largo plazo de 50 valores, describiendo cada valor en terminos tales como la relación precio-útilidad, las tendencias de crecimiento de los ingresos corporativos y el rendimiento de los dividendos. Luego de completar esta tarea, se instruyó a los analistas que explicaran como llegaron a sus conclusiones, incluyendo una descripción de cuanto peso atribuían a cada una de las variables. Se les dijo que fueran lo suficientemente explícitos como para que otra persona que estuviera estudiando la misma información pudiera aplicar las mismas reglas al juzgar y llegar a las mismas conclusiones.

Para comparar la racionalización verbal del analista con la política de juicio reflejada en las decisiones reales, se uso un analisis de regresión multiple para elaborar un modelo matemático de como cada analista en realidad pesó y combinó la información de las variables significativas. En cada caso, el modelo matemático más sencillo basado en las decisiones reales del analista invariablemente fue un mejor predictor de las decisiones pasadas y futuras del analista que su propia descripción verbal de como llegó a sus juicios.

Figura 9. *Juicios de los expeertos*

momento u otro identifico cada uno de los factores, no nota que muy raramente considera más de uno o dos a la vez.

CUATRO TIPOS DE "INFORMACIÓN ADICIONAL"

La exactitud de los juicios de un analista depende primero de la exactitud de su modelo mental. Este modelo mental, constituido de sus conocimientos y suposiciones, dirige su selección de los datos o variables claves y lo ayuda a descifrar como estos se relacionán. En resumen, el modelo mental de un analista le dice cómo analizar los datos que recibe. Pero el analista debe recordar que los modelos mentales nunca son precisos. Estos también pueden cambiar rapidamente, a veces durante el curso de una sola conversación. La mente humana junta unas pocas relaciones para corresponder con el contexto de la discusión, y cuando el tema cambia, el modelo también cambia.

Abajo se enumeran cuatro tipos de evidencia de diferentes valores en el análisis.

- INFORMACIÓN EN LA QUE LAS VARIABLES SON LO MÁS IMPORTANTE: El analista debe examinar todos los datos que lo ayuden a decidir que variables son más importantes y cómo se relacionan las unas con las otras, usando sus conocimientos y experiencias anteriores para decidir que datos son importantes. Sus conocimientos son el producto de su

educación y su experiencia viene de las experiencias de su vida.

En el experimento del "handicapper" hípico, los "handicappers" (que tenían un conocimiento profundo y larga experiencia en el deporte hípico) tenían que seleccionar que variables iban a incluir en su análisis. Por ejemplo, tenían que tomar decisiones sobre preguntas tales como: ¿es el peso que un caballo carga más o menos importante que varias otras variables tales como el tiempo que hace o la edad del caballo? Cualquier información que afectara la selección de las variables claves también habría de afectar cómo el "handicapper" analizaría los datos disponibles; es decir, afectaría su modelo mental.

INFORMACIÓN SOBRE LOS VALORES ASIGNADOS A LAS VARIABLES: El analista debe tener en mente la exactitud de los valores que le asigna a las variables claves que selecciona. Por ejemplo, ¿qué pasaría si el "handicapper" hípico se enterara de que un caballo que el pensaba podía cargar 115 libras en realidad puede cargar solo 105 libras? La evidencia nueva claramente afecta la exactitud del juicio de un analista cuando cambian las variables que son críticas para hacer juicios. Su confianza en sus juicios, basada en datos de está naturaleza, se ve afectada por su fe en la exactitud y la cantidad de la nueva información.

DETALLES ADICIONALES SOBRE LAS VARIABLES: Los detalles adicionales sobre las variables en un análisis, que forman la mayor parte de los datos sin elaborar con los que un analista trabaja, generalmente tienen poco efecto sobre la exactitud. Estos datos, si se conforman con la evidencia anterior, tienden a aumentar la confianza del analista, porque los juicios parecen estar apoyados por la gran cantidad de evidencia. Además, los analistas saben que las conclusiones analíticas, apoyadas por una buena cantidad de detalles, tienden a ser más persuasivas para los consumidores.

INFORMACIÓN SOBRE VARIABLES ADICIONALES: La evidencia de este tipo permite al analista tomar en cuenta otras variables que podrían afectar la situación. Por ejemplo, este es el tipo de datos adicionales usados en el experimento del "handicapper" hípico. Pero como dijimos antes, los experimentos psicológicos han mostrado que los juicios analíticos se basan en muy pocas variables, más bien que en una gama completa de evidencia. Esto significa que anadir más variables normalmente no aumenta la exactitud de la predicción.

ANÁLISIS IMPULSADO POR LOS DATOS

Los aspectos del modelo mental que el analista usa varían según el tipo de problema de inteligencia que debe

resolverse. En resumen, la evidencia juega un papel diferente dependiendo del tipo de problema. Por ejemplo, hay varias maneras de medir el estado de preparación de una unidad militar: número de efectivos, condición del equipo, adiestramiento de la unidad, etc. Tener información sobre estos elementos ayuda al analista a construir un modelo, una imagen mental sobre el estado de preparación que afecta su juicio sobre cualquier evidencia nueva. El modelo también guía su juicio sobre cuales datos son más importantes y cómo estos datos deben ser analizados para llegar a conclusiones sobre el estado de preparación de la unidad.

Por lo tanto, en los casos de análisis impulsado por los datos, la exactitud del juicio depende mayormente de la exactitud y abundancia de los datos. Si el modelo analítico es correcto, y el analista lo usa correctamente, sus juicios tendrán un alto nivel de exactitud.

ANÁLISIS IMPULSADO POR LOS CONCEPTOS

A veces, el analista se enfrentara a preguntas sumamente complejas, sin ningún modelo o teoría comprobado para ayudarlo a decidir cual de los muchos fragmentos de información es el más importante o cómo los fragmentos deben ser combinados para llegar a un juicio. En tales casos, el analista se encuentra solo y a menudo debe interpretar la

evidencia usando su modelo mental, el cual (como hemos dicho) nunca es preciso. Este análisis es impulsado por los "conceptos" porqué el resultado depende tanto del marco de referencia conceptual que se usa como de los datos mismos.

MODELOS MENTALES Y LA INTELIGENCIA DE ACTUALIDAD

Teniendo en mente la distinción entre el análisis impulsado por los datos y el análisis impulsado por los conceptos, resulta útil considerar la función del analista que trabaja con la inteligencia de actualidad. Su trabajo diario se ve impulsado por informes que llegan constantemente y que debe interpretar para los consumidores. Pero esto no es lo que queremos decir al hablar de análisis impulsado por los datos. El analista de la inteligencia de actualidad debe proveer instantaneamente el significado de los últimos acontecimientos, que a menudo son inesperados. Es posible que aparte de la información de trasfondo que conoce, no tenga más información que el informe más reciente, el cual generalmente no está completo. Bajo estas condiciones, su juicio a menudo se basa en la exactitud del modelo mental poco preciso que tenga de cómo y porqué ocurren normalmente los acontecimientos en el área de la que es responsable. Es posible que no tenga otras bases para su juicio.

Si la exactitud del modelo mental de un analista es su clave para hacer un juicio exacto, el analista debe examinar su modelo mental a la luz de la realidad y decidir cómo puede mejorarlo. Sin embargo, hay dos factores que pueden hacerle difícil cambiar su modelo mental:

--LA NATURALEZA DE LA PERCEPCIÓN HUMANA Y DEL PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN: "La información nueva tiende a ser vista y evaluada de forma que apoye las creencias existentes. Esto es cierto especialmente cuando se trata de suposiciones "indiscutibles" y "verdades manifiestas" que juegan papeles claves en la constitución de la estructura del modelo mental de un analista. Por lo tanto, los datos que se conforman con el cuadro mental existente de un analista son vistos y procesados facilmente. Pero la evidencia que es diferente de su imagen mental actual tiende a ser pasada por alto, vista de manera distorsionada o descartada como una anomalía.

--LA DIFICULTAD CRÓNICA DE APRENDER CUAL ES REALMENTE EL MEJOR MODELO: El trasfondo personal de un analista puede constituir una guía muy pobre para revisar su modelo mental. Aprender a hacer mejores juicios usando conocimientos de trasfondo presume que el analista obtiene reacciones continuas sobre la exactitud de sus juicios previos. Sin embargo, en la vida real, el analista obtiene muy pocas de estas respuestas o reacciones. Típicamente,

cuando un acontecimiento ocurre o no ocurre, el analista no sabe de seguro si ha sucedido por las razones que el predijó o no.

CONCLUSIÓN

A menudo el analista es comparado con una persona que está tratando de armar un rompecabezas. Ambos están tratando de juntar fragmentos pequeños con la esperanza de ver una imagen clara. La metáfora sugiere que los juicios exactos de inteligencia dependen principalmente de que se obtengan todos o la mayoría de los fragmentos.

Sin embargo, el analista debe comprender que la metáfora del rompecabezas simplifica excesivamente el proceso de inteligencia. Como maximo, esta metáfora se aplica apropiadamente sólo en el caso del análisis impulsado por los datos.

Una teoría más amplia sobre la inteligencia, que incluya el análisis impulsado por los conceptos así como el análisis impulsado por los datos, debe estar basada, como en el caso de este libro, en percepciones de la psicología cognoscitiva. Estas percepciones sugieren que la imagen que el analista crea con los datos no es realmente una imagen de la realidad, sino la imagen mental que tiene el analista de una realidad que nunca puede ver directamente. De hecho, muchos analistas trazan el contorno de la imagen primero y

entonces acomodan los fragmentos. Si esto es cierto, y las pruebas psicológicas sugieren que lo es, entonces los juicios exactos dependen tanto como del modelo mental que un analista use para formar la imagen como de la exactitud e integridad de la información misma.

EVALUACIÓN PERSONAL PARA LA QUINTA PARTE

¿Estoy buscando, como debo, solamente los datos que me ayudarán a evaluar mis hipótesis? ¿Estoy luego evaluando cuidadosamente todos estos datos?

¿Estoy recolectando demasiados datos? ¿Según la colección de datos que apoyan una hipótesis aumenta, me volveré excesivamente confiado de que la hipótesis de hecho es correcta?

¿Estoy recordando cuán poca información realmente uso al tomar decisiones?

¿Estoy usando el análisis impulsado por los datos o el análisis impulsado por los conceptos? ¿Comprendo realmente la diferencia entre ambos? Si estoy usando el análisis impulsado por los conceptos, ¿estoy operando a base de un marco de referencia conceptual solido?

¿Estoy recordando que mi modelo mental se basa en mi trasfondo personal y que este puede estar enganándome? ¿Qué parte de mi trasfondo personal en vez de evidencia está entrando en este análisis?

¿Qué parte de mi imagen de la realidad se basa en impresiones más bien que en hechos? ¿Es que los datos que llegan están dándole forma a mi imagen de la realidad, o acaso ya que trazado la imagen y ahora solamente necesito los datos que se conformen a esta imagen?

SEXTA PARTE: CÓMO EVALUAR, DESCARTAR Y SELECCIONAR HIPÓTESIS

Una vez el analista ha creado un conjunto completo de hipótesis, debe evaluarlas y descartar aquellas que la evidencia muestra son erroneas. El método científico requiere que un analista busque refutar las hipótesis en lugar de confirmarlas. Solamente las hipótesis que no pueden ser refutadas pueden ser seleccionadas como soluciones probables para un problema analítico.

Sin embargo, en la practica, muchos analistas (enfrentándose a información pobre y valores y objetivos que compiten entre si) usan técnicas que no son las idóneas para hacer juicios y evaluar y seleccionar hipótesis. Algunos optan por la técnica del incrementalismo, la cual se concentra sobre una gama limitada de opciones que representan solo cambios menores. Estos analistas pueden olvidar tomar en consideración la necesidad de que existan cambios significativos de una posición actual. Otros analistas buscan el consenso y se concentran sobre las opciones que obtengan el mayor apoyo y acuerdo: formular una hipótesis solamente porqué un consumidor la favorece es una forma de hacer esto. Algunos analistas razonan mediante la analogía y escogen alternativas que parecen ser más probables para evitar repetir algún error previo o para copiar algún exito anterior. Pero todas estas técnicas contienen graves errores.

Otra trampa común es seleccionar la primera hipótesis que parezca "suficientemente buena". No se consideran otras opciones para decidir cual es "la mejor". En otras palabras, el analista localiza la hipótesis más probable, es decir, la explicación, descripción o el estimado tentativo de la situación que le parece más exacto. Entonces los datos se reunen y se agrupan dependiendo de si apoyan este juicio o no. La hipótesis se acepta si parece conformarse a los datos.

Sin embargo, este enfoque tiene tres faltas graves. Primero, resulta en una percepción selectiva porqué se concentra sobre una hipótesis. Segundo, no crea un conjunto completo de hipótesis para competir con la hipótesis en cuestión. Y tercero, se concentra sobre la evidencia que confirma en lugar de refutar las hipótesis.

PERCEPCIÓN SELECTIVA

Una hipótesis tentativa ayuda a un analista a seleccionar, clasificar y administrar la evidencia. También lo ayuda a limitar el alcance del problema y a concentrarse sobre los datos más útiles. En resumen, las hipótesis son los bloques con los cuales se construye el proceso analítico. Pero usar solamente una hipótesis es un tanto arriesgado porqué está puede eliminar elementos que no estén incluidos

especificamente en la estrategia de investigación del analista. Si la hipótesis luego resulta erronea, el analista probablemente ya habrá eliminado datos que hubieran podido sugerir una hipótesis nueva o modificada.

Esta situación puede evitarse manteniendo varias hipótesis diferentes a la misma vez y concentrandose sobre la evidencia que ayude a determinar cual de todas es la más valida. La mayoría de la evidencia apoya varias hipótesis, y este hecho a menudo se pasa por alto cuando un analista se concentra sobre una sóla hipótesis a la vez, especialmente si está tratando de confirmar en vez de refutar la respuesta que parece ser la más probable.

El analista que crea hipótesis que compitan unas con las otras pronto descubrirá que cada una normalmente dará cuenta de algunos, pero no todos, los fragmentos útiles de evidencia. Sólo un conjunto completo de hipótesis alternativas puede tomar todos los datos en consideración y proveer un marco de referencia ordenado para manejar una colección de datos. Al usar hipótesis que compiten entre si, los prejuicios de un analista no pueden causar que se pierda evidencia útil.

NO GENERAR HIPÓTESIS APROPIADAS

Si las hipótesis tentativas guían la busqueda de la evidencia y ayudan al analista a juzgar la utilidad de los datos, entonces se desprende que un analista puede pasar por alto la respuesta verdadera si está no está incluida entre las hipótesis que ha escogido. Al enfrentarse a una pregunta, muchos analistas no pueden o sencillamente no se toman el tiempo de formular una amplia gama de hipótesis. (Repase la discusión sobre el uso de la Teoría, la Lógica de Situación, la Comparación y el Análisis Divergente en la Cuarta Parte.)

NO DESCARTAR HIPÓTESIS

El metodo científico se basa en el principio de refutar hipótesis y aceptar solamente aquellas que no pueden ser refutadas. Por otra parte, el análisis intuitivo gira alrededor de confirmar una hipótesis. Generalmente le da más peso a los datos que apoyan una hipótesis que a los datos que la debilitan. Cientificamente, lo opuesto sería cierto. Aunque los analistas a menudo no pueden aplicar métodos estadísticos para probar sus hipótesis, pueden y deben adoptar la técnica conceptual de refutarlas en lugar de confirmarlas.

Existen dos razones por las cuales a los analistas les resulta difícil refutar sus hipótesis: no es natural que

las personas busquen refutar sus propias teorías. Cuando reciben datos que refutan sus ideas, tienden a descartarlos. ¿Con cuanta frecuencia la gente pone a prueba sus creencias políticas o religiosas leyendo libros que toman el punto de vista opuesto? Considere cuan a menudo los analistas descartan evidencia que no se conforma con sus imagenes o creencias (repase la Quinta Parte). Esto resulta muy fácil para un analista si los datos que apoyan una hipótesis se aceptan como validos, mientras que los datos que la debilitan son considerados una anomalía poco fidedigna y poco importante. Cuando los datos se procesan de este modo, es fácil "confirmar" casi cualquier hipótesis que un analista ya considera verdadera.

Aparte de los peligros psicológicos latentes cuando se busca confirmar la evidencia, también hay un punto de lógica que se debe mencionar. La lógica detrás del método científico es que una hipótesis nunca se puede probar siquiera presentando una extensa colección de datos que la confirman. Despues de todo, la misma colección de evidencia también puede confirmar otras hipótesis. Sin embargo, una hipótesis puede ser refutada citando un sólo fragmento de evidencia exacta y fidedigna que la contradiga.

El analista generalmente se enfrenta a problemas en los cuales la evidencia no tiene más que una relación de probabilidad con las hipótesis bajo estudio. En la teoría del

probabilismo, la certeza es imposible y la probabilidad basta para gobernar la practica. Por tanto, generalmente resulta imposible para el analista refutar y descartar cualquier hipótesis enteramente. A menudo, lo más que puede decir es que una hipótesis dada es poco probable--no que es imposible.

Esto debilita las conclusiones a las que llega mediante la técnica de descartar hipótesis, pero nunca justifica tratar de confirmarlas. El analista siempre debe buscar datos que refuten su teoría favorita en lugar de emplear una estrategia "satisfactoria" que le permita aceptar la primera hipótesis que parezca seguir la pista de la evidencia.

PROBABILIDAD

Si el analista usara la técnica de refutar y descartar hipótesis y lograra descartarlas todas menos una, no sería necesario efectuar ningún análisis ulterior. El analista podría preparar su informe. Por otra parte, si el analista hubiera sido incapaz de descartar ninguna de sus hipótesis, esto podría significar que no había generado hipótesis apropiadas o que no estaba estudiando el asunto con un ojo suficientemente crítico. ¿Pero que sucedería si el analista hubiera creado cinco hipótesis y fuera incapaz de descartar más de dos? Entonces se vería obligado a evaluar la

probabilidad de que cada una de las tres hipótesis restantes fuera correcta, usando probabilidades subjetivas si no se supieran las probabilidades reales.

Una probabilidad define la posibilidad de que un acontecimiento dado ocurra, expresándola como una fracción entre cero (un acontecimiento imposible) y uno (un acontecimiento que definitivamente ha de ocurrir), o un porcentaje entre 0 y 100 por ciento. Las probabilidades también pueden expresarse como una razón más bien que un porcentaje o fracción. Si, por ejemplo, las probabilidades de que un acontecimiento ocurra son de 55 por ciento, la razón es de 55 a 45. Las probabilidades de que no ocurra son de 45 a 55. Dicho de otro modo, es 11 a 9 a favor, y 9 a 11 en contra, respectivamente.

Existen muchos tipos de probabilidades. Una probabilidad conjunta, por ejemplo, es la probabilidad de que tanto el acontecimiento A como el acontecimiento B han de ocurrir. Si A y B son independientes, es sencillamente el producto de las probabilidades individuales.

PREJUICIOS AL ESTIMAR LAS PROBABILIDADES SUBJETIVAS

Al hacer juicios de probabilidad subjetiva sobre temas complejos con poca evidencia, los analistas a menudo recurren a atajos para facilitar la toma de decisiones. El

atajo que los analistas usan más a menudo se llama "la regla de disponibilidad".

"Disponibilidad, en este sentido, se refiere a la imaginación o la facilidad de recuperar algo de la memoria. Los psicólogos dicen que dos de las pistas que los analistas usan subconscientemente para juzgar la probabilidad de un acontecimiento son: (1) la facilidad con la que pueden imaginar ejemplos del acontecimiento y (2) la cantidad de tales acontecimientos que pueden recordar fácilmente. Los analistas usan la regla de disponibilidad al juzgar la probabilidad de frecuencia a base de cuan rápidamente pueden recordar o imaginar casos de lo que sea que están tratando de decidir.

Normalmente esto trabaja bien. Si una cosa realmente ocurre con más frecuencia que otra y por tanto es más probable, el analista debe poder recordar más ejemplos del acontecimiento. Los acontecimientos probables generalmente son más fáciles de recordar que los acontecimientos improbables. Sin embargo, con frecuencia los analistas son llevados por mal camino por que la facilidad con que las cosas vienen a la mente se ve realmente afectada por factores que no tienen ninguna relación con las probabilidades correctas. Cuando esto sucede, se dice que el juicio de un analista está prejuiciado a favor de los acontecimientos que están más "disponibles".

La capacidad de un analista para recordar acontecimientos relacionados puede verse afectada por cuan recientemente estos ocurrieron, por su participación personal, por la importancia de estos en aquel momento, por la intensidad de sus detalles y aún por su memoria. Sin embargo, ninguno de estos factores se relaciona con la probabilidad real de que un acontecimiento ocurra.

La capacidad de un analista de imaginar un acontecimiento debe medirse a base de la facilidad con la que puede imaginar las causas y los efectos que este podría acarrear. Pero la facilidad con la que piensa sobre las causas y los efectos y evalua las posibilidades, se ve en si afectada por muchos de los mismos factores que influyen sobre su memoria de los acontecimientos. Además, a menudo se toman atajos. El analista hace una evaluación inmediata de la posibilidad de algún resultado o acontecimiento, comparándolo con sus conocimientos previos. Mientras más se conforme el acontecimiento con la experiencia de un analista, más fácil le será a este imaginarlo, y más probable le parecerá.

Lo contrario también puede suceder. Mientras más un acontecimiento difiera de la experiencia pasada de un analista, más difícil le resultara a este imaginarlo y menos probable le parecerá. Algunos acontecimientos son considerados únicos, de modo que la historia no parece venir al caso al juzgarlos. Al pensar sobre tales acontecimientos,

los analistas a menudo elaboran situaciones imaginarías, es decir, historias que trazan el camino desde la situación presente hasta el acontecimiento que es el objetivo. La credibilidad de estas situaciones imaginarias, o la dificultad en producirlas, sirven como indicaciones sobre las probabilidades de que ocurra el acontecimiento. Si ninguna situación imaginaría precisa viene a la mente, se considera que el acontecimiento es imposible o improbable. Si muchas situaciones imaginarías vienen a la mente, o si una de ellas es particularmente vivida, el acontecimiento en cuestión parece probable.

Los analistas también deben estar alertas para evitar el prejuicio de disponibilidad al tratar con acontecimientos que tienen pocas probabilidades de ocurrir, pero los cuales, si ocurriesen, tendrían resultados graves. Los analistas a veces tienen problemas con los análisis de este tipo, porqué el prejuicio de disponibilidad a menudo los lleva a sobrestimar la posibilidad de que ese resultado particular realmente suceda.

EL PROBLEMA DE RAZONAR POR ANALOGÍA

Razonar por analogía es otra forma en que un analista puede simplificar el proceso de tomar decisiones. La razón por la que las analogías tienen tanto impacto sobre el

pensar de un analista es porqué están muy "disponibles". Las analogías pueden ser útiles al impartir ideas, o como un medio de crear hipótesis, pero tienen muchos peligros latentes como método de análisis.

El analista que usa la analogía está admitiendo que no sabe suficiente sobre un caso para comprenderlo por si mismo. El analista está presumiendo, tal vez incorrectamente, que el caso actual es igual que otro sobre el que sabe mucho más. Una vez asume esto, piensa que el resultado del caso actual probablemente será parecido al resultado de la situación analoga, o que se requiere una cierta política para evitar el mismo resultado. Naturalmente, la validez de la analogía a menudo no se confirma debidamente.

En resumen, todos los analistas usan la regla de disponibilidad para hacer juicios sobre probabilidades. Los analistas se verían apurados si hicieran otra cosa, ya que esta les ahorra mucho tiempo cuando no hace falta o no se puede hacer un análisis más detallado. Pero los analistas deben tener conciencia de cómo evaluan las probabilidades subjetivas y llegan a hacer sus juicios. Deben saber cuando están tomando atajos y conocer los puntos fuertes y débiles de estos atajos. También deben tener conciencia de cómo estos atajos los pueden llevar por mal camino.

El análisis serio requiere que los analistan hurguen dentro de la estructura causal que se encuentra por debajo de

las situaciones y acontecimientos que capturen su atención analítica (repase la Segunda Parte).

LA PROBABILIDAD DE LA VERDAD: UN ENFOQUE MATEMÁTICO

Hacia el final de la Introducción discutimos la confiabilidad y la exactitud de la ~~información~~ en la inteligencia. En aquel entonces, mostramos al analista un sistéma usado para categorizar la confiabilidad de la evidencia desde "Completamente Confiable" (A) hasta "No Confiable" (E) y la exactitud de la evidencia desde "Confirmada por Otras Fuentes" (1) hasta "Improbable" (5). Perodcuál es la probabilidad de que los juicios basados en información tipo, digamos, A1 sean correctos? Para evaluar esto, el analista podría elaborar una matriz, o modelo, como en la Figura 10, y asignar pesos subjetivos de probabilidad en cuanto a la confiabilidad y la exactitud de los varios tipos de información.

Según discutimos anteriormente, una probabilidad define las posibilidades de que un fragmento dado de información sea verdadero como una fracción que puede variar desde cero (totalmente falso) hasta uno (totalmente verdadero). Ya que poca información de inteligencia es 100 por ciento correcta o 100 por ciento incorrecta, el analista podría asignar pesos subjetivos según vemos en la Figura 10. Esto le asignaría al dato (A) "Completamente Confiable" un

Exactitud de la información	Confiabilidad de la información				
	A .9	B .7	C .5	D .3	E .1
1	.81	.63	.45	.27	.09
2	.63	.49	.35	.21	.07
3	.45	.35	.25	.15	.05
4	.27	.21	.15	.09	.03
5	.09	.07	.05	.03	.01

A. Completamente confiable
B. Generalmente confiable
C. Bastante confiable
D. No confiable generalmente
E. No confiable

1. Confirmado por otras fuentes
2. Veracidad probable
3. Veracidad posible
4. Veracidad dudosa
5. Improbable

Figura 10. *Una matriz de probabilidad de la información*

peso de .9 y al dato (E) "No Confiable" un peso de .1. Igualmente, podría dar a un dato (1) "Confirmado por Otras Fuentes" un peso de .9 y al dato (5) "Improbable" un .1. El analista entonces podría ver que la información A1 tiene una probabilidad subjetiva (conjunta) de ser cierta de .81 o 81 por ciento.

Yendo más allá, si el analista combinará dos fragmentos de evidencia con clasificaciones de A1 (cada uno con pesos de probabilidad de .81), e hiciera un juicio basado únicamente sobre esta evidencia, la probabilidad conjunta de que este juicio fuera correcto sería alrededor de 66 por ciento, o sea, el producto de los dos valores (.81 por .81 equivale a .66).

DETERMINAR EL VALOR ANTICIPADO

Ahora que el analista tiene una forma de juzgar la probabilidad de los datos, puede usar estos números subjetivos para asignar un valor a los riesgos que se toma cuando hace ciertos juicios. Esto se llama determinar el valor anticipado. Los valores anticipados son un concepto clave en la teoría de la probabilidad, en las estadísticas y en la teoría de los juegos de azar. El valor anticipado de una estrategia se obtiene estimando la probabilidad subjetiva de cada resultado y multiplicando cada una de estas

probabilidades por el valor o la utilidad obtenidos de ese resultado. El producto es el valor anticipado de la estrategia. El valor anticipado es sencillamente el producto de la probabilidad y el numero de dolares (o utilidad) que se puede ganar o perder en una situacion de riesgo.

Por ejemplo, a un analista podria pedirsele que evaluara la utilidad de efectuar misiones aereas de reconocimiento visual sobre un area de 10,000 kilometros cuadrados, donde puede estar operando una unidad de insurgentes, y que presentara su analisis. El analista sabe tres cosas: Primero, que a un equipo de reconocimiento visual le tomaria alrededor de 20 horas investigar el area a un costo aproximado de $10,000; segundo, que si los insurgentes destruyeran una estacion de bombeo de petroleo con pocas defensas, el costo de reponerla seria $100,000; y, tercero, que tiene solamente tres fragmentos de evidencia que sugieren que las guerrillas en realidad han entrado al area (datos del modelo en la figura 10).

Informe Numero Uno	A1	.81
Informe Numero Dos	B2	.49
Informe Numero Tres	C2	.35

.81 por .49 por .35 equivale a .136, o sea, una

probabilidad conjunta de 14 por ciento de que una unidad insurgente este operando en el área.

Aunque algunos analistas podrían pensar que esta probabilidad no es lo suficientemente alta para justificar gastar $10,000 en los vuelos, el analista cuidadoso podría ver que el valor anticipado de hacer caso omiso de estos datos es .14 veces el costo de perder la estación de bombeo: .14($-100,000)= -$14,000. En otras palabras, cada vez que un analista pasa por alto evidencia como esta, está gastando unos $14,000 imaginarios. Porqué a la larga--una vez entre cada siete--va a perder los $100,000. Desde este punto de vista, $10,000 para los vuelos no es un precio alto para confirmar si la unidad insurgente está allí o no. (Si se encuentra tal unidad, se puede aumentar la protección de la estación de bombeo.)

Enfrentandose a la necesidad de una decisión como esta, muchos analistas preferirían arrojar una moneda al aire que calcular el valor anticipado de los resultados de esta decisión. Algunos analistas adoptan una actitud demasiado informal y olvidan la posibilidad de que lo peor puede pasar en cualquier situación dada. Finalmente, demasiados pocos analistas pesan los riesgos de forma ordenada, juzgando las ganancías y perdidas probables, y hacen juicios que están de acuerdo con sus calculos subjetivos.

LOS ÁRBOLES DE DECISIONES: OTRO INSTRUMENTO PARA TOMAR DECISIONES

Hace varios miles de años los griegos descubrieron el concepto de los modelos cuando notaron que aunque el contenido de un problema puede variar, la forma con frecuencia permanece constante. Se puede construir modelos para ayudar al analista y al consumidor a que hagan juicios más exactos y científicos. A pesar de que el contenido de los problemas de inteligencia varia grandemente, sus configuraciones son pocas y constantes.

Para ilustrar, las necesidades de la inteligencia caen bajo cuatro categorías principales:

Lugares (puntos geográficos, recursos físicos).

Personas (sus puntos fuertes y puntos de vista)

Organizaciones (que las personas establecen y a las que pertenecen--como evidencia de su poder).

Objetos (que las personas hacen y usan--por ejemplo, ciudades y sistémas de armas).

Los analistas crean inteligencia bajo estas categorías para ayudar a los consumidores a hacer decisiones tácticas (oportunas) y estrategicas (a largo plazo). El proceso de tomar decisiones para tanto el consumidor como el analista requiere predicciones de resultados posibles basadas en los conocimientos actuales. Por tanto, la inteligencia

trata con predicciones en medio de la incertidumbre.

Bajo tales condiciones, un modelo podría ser útil si pudiera ayudar a organizar grandes cantidades de datos, asignar el grado de incertidumbre relacionado con cada resultado posible, o evaluar la posibilidad de que ciertos acontecimientos ocurran en algún momento futuro. Afortunadamente, un modelo de este tipo existe: el árbol de decisiones.

Usando el árbol de decisiones, los analistas y los consumidores pueden considerar con fácilidad y exactitud que acciones han de tomar. Los árboles de decisiones pueden indicar las interacciones entre las decisiones posibles y las alternativas futuras, y hacer que los resultados se vean más claramente.

El árbol de decisiones es un algoritmo (una regla para solucionar un cierto tipo de problema) usado para analizar problemas complejos relacionados con las decisiones. Es un medio linear de mostrar las alternativas, objetivos y resultados de una serie de decisiones. Puede ser usado para mostrar una cadena de aseveraciones del tipo cierto-falso en una forma determinista, o para mostrar probabilidades subjetivas y sus conexiones, en una forma probabilista. La técnica es sencilla:

-- Identifique las estrategias disponibles y los acontecimientos fortuitos que pueden ocurrir.

-- Dibuje el contorno del árbol.

-- Si se están expresando probabilidades, indique los datos condicionados económicos o estadisticos y las probabilidades asociadas (subjetivas).

-- Finalmente, analice el árbol para decidir cual será el mejor camino para tomar.

Por ejemplo, suponga què un consumidor quiere celebrar una fiesta en el patio detrás de su casa, pero existe una probabilidad de lluvia de 40 por ciento, y una vez se ha tomado la decisión, el lugar de la fiesta no se puede cambiar. El consumidor acude al analista, quien sólo tiene dos estrategias que considerar: celebrar la fiesta al aire libre o celebrarla dentro de la casa. El acontecimiento fortuito es que llueva o que no llueva. Un árbol de decisiones preliminar tendría una aparencia parecida a la grafica 1 en la figura 11.

Note algunas formalidades: Las decisiones normalmente se ilustran como cuadrados y los acontecimientos fortuitos como círculos. Las líneas conectoras, llamadas ramas del árbol, muestran las alternativas. Los árboles normalmente se dibujan de izquierda a derecha pero pueden disponerse de arriba abajo como en la figura 11.

El analista entonces evalua el valor subjetivo de las alternativas: en este caso, existen cuatro. En una escala ascendiente, Afuera--No Llueve tendría un "cuatro"

mientras que Afuera--Desastre Bajo la Lluvia tendría un "uno".

El analista también tiene una probabilidad condicionada que anadir al acontecimiento fortuito, porque cree el estimado de la oficina meteorológica de que las posibilidades de que no llueva son de 60-40. Cuando el analista multiplica los valores subjetivos (uno a cuatro) por las probabilidades condicionadas de las alternativas (40 por ciento (.4) posibilidad de que llueva o 60 por ciento (.6) posibilidad de que no llueva), obtiene un árbol completo parecido al diagrama dos en la figura 11.

En este caso, existe una leve inclinación condicionada (2.8 contra 2.4) hacía celebrar la fiesta al aire libre. El analista le ha dado al consumidor una opinión subjetiva. Sin embargo, por medio de este mecanismo sencillo, el consumidor puede ver en que forma el analista ha sido subjetivo. El consumidor también puede ver que impacto ha tenido esta subjetividad sobre el resultado recomendado por el analista. En resumen, el consumidor puede ver el proceso seguido por el analista al razonar y pesar los diferentes valores.

ÁRBOLES DETERMINISTAS VERSUS ÁRBOLES PROBABILISTAS

Los analistas se enfrentan a situaciones que se repiten así como a situaciones que no se repiten. Las

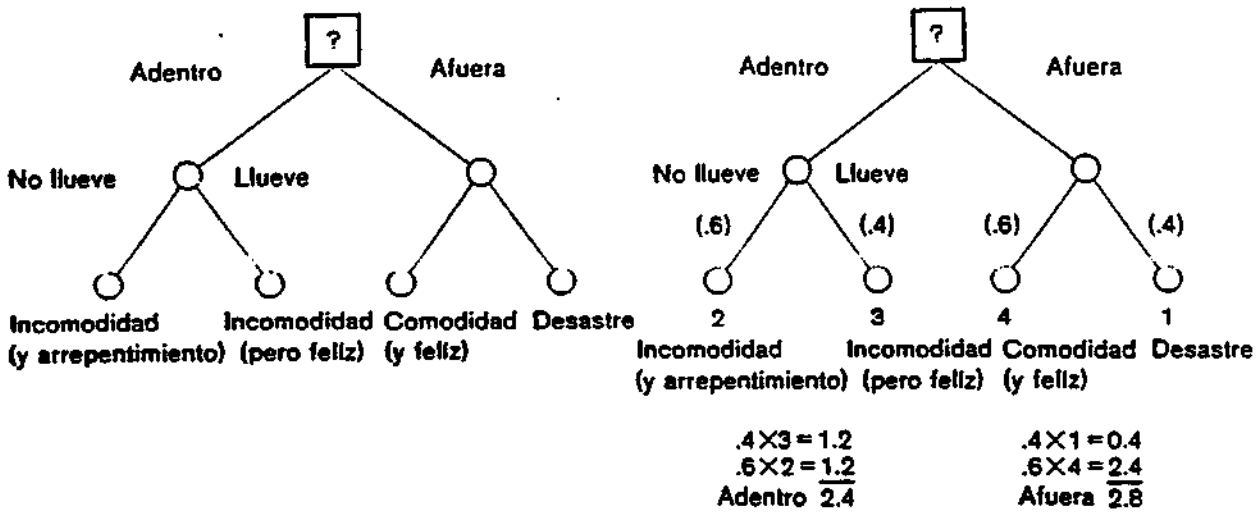


Figura 11. *Ejemplo de un árbol de decisiones*

situaciones que se repiten a menudo pueden tratarse usando un Procedimiento Normal de Operaciones (PNO), que sirve para resolver problemas reiterativos y para ayudar a desarrollar patrónes de conducta en una organización.

La situación que no se repite es la que causa problemas porqué a menudo requiere una nueva respuesta o un cambio en política o método. Es probable que no haya una colección de información de trasfondo en la que pueda confiar. Los procedimientos normales de operaciones probablemente no funcionaran. Una situación como esta probablemente tendrá una estructura pobre, y es probable que los datos buenos y al día esten escasos. En tales situaciones, se debe construir un modelo practicable del problema completo y entonces se debe moldear en lugar de llevar a cabo tanteos costosos con haberes reales. En una situación tal, se recomienda el uso de árboles de decisiones.

Un árbol de decisiones determinista se usa para descubrir una serie de estados--estados que o existen o no existen--sin probabilidades asociadas. Por ejemplo, una agencia puede recibir el encargo de averiguar si una fuerza insurgente tiene o no un tipo particular de armas. Dependiendo de si los insurgentes tienen ese tipo de armas o no, tienen que formularse planes diferentes con resultados diferentes.

El árbol de decisiones también puede usarse como un

instrumento probabilista en el proceso de tomar decisiones. Por ejemplo, es posible que un consumidor quiera saber el nivel de unidad de los lideres o grupos insurgentes y como esta unidad afectará las operaciones en su contra. Las decisiones que los consumidores tendrán que hacer con respecto a esa unidad puede mostrarse en un árbol de decisiones probabilista.

Es fácil construir el árbol después del hecho. En casos de situaciones que no se repiten, esto permite al consumidor obtener una perspectiva clara de los factores y consecuencias de las varias acciones posibles.

Construir un árbol antes del hecho es mucho más deseable pero también más difícil. Hay muy pocos modos de asegurar que se han incluido todas las alternativas. Lo mejor parece ser construir un modelo probable y entonces estudiar los resultados, buscando mostrar los efectos de ciertas alternativas y las relaciones entre acciones alternativas. Si es posible asignar las probabilidades apropiadas a las varias ramas, el resultado es un instrumento para tomar decisiones así como un método útil de presentar los análisis.

Siempre es posible que una alternativa inesperada surja de momento. Por ejemplo, regresemos al patio que mencionamos antes pocas horas antes de la llegada de los huéspedes. Es posible que al analista de momento se le ocurra sugerirle al consumidor que alquile un pabellon para usar esa

noche. Esta sugerencia puede permitir al consumidor descartar el analisis original. Pero con o sin el pabellon, el analista ha demostrado el uso del arbol de decisiones como un instrumento para tomar decisiones. Y la modificacion (anadir un pabellon) no es mas que un modelo actualizado.

EVALUACION PERSONAL

SEXTA PARTE

Estoy tratando de probar estas hipotesis? Estoy recordando que deberia estar tratando de refutarlas?

He estado usando cualquiera de las "tecnicas no idoneas" para seleccionar mi hipotesis? Por ejemplo, estoy buscando solamente la hipotesis que es "suficientemente buena" en lugar de la que mejor satisface el requerimiento de mi consumidor?

Hasta que punto esta mi "percepcion selectiva" influyendo sobre mi de modo que estoy viendo solamente lo que estoy buscando y pasando por alto lo que no esta en la estrategia de mi busqueda o lo que prefiero no creer?

Me he quedado corto al crear una gama completa de hipotesis? Igualmente, es que no he descartado hipotesis que han sido refutadas? Hasta que punto he dependido del analisis intuitivo, que me esta llevando a confirmar, y no a refutar, mi hipotesis?

¿He evaluado las probabilidades de que cada una de mis hipótesis restantes sean correctas? ¿Cómo obtuve estas probabilidades? Matemáticamente? Intuitivamente?

¿Hasta qué punto he usado la "regla de disponibilidad" para evaluar estas probabilidades subjetivas?

¿He recurrido al "razonamiento por analogía" ¿Comprendo los peligros latentes en esta técnica? Por ejemplo, ¿es que el caso actual y el caso historico que tengo en la mente son realmente comparables?

¿He tratado de usar un enfoque matemático para evaluar las probabilidades subjetivas? Por otra parte, ¿he olvidado que las matemáticas son un instrumento para estudiar los datos sistemáticamente pero que la corrección de mis conclusiones está determinada más por la calidad de los datos que por las formulas matemáticas?

¿He determinado el "valor anticipado" de los riesgos que estoy tomando al pasar por alto algunos de los datos? ¿He evaluado de forma ordenada las ganancias y las perdidas probables en mis juicios?

¿He tomado el tiempo de construir un árbol de decisiones como un modelo para tomar mis decisiones? ¿Mi árbol de decisiones era del tipo determinista, o del tipo probabilista?

SÉPTIMA PARTE: CÓMO PRESENTAR LOS RESULTADOS ANALÍTICOS

Luego de descartar todas menos una, o unas pocas, de sus hipótesis, el analista está listo para presentar sus hallazgos mediante un informe o una presentación oral. Para hacer esto en la forma más eficaz, el analista primero debe estructurar de forma lógica su texto o los puntos que quiere subrayar en su presentación; segundo, debe usar las normas aceptadas para la redacción clara y concisa; tercero, debe forjar un producto de inteligencia escrito; y cuarto, debe usar técnicas eficaces en su presentación oral.

EL USO DE LA LÓGICA FORMAL EN LA INTELIGENCIA

La lógica formal es la base de todos los productos de inteligencia terminada. Si la inteligencia terminada se desvia demasiado de los principios de la lógica formal, pierde credibilidad ante los ojos del consumidor (sin importar la familiaridad que este tenga con el tema bajo discusión o con la lógica formal). Por tanto, se requiere que el analista conozca las leyes de la lógica formal, y las falacias de lógica más comúnes, para mejorar sus publicaciones y sus orientaciones.

La lógica formal se requiere para evaluar productos de inteligencia terminada y para revisar las presentaciones

analíticas, pero la preocupación con la lógica formal no debe obstaculizar el proceso creativo del análisis. Esto no quiere decir que el analista es libre para pensar ilógicamente. Más bien, el analista no necesita limitar su creatividad con los detalles de la lógica formal hasta que este listo para producir inteligencia terminada.

FALACIAS DE LA LÓGICA

Una falacia es cualquier argumento erroneo que confunda al consumidor haciéndolo pensar que el argumento es lógicamente correcto.

FALACIAS DE PERTINENCIA

Una falacia de pertinencia se basa en premisas que no se relacionan con su conclusión.

Argumento por Fuerza: Usar la fuerza o amenazar usar la fuerza en lugar de apelar a la razón para convencer a otros de que acepten una conclusión.

Ad Hominen (Variante Abusiva): Atacar verbalmente las calificaciones de la persona que presento el argumento, en lugar de responder al argumento en si.

Ad Hominem (Variante Circunstancial): No confrontar la verdad en el argumento de una persona. En vez, se alega

que las circunstancias culturales, religiosas, ocupacionales o políticas de la persona son inaceptables.

Ad Hominem (Variante "Tu También"): En lugar de usar la razón para refutar un argumento, una persona trata de indicar las disparidades o intereses especiales de su oponente.

Buscar Compasión: Apelar a la compasión, y no a las razones dadas, para obtener aprobación de una conclusión.

Argumentar Para Excitar al Pueblo: Tratar de obtener apoyo para un argumento excitando las pasiones del pueblo o de las multitudes; usar la pasión en lugar de los hechos.

Argumentar A Base de Autoridad: Apelar a una autoridad para que de testimonio sobre materias sobre las que uno no es perito.

Accidente: Intentar aplicar una regla general a un caso cuyas circunstancias especiales o accidentales hacen que la regla no sea aplicable.

Accidente Inverso: Intentar llegar a una conclusión general a base de un caso insolito.

Causa Falsa (Variante #1): Identificar la causa equivocada para un acontecimiento dado.

Causa Falsa (Variante #2): Identificar una causa como la causa real de un acontecimiento sencillamente porqué ocurrió antes que este.

Pregunta Compleja: Una sola respuesta para una

pregunta que tiene dos o más aspectos distintos.

Conclusión Irrelevante: Un argumento supuesto a confirmar una conclusión particular es usado para probar una conclusión distinta; es decir, el hecho de que haya bolas rojas no significa que todas las bolas son rojas.

Estadística: El mal uso del método estadistico para probar una conclusión.

FALACIAS DE AMBIGÜIDAD

Una falacia de ambigüidad es aquella que contiene palabras o frases cuyo significado cambia más o menos sutilmente según se formula el argumento, haciendo que el argumento sea una falacia.

Empleo de Equivocos: Un significado diferente de una palabra o frase se introduce en el argumento de modo que este adquiere dos o más significados.

Anfibología: Argumentar basándose en premisas que han sido formuladas vagamente a causa de mala gramática o pobre selección (o uso) de palabras.

FALACIAS DE ANALOGÍA

Una falacia analógica ocurre cuando se presume incorrectamente que si uno o más aspectos de dos entidades son

parecidos, las entidades también son parecidas en otras formas.

Analogía perfecta: Esta falacia ocurre cuando dos entidades se parecen entre si, pero se presume entonces que encajan perfectamente.

Predicción por analogía: La analogía por si sóla se usa para predecir acontecimientos futuros que pueden tener un número indeterminado de resultados. El número de probabilidades hace que sea imposible verificar la predicción.

CÓMO REDACTAR INFORMES DE INTELIGENCIA: NOTAS SOBRE EL ESTILO

El analista o redactor de los informes de inteligencia tiene una historia importante que narrar. Si la narra bien, el consumidor obtendrá los conocimientos que necesita para hacer decisiones inmediatas y a largo plazo. Pero si el analista no narra bien su historia, es posible que el consumidor no comprenda los hechos, o los comprenda mal, y haga una mala decisión.

El analista cuyo estilo al redactar sigue un plan puede asegurarse de que narra su historia bien. Primero, localiza las partes claves de la historia. Entonces decide en que orden estas deben ser presentadas y amplia cada punto con sus párrafos.

El párrafo es la unidad basica de composición. Un párrafo puede tener cualquier longitud, desde una sóla oración

hasta un pasaje extremamente largo. Sin embargo, no importa cual sea la longitud de un párrafo, el analista debe comenzar cada uno con una oración que sugiera el topico del párrafo. El analista también debe recordar que dividir un texto en párrafos requiere un buen ojo y una mente lógica. No puede esperar escribir bien sobre temas que no comprende. Finalmente, el analista debe notar que es más fácil leer varios párrafos cortos que un párrafo largo.

Un escritor debe tratar de usar la voz activa. Por ejemplo, es mejor decir "El ministro del exterior firmo el tratado" que decir "El tratado fue firmado por el ministro del exterior". El uso de la voz activa por el analista brinda una cualidad energica al texto que atrae al lector hacía el tema y mantiene su atención. Los textos escritos en la voz activa tienden a ser breves, y la brevedad es un producto secundario del vigor.

Los mejores escritores usan un lenguaje preciso y concreto. Por ejemplo, "Llovió todos los días durante una semana" es mejor que "Sobrevino un periodo de tiempo desfavorable". El analista que usa palabras vagas o teóricas no debe sorprenderse cuando no se le entiende. Los mejores escritores tratan en materias especificas e includen los detalles importantes. Sus palabras crean imagenes reales que el consumidor puede "ver" y recordar rapidamente.

Los mejores textos de inteligencia son concisos.

Una buena oración solo contiene las palabras necesarias, y un párrafo sólo contiene las oraciones necesarias, por la misma razón que una máquina bien disenada sólo contiene las partes necesarias.

Los mejores analistas usan el estilo periodístico de ofrecer la conclusión y los puntos principales primero, seguidos de los detalles necesarios para apoyarlos. Es posible que el analista sienta que necesita explicar una cuestión o un argumento más extensamente, pero primeramente debe expresar su conclusión. Entonces puede dar marcha atrás y elaborar su argumento lógica y concisamente.

ESTILO

La forma en que un analista usa el idioma revela algo de su espíritu, sus habitos, sus habilidades, sus prejuicios; es decir su estilo. El estilo, que no se puede definir satisfactoriamente, es el "sonido" que las palabras de un escritor tienen sobre el papel.

Los mejores escritores se colocan deliberadamente en el fondo, atrayendo el lector hacía el tema del texto.

Los mejores analistas escriben con sustantivos y verbos más bien que con adjetivos y adverbios. Los sustantivos y los verbos brindan al texto su firmeza y su color. Los adjetivos y los adverbios son necesarios solamente para ayudar.

El analista debe estar dispuesto a revisar y volver a redactar. Pocos escritores son tan expertos que pueden producir lo que quieren (o lo que se necesita) en el primer borrador. Revisar y volver a redactar ayudan a revelar las faltas de gramática y de lógica que casi siempre existen en un primer borrador.

Los mejores analistas no escriben demasiado; dicen lo que tienen que decir y basta. Igualmente, se cuidan de no dar un énfasis excesivo a sus conclusiones o argumentos. Hacer esto pone al lector en guardia y reduce la credibilidad del texto.

Los buenos escritores no explican las cosas excesivamente; saben que muy pocas veces es aconsejable o necesario decirlo todo. Generalmente, el lector no echa de menos la buena información que el escritor no incluye. Si el lector necesita más detalles, puede pedirlos.

Los analistas deben escribir tan claramente como sea posible. Si el consumidor no comprende lo que el analista está tratando de expresar porqué este último no lo ha expresado bien, quién ha fracasado es el analista. La claridad es una virtud. La turbiedad es intolerable. Una decisión erronea basada en un informe mal escrito puede resultar en la perdida de vidas.

El analista no debe tomar atajos a expensas de la claridad. Por ejemplo, debe escribir el nombre completo de

una organización o unidad enemiga. Las iniciales de la organización o la unidad pueden ser usadas luego en el informe, una vez el consumidor sabe de que se trata.

Siempre que pueda, el analista debe usar palabras sencillas en lugar de palabras difíciles y tratar de que sus oraciones sean cortas. Si es necesario, debe separar las oraciones largas, haciendo varias oraciones cortas. La teoría es que el lector tiene una cantidad limitada de energía para descifrar y comprender un texto. Si gasta demasiada energía descifrando (o comprendiendo) las palabras y enfrentandose a oraciones complejas, puede que no le quede suficiente energía para comprender el significado del texto.

SUGERENCIAS ADICIONALES PARA REDACTAR INFORMES DE INTELIGENCIA

Las siguientes guías y maximas pueden ayudar a un analista a redactar un informe de inteligencia terminada que sea convincente, claro y bien preciso.

CUANDO PUBLICAR

El analista debe estar dispuesto a publicar un informe sin tener todos los datos a la mano, aún si algunas de sus conclusiones son tentativas. El analista que insista en esperar hasta tener todos los datos probablemente nunca llegará a publicar.

CÓMO SOMETER HIPÓTESIS QUE CONFLIGEN A LOS CONSUMIDORES.

Si el analista comienza con, digamos, cinco hipótesis, pero no puede eliminar dos o tres de ellas, debe indicar clara y objetivamente cómo estas perspectivas difieren y las implicaciones de cada una. Debe indicar la posibilidad, o probabilidad, de que cada hipótesis sea correcta. Debe mostrar cómo ha pesado cada hipótesis de modo que el consumidor pueda ver explícitamente como llego a cada juicio. En este proceso, no debe olvidar identificar sus dudas y evaluar la significación de estas. En resumen, debe producir un producto que pueda ser criticado.

CÓMO REDACTAR CONCLUSIONES

Cuando el analista comienza a redactar los resultados de su investigación y análisis, debe dedicar sus mejores esfuerzos a asegurarse de que sus conclusiones sean tan claras y tan precisamente expresadas como sea posible. Quiera que no el analista, es posible que las conclusiones sean la única parte del informe que el consumidor lea. Por lo tanto, las conclusiones deben responder a la pregunta del consumidor en cinco minutos o menos, permitiéndole dejar de leer inmediatamente. El lector que no está tan ocupado y tiene un interés directo en el tema debe sentir que su interés

ha sido despertado por las conclusiones lo suficiente para leer más. En ambos casos, el analista debe tener presente que el consumidor está buscando consejos especificos sobre el significado de los acontecimientos, no argumentos academicos, no importa con cuanta elegancia se expliquen.

CÓMO ENCONTRAR LA CANTIDAD "APROPIADA" DE DETALLES

Muchos analistas incluyen demasiados detalles en sus informes. No comprenden que están escribiendo para consumidores ocupados y no para sus compañeros analistas. Estos analistas no comprenden que la cantidad de detalles que ellos quisieran ver en los informes es mucho más grande que la cantidad que el consumidor necesita o quiere ver.

El analista solamente tiene que incluir suficientes datos para convencer al consumidor de que la evaluación parece ser valida. Los consumidores saben que siempre pueden acudir al analista para obtener más detalles si los necesitan. En algunos casos, los analistas rellenan sus conclusiones con grandes cantidades de detalles porqué no están seguros de que han hecho un buen análisis, y tienen poca confianza en sus juicios.

CÓMO USAR EJEMPLOS CORRECTAMENTE

Los analistas deben usar ejemplos para expresar claramente puntos con los que el lector no está bien familiarizado. Pero el analista debe seleccionar estos ejemplos cuidadosamente.

Un ejemplo, por definición, es una muestra: una instancia entre una colección de instancias parecidas que muestra el carácter de un todo. Sin embargo, si el analista solamente tiene una instancia y la usa como "ejemplo", puede estar llevando al lector a creer que existen más instancias de ese tipo que se podrían discutir. Esto es intelectualmente deshonesto. Si el analista solamente conoce una instancia, debe indicarlo claramente en el informe y ajustar su confianza en su juicio apropiadamente.

PERSONALIDADES Y FECHAS

Los mejores analistas usan pocas personalidades en sus informes. Generalmente, la posición que una persona ocupa es más importante para los consumidores que su nombre. También, los analistas deben usar pocas fechas precisas. "A principios de 1986" o "a mediados de febrero" generalmente basta, y son más fáciles de recordar para el consumidor que "el 17 de febrero de 1986". Finalmente, los analistas que

enumeran una serie de acontecimientos, o puntos en su argumento, deben discutirlos luego en el orden en que primero los enumeraron.

CÓMO EXPRESAR GRADACIONES DE PROBABILIDAD

La figura doce representa un ejemplo de una forma ordenada de expresar grados de probabilidad. El analista no puede esperar poder aplicar tal sistéma en forma rigida, porqué los otros analistas y consumidores indudablemente definirán estos terminos de forma diferente. Sin embargo, los datos fueron extraidos de una encuesta llevada a cabo a fines del decenio de los 70s, en el cual se les pidió a varios cientos de consumidores que asignarán números a estas expresiones de probabilidad.

CÓMO EFECTUAR PRESENTACIONES ORALES EFICACES

Una presentación oral con frecuencia discute un punto principal, y el analista debe mantenerlo en mente mientras prepara y pronuncia su charla. Para ayudarlo a hacer esto, el analista debe decidir quienes van a ser sus oyentes. Entonces puede adaptar el contenido y la organización de la charla apropiadamente.

	Certeza de 100%	
Área general de probabilidad	93%, más o menos 6%	Casi cierto
	75%, más o menos 12%	Probable
	50%, más o menos 10%	Parejo
	30%, más o menos 10%	Probablemente no
	7%, más o menos 5%	Casi ciertamente no
	Imposibilidad	

Expresiones alternas

Casi cierto	Virtualmente cierto Practicamente cierto Sumamente probable Muy probable Posibilidades abrumadoras
Probable	Posible Creemos que Estimamos que
50-50	Posibilidades iguales Posibilidades un poco más (o menos) que iguales
Probablemente no	Improbable Creemos que . . . no Estimamos que . . . no Dudamos, es dudoso
	Casi imposible Virtualmente imposible Posibilidad muy leve Sumamente dudoso
Posible	Concebible Puede ser Podria Es posible Tal vez

El uso de posible, concebible, podría, es posible o tal vez no se recomienda. En la encuesta de los consumidores se encontró que estos terminos terian significados demasiado diferentes para aquellos que respondieron

Figura 12. *Expresando niveles de probabilidad*

CONOZCA SU TEMA

Se espera que el analista sea un experto sobre su tema y que este listo a contestar las preguntas del auditorio. Los miembros del auditorio despreciaran los datos ofrecidos en la presentación si descubren que el conferenciante no es quien pretende ser. También se espera que el analista discuta abiertamente cualquier disputa profesional que tenga con otros analistas sobre este tema. La franqueza de este tipo ayudara a sus oyentes.

CONOZCA A SUS OYENTES

El analista debe aprender lo más que pueda sobre sus oyentes con anticipación para asegurarse de que conduce la presentación "al gusto de su público". Debe tener información sobre el tamaño, el trasfondo, los intereses, las necesidades y las costumbres de sus oyentes; en resumen, todas las variables que afectan como el auditorio ha de recibir la presentación. El conferenciante nunca debe esperar que el auditorio se adapte a el. Una presentación mal preparada será más difícil de escuchar para el público, y es posible que se les escapen o no hagan caso de los puntos principales.

BOSQUEJAR LA PRESENTACIÓN

El analista debe hacer un bosquejo de los puntos principales de su presentación para asegurarse de que los cubre todos. Este bosquejo también puede ayudarlo a mantenerse bien encaminado si una pregunta interrumpe el hilo de su pensamiento. Nunca es buena idea tener la presentación completa por escrito porqué esto tienta al analista a leerla en alta voz, lo que pocas veces resulta más eficaz que expresarse espontaneamente. Los mejores analistas hacen un bosquejo de los puntos que quieren tocar y subrayan aquellos que tienen un interés especial.

CÓMO PLANEAR LAS TÁCTICAS PARA LA PRESENTACIÓN

Los conferenciantes deben ser innovadores. Por ejemplo, si un analista quiere mencionar un asunto que no encaja directamente en el tema de la presentación, puede "plantar" a alguien en el auditorio para que haga una "pregunta". Entonces el analista se ve "obligado" a contestar la pregunta, trayendo el asunto al caso de esa manera. Los mejores conferenciantes usan la imaginación para asegurarse de que sus charlas sean significativas y que den que pensar.

CÓMO PREPARAR AYUDAS AUDIOVISUALES EFICACES

Los seres humanos tienen una orientación visual, así que los buenos conferenciantes entretejen su mensaje oral con gráficos, cintas videomagnetofónicas, etc. Estas ayudas pueden hacer que los puntos principales de la presentación sean más claros y más vividos. Naturalmente, si se usan en exceso, pueden abrumar y aburrir al público.

ALGUNOS CONSEJOS PARA EL DÍA DE LA PRESENTACIÓN

Los analistas deben evitar vestirse de una manera que distraiga al público. Usted quiere que el público se concentre sobre lo que está diciendo, no sobre la corbata que tiene puesta. Un conferenciante mal vestido puede ofender al público, que puede entonces negarse a escuchar.

MANTENGA BUENA PRESENCIA

Los mejores oradores son entusiastas, mantienen buena postura y varían el volumen y el tono de la voz. También ajustan el ritmo de su charla a la naturaleza de su tema, el tamaño de la habitación y el carácter del auditorio. Estas técnicas imparten emoción y convicción a su charla, subrayan los puntos claves y ayudan a los oyentes a mantenerse

alerta. Al dirigirse a un auditorio muy numeroso en habitaciones grandes, se debe hablar más alto y más lentamente. Los puntos muy técnicos se deben discutir muy despacio de modo que los oyentes tengan tiempo de absorber cada punto según este sea revelado. En todos los casos, estos oradores mantienen contacto visual con los oyentes.

Los buenos oradores usan un estrado o una mesa solamente para poner sus notas. Un estrado no es un pilar para apoyarse, y el analista nunca debe verse en peligro de caer si el estrado fuera retirado de momento. Mantengase erguido y presente un aspecto alerta. Esto también ayuda a los oyentes a sentirse atentos. Nunca presente una apariencia rigida como si fuera un soldado en atención.

Los buenos oradores nunca son agresivos, porqué esto ofende al público. Aún cuando se les formula una pregunta hostil, continuan siendo corteses, ya que saben que los oyentes tienden a simpatizar con el orador en estos casos. Y el analista quiere mantener al auditorio de su parte. Si la persona que está formulando la pregunta se sale de control, los oyentes se harán cargo del problema.

USE LOS GESTOS EFICAZMENTE

El analista debe tratar de ser natural y actuar de forma natural. Debe sonreír cuando sea apropiado, usar gestos

normales y sentirse libre de moverse según sea necesario. Las personas no se mantienen rigidas en un sólo lugar cuando hablan con amigos sobre temas de interés común. Los buenos oradores usan los mismos gestos casi informales que se usan en la conversación diaria. La mejor forma de que un analista se sienta cómodo es que sepa bien de lo que habla, que crea en lo que está diciendo y que sepa algo sobre la naturaleza de su auditorio.

MÁS SOBRE LOS GRÁFICOS

Según mencionamos anteriormente, el analista debe usar ayudas visuales durante su presentación. La mayoría de los oradores usan diagramas de pared, diapositivas o transparencias.

Las transparencias buenas ahorran tiempo; aumentan el interés del público; generan y mantienen la atención; esclarecen, fortalecen o subrayan ideas; prueban puntos; y aumentan la retención de la memoria. Las mejores transparencias usan solamente palabras claves, presentando sólo una idea primaria en cada transparencia. Las ideas complejas se dividen en una serie de transparencias más sencillas.

Las transparencias deben ser visibles para todos los miembros del auditorio. El texto debe estar escrito en letras

grandes, y se debe dejar las transparencias sobre la pantalla suficiente tiempo para que todos puedan leer los datos. Use colores contrastantes para definir las categorías, y deje abundante espacio libre y margenes anchos.

El analista puede mostrar las transparencias complejas primero y entonces repetir los detalles usando otras transparencias más sencillas para mostrar el concepto global. Si es necesario, el orador puede repartir materiales escritos, pero sólo después de que haya terminado de hablar. Si el orador reparte materiales mientras está hablando, los miembros del público se pondrán a leer y dejarán de mirarlo.

PRÁCTICA

El analista debe practicar su presentación usando los gráficos. Sus notas deben estar marcadas de modo que sepa cuando se debe mostrar cada transparencia. Mientras más el analista practique su charla, más relajado se sentirá, y menos dificultades encontrará al enfrentarse a su público.

EVALUACIÓN PERSONAL PARA LA SÉPTIMA PARTE

¿Estoy siguiendo los principios de la lógica formal al preparar mi informe de inteligencia terminada?

¿Es que el producto contiene falacias de relevancia o de ambigüidad? Soy culpable de usar falacias de analogía?

¿Me he ocupado de que la primera oración de cada párrafo sugiera el tópico de este párrafo?

¿Es que comprendo el tema sobre el cual estoy tratando de escribir? Si no, ¿cómo puedo esperar escribir una explicación que el consumidor pueda comprender?

¿Estoy usando la voz activa? Estoy usando un lenguaje definido y concreto?

¿Estoy escribiendo en forma concisa? ¿Estoy presentando las conclusiones y los puntos principales primero? Igualmente, ¿me estoy asegurando de que la atención del lector se dirija hacia el tema del texto y no hacia mí?

¿Estoy limitando mi uso de adjetivos y adverbios y narrando la historia con sustantivos y verbos?

¿Estoy reservando suficiente tiempo para volver a escribir y hacer cambios? Todos los borradores iniciales tienen faltas de gramática y de lógica.

¿Estoy escribiendo y explicando demasiado?

¿Estoy escribiendo claramente? Si mi texto no le resulta claro a mis compañeros analistas o a mis supervisores, probablemente no le resultara claro a mis consumidores.

¿Me estoy asegurando de no usar palabras complejas y oraciones largas?

¿Estoy maldispuesto a publicar my informe porqué creo que no tengo suficientes datos? ¿Me estoy dando cuenta de cuan pocos datos uso para tomar mis decisiones?

Estoy presentando las hipotesis contradictorias en forma clara y objetiva? He expresado todas mis suposiciones explicitamente, de modo que el consumidor pueda criticar mis conclusiones?

He expresado mis conclusiones tan clara y precisamente como me es posible? He contestado la pregunta en cinco minutos o menos? Encontrara el lector que no esta tan ocupado suficientes detalles de interes en las conclusiones para estimularlo a leer el informe completo?

He incluido suficientes (o demasiados) detalles? Como estoy decidiendo cuantos detalles debo incluir en este informe?

Es que mis pocos ejemplos reflejan un grupo mayor de otros ejemplos, o acaso son los unicos de su clase que tengo? Si lo segundo es cierto, se lo he informado claramente al consumidor?

He usado demasiadas personalidades y fechas? He errado en no discutir ciertos articulos en el mismo orden en que fueron introducidos originalmente?

Cual es el punto principal de mi presentacion? Es que he adaptado este punto para mi publico?

Se suficiente sobre el tema para hacer una buena presentacion?

Se suficiente sobre el publico para darles una presentacion "a su gusto"?

¿Deberé hacer un bosquejo de la presentación o deberé tenerla toda por escrito? Si la tengo toda escrita, ¿cómo he de evitar leerla o memorizarla? ¿Qué haré si una pregunta me distrae y pierdo mi lugar?

¿Voy a usar tácticas especiales en mi presentación?

¿Cómo he de vestirme para asegurar que mi vestimenta no distraiga al público?

Dado el tamaño de la habitación, el carácter del público y la naturaleza de los materiales, ¿qué tipo de voz debo usar? Más importante, ¿cómo he de mantener contacto visual?

¿Cómo planeo manejar las preguntas hostiles?

¿Estoy usando suficientes ayudas audiovisuales? Si es así, ¿están bien hechas? Por ejemplo, ¿es que las letras en las transparencias son suficientemente grandes para que todos las vean? ¿He sobrecargado alguna diapositiva con demasiados detalles? ¿He dejado margenes amplios?

¿He usado colores contrastantes para subrayar los puntos principales en las transparencias?

¿He repartido materiales al público? ¿Cuando planeo repartirlos?

¿He separado tiempo para practicar la orientación, con las gráficas, de modo que este relajado y actue con confianza en frente del público?

OCTAVA PARTE: BUSQUEDA CONTINUA DE NUEVOS DATOS QUE PUEDAN INVALIDAR LAS HIPÓTESIS SELECCIONADAS

Analizar un tema de inteligencia es un proceso continuo que no debe terminar una vez el analista ha presentado los resultados de su análisis. Excepto en el caso de los problemas "simples" (repase la Segunda Parte), pocas preguntas en el campo de la inteligencia pueden ser contestadas por completo. Como consecuencia, el analista tiene que efectuar un seguimiento.

Por ejemplo, aún los problemas "deterministas", en los que las relaciones de causa y efecto son especificas y aparentes, pueden estar cambiando lo suficiente como para obligar a que se efectue una reevaluación periódica. Todos los problemas "con un número conocido de alternativas" son probabilistas y deben ser observados constantemente. Cada vez que hay un cambio, el analista debe decidir si el resultado indicado por su análisis en un principio continua siendo el más probable.

En el caso de los problemas "con un número desconocido de alternativas", cuando el analista no conoce todas las opciones o resultados, o cuando ningún resultado particular parece ser más probable que cualquier otro, el analista siempre debe estar alerta. Lo más que puede hacer es observar los factores cambiantes en el problema hasta

conseguir mejores datos. Finalmente, el analista que se enfrenta a un problema "indeterminado" probablemente tendrá que emprender un estudio a fondo del problema para recolectar suficientes datos que le permitan comenzar a efectuar un análisis ordenado. Mientras busca los datos, debe contentarse con identificar las peores opciones o los peores resultados posibles.

El mensaje es claro: los analistas de inteligencia, al contrario de los academicos, deben publicar los resultados de su investigación en un momento oportuno (antes de o en la fecha señalada por el consumidor). Esto a menudo los obliga a publicar resultados inconcluyentes o incompletos, pero también los obliga a continuar buscando suficientes datos para completar el proceso analítico. En algunos casos, esta busqueda continua indefinidamente.

La Séptima Parte trató la necesidad de descartar hipótesis, indicando que una hipótesis sólo puede ser refutada (y descartada) citando un sólo fragmento de evidencia exacta y confiable que no sea compatible con esta. Si el analista no continua buscando nuevos datos, no se está dando a si mismo la oportunidad de refutar sus hipótesis más recientes y sustituirlas con hipótesis que pueden acercarlo más a la verdadera solución del problema analítico.

Un buen servicio de información es el resultado de ciertos métodos de razonamiento o del procesamiento de las informaciones que, si son propiamente aplicadas a una situación, producirán la verdad.

La validez de una hipótesis es tentativamente aceptada con confianza creciente a medida que aumente el número de implicaciones que sean confirmadas y comparadas con la realidad; pero tan pronto que se descubra una falsedad, la hipótesis es declarada inválida.

Los analistas de inteligencia deben tratar las informaciones no depuradas con un escepticismo muy próximo a la paranoia.

Muchos análisis de inteligencia tienen el principal defecto de llevar implícitas demasiadas suposiciones; como consecuencia, los errores se infiltran dentro del proceso.

La realidad es como una madeja enmarañada de hilos. Con infinita paciencia, el analista diseca un hilo de la madeja y tiene mucho gusto en observar un nexo casual entre sus partes. De esta manera él alcanza la verdad, pero nunca la verdad con mayúscula.

GUIA PARA EL ANALISIS DE LA INSURGENCIA

CONTENIDO

Nota sobre el contenido	2
Definición de la insurgencia	2
Objetivos comunes de la insurgencia	3
Etapas de la insurgencia	3
Tipos de insurgencia	4
La insurgencia incipiente	9
Factores determinantes del control de la insurgencia	12
Indicadores de insurgencias exitosas en sus etapas finales	16
La contrainsurgencia eficaz	18
Análisis de una insurgencia: Una evaluación neta	21

GUIA PARA EL ANALISIS DE LA INSURGENCIA

NOTA SOBRE EL CONTENIDO

Este panfleto contiene definiciones claves y guías analíticas aplicables a cualquier insurgencia. Aquellos analistas que tengan conocimientos sobre las características políticas, militares y socioeconómicas de una insurgencia específica hallarán estas definiciones y contextos útiles al evaluar los componentes principales del conflicto. Entre otras cosas, esta guía ha sido elaborada para asistir a efectuar una evaluación neta de la situación general o el progreso de un conflicto específico.

DEFINICION DE LA INSURGENCIA

La insurgencia es una actividad político-militar prolongada cuya meta es la de controlar completa o parcialmente los recursos de un país mediante el uso de fuerzas militares irregulares y organizaciones políticas ilegales. La actividad insurgente—incluyendo la guerra de guerrillas, el terrorismo y la movilización política, por ejemplo, la propaganda, el reclutamiento, las organizaciones políticas de fachada y secretas, y las actividades internacionales—está ideada para debilitar el control y la legitimidad del gobierno mientras aumenta el control y la legitimidad de los insurgentes. El denominador común de la mayor parte de los grupos insurgentes es su deseo de controlar un área en particular. Este objetivo diferencia a los grupos insurgentes de las organizaciones puramente terroristas, cuyos objetivos no incluyen la creación de un gobierno alterno capaz de controlar un área o país dado.

OBJETIVOS COMUNES DE LA INSURGENCIA

La mayoría de los grupos insurgentes tienen los mismos objetivos intermedios, ideados para ayudarles a lograr a la larga la dominación de un país. A pesar de que se usan medios tanto militares como políticos para lograr estos objetivos intermedios, los objetivos en sí son esencialmente políticos:

* Limitar la habilidad del gobierno y realzar la capacidad de los insurgentes para proveer servicios públicos.
* Obtener el apoyo o la neutralidad de segmentos críticos de la población.
* Aislar al gobierno del apoyo diplomático y material internacional, y aumentar el apoyo internacional para los insurgentes.
* Aumentar la legitimidad nacional e internacional de la organización insurgente a costa del gobierno.
* Destruir la confianza en sí mismos de los líderes y los cuadros, causando su abdicación o retiro.

  Reducir y, si posible, neutralizar el poder de coacción del gobierno mientras se fortalece la capacidad coactiva de los insurgentes.

ETAPAS DE LA INSURGENCIA

Las insurgencias exitosas generalmente pasan a través de ciertas etapas comunes de desarrollo. Sin embargo, no todas las insurgencias experimentan cada etapa; es posible que la secuencia no sea igual en todos los casos; y la evolución de cualquier etapa dada puede extenderse durante un largo período de tiempo. Puede tomar decenios para que una insurgencia comience, madure y finalmente triunfe. Las etapas de la insurgencia son:

Etapa	Actividad Insurgente	Reacción del Gobierno
Preinsurgencia	El liderazgo emerge en respuesta a agravios internos o influencias externas.	Mínima
Organizativa	Toma forma la infraestructura, se reclutan y adiestran las guerrillas, se adquieren las provisiones y se busca apoyo nacional e internacional.	Se crea organización de contrainsurgencia.
Guerra de guerrillas	Tácticas de ataques relámpago contra el gobierno. Actividad política extensa por parte de los insurgentes--tanto nacional como internacional--también puede ocurrir simultáneamente durante esta etapa.	Se inicia acción militar a bajo nivel. Reformas políticas, sociales y económicas; operaciones sicológicas; y programas de amnistía también se pueden iniciar para contrarrestar las actividades políticas de los insurgentes.
Guerra móvil convencional	Unidades mayores usadas estilo guerra convencional. Muchas insurgencias nunca llegan a esta etapa.	Se ejecutan operaciones militares convencionales.

TIPOS DE INSURGENCIA

Las insurgencias generalmente caen bajo una de cuatro categorías generales--organizadas políticamente, organizadas militarmente, organizadas tradicionalmente o urbanas--aunque algunas insurgencias tienen características de más de un tipo. La cualidad que define cada categoría es la estrategia organizativa del grupo. Las diferencias en la organización producen a su vez diferencias en las estrategias militares y políticas empleadas por los insurgentes en el conflicto a nivel internacional, nacional, provincial y de aldea.

La estrategia organizativa es determinada principalmente por el ambiente de operaciones del grupo y por el nivel de adiestramiento de sus líderes. El

ambiente operativo incluye la constitución sociocultural de la población que se quiere alcanzar; las características económicas, políticas y gráficas del área de operaciones; la fuerza inicial de los insurgentes; el papel que juegan los elementos externos; y la capacidad del gobierno. Estos factores con frecuencia restan valor al adiestramiento y la ideología como factores determinantes de la estrategia en las insurgencias exitosas; aquellos guerrilleros que no pueden ajustar su estrategia a las condiciones locales rara vez sobreviven.

Muchas insurgencias organizadas política, militar y tradicionalmente tienen componentes urbanos a pesar de su concentración rural. Los cuadros insurgentes a menudo tienen vínculos estrechos con las ciudades, y muchos líderes de la oposicion han intentado llevar a cabo revueltas con base urbana antes de adoptar las estrategias con base rural. Un componente urbano ayuda a una insurgencia con base rural ocupando a las fuerzas del gobierno y proveyendo servicios financieros, de inteligencia y de logística. Además, la "propaganda armada" insurgente en las areas urbanas generalmente recibe mayor atención por parte de los medios publicitarios que la que se lleva a cabo en el campo.

Pueden ocurrir insurgencias de varios tipos simultáneamente dentro del mismo país. Sin embargo, las diferencias en la estrategia organizativa, así como las diferencias de ideología, motivación, liderazgo y antecedentes de los cuadros, dificultan la unificación de las insurgencias de tipos diferentes.

LAS CUATRO CATEGORIAS GENERALES DE LA INSURGENCIA

(1) [See original for graphic layout]

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

Insurgencia organizada políticamente

Estructura política extensa y compleja elaborada antes de comenzar las operaciones militares.

Insurgencia organizada militarmente

Estructura pequeña y descentralizada de insurgentes armados que actuan como agente catalítico para movilizar la oposición contra el régimen existente.

Insurgencia organizada tradicionalmente

Estructura existente de organización, ya sea tribal o religiosa.

Insurgencia urbana

Estructura celular en un ambiente urbano.

(2)

OBJETIVO/ESTRATEGIA

Gobierno de oposición creado para socavar la autoridad del régimen existente; la consolidación política precede la consolidación militar en las áreas disputadas.

Los grupos insurgentes tienen la esperanza de convertirse en el foco para la población desafecta; destrucción de la legitimidad del régimen por medio de la acción militar; la consolidación militar precede la consolidación política en las áreas disputadas.

No existe estrategia única común para todos; adoptarán la estrategia de uno de los otros tipos.

Amenazan la legitimidad del régimen mediante la destrucción urbana.

(3)

VULNERABILIDADES

Vulnerable a los esfuerzos concentrados con el objetivo de neutralizar la infraestructura y establecer control administrativo sobre las áreas disputadas.

Vulnerable a la acción militar agresiva durante las primeras etapas de la rebelión a causa del bajo nivel de desarrollo de la estructura política, la relativa vulnerabilidad de las redes logísticas y de comunicaciones, y la falta de redes clandestinas entre los miembros de la población local.

Capacidad limitada para absorber trato severo económico y militar; los conflictos entre el liderazgo son comunes; los líderes a menudo carecen de la suficiente motivación, experiencia como insurgentes y disciplina política.

Limitado a área pequeña y debe esconderse entre la población; desgaste que resulta de la presión militar/policíaca y la tensión sicológica causada por la clandestinidad.

(4)

OTRAS CARACTERISTICAS

Guerra prolongada; tendencia al celo revolucionario excesivo.

Esperanza de desmoralizar al régimen y obtener el poder sin recurrir a una guerra convencional extensa.

Reclutamiento a base de la exclusividad étnica.

A menudo apoyan una insurgencia más amplia que se lleva a cabo en áreas rurales.

LA INSURGENCIA INCIPIENTE

El concepto de "insurgencia incipiente"--que incluye las etapas de preinsurgencia y organización de un conflicto insurgente--se refiere a situaciones que varían desde aquellas en las que la actividad subversiva por un grupo insurgente rudimentario no es más que una amenaza en potencia hasta aquellas en las que las actividades contra el gobierno ocurren frecuentemente y demuestran organización y premeditación. Sin embargo, no todas las insurgencias incipientes representan un reto significativo a un gobierno. Determinar cuáles de las insurgencias en desarrollo constituyen una amenaza grave implica evaluar una variedad de señales asociadas con el desarrollo de una insurgencia.

Un grupo revolucionario que busca lanzar una insurgencia debe, como mínimo, establecer una organización, reclutar y adiestrar gente, adquirir provisiones y diseminar sus creencias y metas. También puede decidir incitar a disturbios o paros laborales, infiltrar el aparato político legítimo y recurrir al terrorismo--mientras más señales existen de que un grupo está participando en estas actividades, y mientras mayor la magnitud de cada señal, más grave es la amenaza.

Las señales más alarmantes--aquellas que señalarían casi con certeza el comienzo de una amenaza insurgente grave--incluyen ayuda extranjera sustancial, ya sea de gobiernos o de insurgentes experimentados; amplio adiestramiento guerrillero; la adquisición de grandes cantidades de recursos guerrilleros; y la creación de una organización (con una rama política así como una militar) capaz de aumentar sustancialmente su membresía. Las señales

que se asocian con el desarrollo de una insurgencia se incluyen bajo las siguientes seis categorías:

Organización y reclutamiento

* Partida repentina de grandes números de personas jóvenes o diestras para algún tipo de adiestramiento o adoctrinamiento.
* Deserción de un número notable de miembros, especialmente líderes, de un partido u organización política hacia un partido más radical.
* Aumento apreciable del proselitismo ideológico en las áreas rurales.
* Aumento del número de "visitantes" de países que favorecen la insurgencia o el regreso de exilados.
* Informes de la existencia de "células" en las áreas urbanas.
* "Comunicaciones secretas" a la prensa sobre los planes o programas de las guerrillas para cambiar el país.

Nota: Los grupos insurgentes bien desarrollados y exitosos estarán organizados y divididos según líneas funcionales. Su ideología estará bien desarrollada y sus metas estarán bien definidas, serán obtenibles y reflejarán planificación a largo plazo.

Adiestramiento:

* Informes de que personas estan recibiendo adiestramiento en armas o la identificación de locales de adiestramiento militar no gubernamentales.
* Informes de que personas están recibiendo adiestramiento fuera del país o informes sobre viajeros a países que simpatizan con los insurgentes.

Adquisición de recursos:

* Descubrimiento de escondites de armas y materiales, colecciones de uniformes policíacos o vestimentas militares, reservas de explosivos.

* Evidencia de robos múltiples de armas.

* Evidencia de que un grupo tiene acceso a o ha robado equipo especial o sofisticado--por ejemplo, robos múltiples de transreceptores de banda de aficionados, radios VHF/UHF de mano, antenas direccionales, grabadoras de cajita, calculadoras, máquinas de escribir e imprentas.

* Evidencia de robos, rescates por secuestro, ingresos por narcóticos o negocios ilegales de protección relacionados con un grupo radical.

Apoyo externo:

* Evidencia de dinero, adiestramiento, armas y materiales provistos por gobiernos extranjeros.

* Evidencia de asistencia o cooperación con grupos insurgentes extranjeros.

Apoyo popular:

* Evidencia de que los insurgentes tienen conexiones con grupos legítimos--partidos políticos, sindicatos, la iglesia.

* Creciente atención de los medios publicitarios a las actividades de los insurgentes.

* Evidencia de que el número de simpatizantes está en aumento--por ejemplo, personas que no son miembros formales pero apoyan las manifestaciones.

* Indicaciones de que los insurgentes son cada vez más sensibles a las actitudes y reacciones del público.

Acciones/uso de la violencia:

* Aparición de la violencia radical, incluyendo bombas y ataques contra personal y edificios gubernamentales, servicios esenciales, objetivos simbólicos o propiedades de extranjeros.

* Informes de infiltración en el gobierno, los sindicatos, los partidos políticos.

* Apoyo excesivamente entusiasta de la reforma agraria, incluyendo expropiación de tierras no patrocinada por el gobierno o el establecimiento de campamentos de ocupantes ilegales.

* Observación de personas armadas en las areas rurales.

* Informes de reuniones en las que el tema principal de discusión es la iniciación de la violencia.

* Descubrimiento de la capacidad de producir documentos falsificados.

* Asesinato de figuras de autoridad o de líderes religiosos.

* Violencia en países extranjeros dirigida contra la comunidad diplomática del país en cuestión.

* Producción y circulación de grandes cantidades de propaganda radical.

* Establecimiento de organizaciones de fachada.

FACTORES DETERMINANTES DEL CONTROL DE LA INSURGENCIA

La habilidad de medir o evaluar quién tiene control de un área y de su población--los insurgentes o el gobierno--es un elemento importante en una campaña de insurgencia o de contrainsurgencia. Quién tiene control se determina no meramente por quién tiene más armas y más potencia de fuego, sino principalmente por quién tiene más simpatizantes--informantes, proveedores de alimentos, mensajeros y contribuyentes--y partidarios dedicados--cuadros, soldados, exactores y personas dispuestas a tomar riesgos. El apoyo del pueblo es vital para la supervivencia de los insurgentes, quienes dependen de éste para su alimento, abrigo, reclutas e inteligencia. El reto al gobierno es recobrar la lealtad de una población ya enajenada por la falta de atención del gobierno a sus quejas básicas. Sin embargo, las abstracciones o promesas

indefinidas pocas veces motivan a los campesinos y agricultores. Su buena voluntad de proveer apoyo depende de incentivos específicos--beneficios materiales o amenazas demostrables.

Tres factores--actitudes, organización y seguridad--son críticos para establecer control. Resulta más fácil analizar la disputa por el control contestando varias preguntas relacionadas con cada uno de estos factores.

Actitudes

Ni el gobierno ni los insurgentes pueden controlar un área sin el apoyo y la simpatía de parte de la población local, incluyendo por lo menos un pequeño núcleo de individuos dispuestos a tomar riesgos.

Actitudes favorables entre la población local:

* ¿Es muy receptiva la población rural a la propaganda gubernamental/insurgente?
* ¿Se perciben localmente los actos de represión gubernamental/terrorismo guerrillero como definidos o arbitrarios?
* ¿Son exclusivamente militares los objetivos de las operaciones de combate gubernamentales/guerrilleras? ¿Se toman en consideración las repercusiones sicológicas y políticas sobre la población local en las operaciones de combate?
* ¿Existe alguna política gubernamental/insurgente que los campesinos consideran particularmente injusta?

Habilidad de motivar a los individuos a arriesgarse:

* ¿Surgen los funcionarios gubernamentales/líderes guerrilleros locales de entre la población local, o son extraños?
* ¿Se componen las milicias civiles/bandas de guerrillas principalmente de residentes locales, o son extraños?
* ¿Qué porcentaje de los hogares en una comunidad tienen miembros que participan en la milicia civil local?

Organización

La habilidad organizativa a nivel local que demuestre cada bando es vital para la movilización y utilización de los recursos locales, la organización de actividades de propaganda y el aseguramiento de la eficacia de las fuerzas locales de seguridad.

Habilidad de las organizaciones para mobilizarse y organizar a la gente localmente:

* ¿Participan los aldeanos en actividades civiles patrocinadas por el gobierno o los insurgentes? ¿Es voluntaria la participación?
* ¿Tienen los líderes gubernamentales/insurgentes locales personalidades dinámicas capaces de dar vigor a sus organizaciones?

Habilidad de las organizaciones para proveer beneficios materiales a sus partidarios a nivel local:

* ¿Provee la membresía en las organizaciones gubernamentales/insurgente una oportunidad para progresar o alguna recompensa económica?

* ¿Mejoran los programas gubernamentales o el reclutamiento guerrillero las oportunidades de empleo a nivel local en forma significativa?
* ¿Se considera localmente que los servicios gubernamentales son adecuados? ¿O acaso existen quejas generales que condenan la incompetencia, el papeleo o la corrupción burocrática?
* ¿Apoya la población rural los programas gubernamentales/insurgentes creados para su beneficio (tales como la reforma agraria, control de precios de alquiler, cooperativas y crédito)?

Habilidad de las organizaciones para explotar los recursos locales:

* ¿Cuánto éxito tienen los funcionarios gubernamentales/insurgentes recaudando impuestos y recibiendo servicios y reclutas de la población local?
* ¿Es que los funcionarios gubernamentales/líderes insurgentes aplican las directivas del gobierno nacional/la insurgencia inflexiblemente, o las adaptan a las condiciones locales?

Seguridad

Es esencial que cada lado sea capaz de proteger su aparato político, sus cuadros y sus partidarios locales de las fuerzas y los asesinos enemigos. No llevar a cabo esta función generalmente viene acompañado de una desintegración de la moral y la disciplina, y ocasionalmente por el colapso total de la organización entera.

Habilidad de proteger a los partidarios y la población local:

* ¿Es que las fuerzas gubernamentales/guerrilleras protegen adecuadamente a sus partidarios locales veinticuatro horas al día?

* ¿Responden rápida y eficazmente las "fuerzas de reacción" del ejército nacional a informes de ataques por las guerrillas contra las milicias civiles locales o las comunidades que favorecen al gobierno?
* ¿Es que los funcionarios gubernamentales/cuadros insurgentes duermen en las aldeas, o buscan la protección de los campamentos armados?
* ¿Considera la población local a las tropas del ejército nacional/las guerrillas como extraños que los amenazan o como aliados que los ayudan?
* ¿Ve la población rural a las milicias locales como fuente de protección o meramente como otra fuerza policíaca en la que no confían?

Eficacia militar local:

* ¿Son agresivas las milicias civiles locales durante sus patrullas diarias y nocturnas en pequeñas unidades, o evitan contacto con el enemigo?
* ¿Tienen las fuerzas gubernamentales/guerrilleras una red eficaz de inteligencia a nivel local?
* ¿Cuán disciplinadas son las fuerzas gubernamentales/insurgentes en el combate? ¿Acaso recobran generalmente las armas y los cadáveres de compañeros caídos antes de retirarse?
* Son capaces las fuerzas gubernamentales/insurgentes de ejecutar ataques coordinados contra los puntos de apoyo del enemigo cercanos?

INDICADORES DE INSURGENCIAS EXITOSAS EN SUS ETAPAS FINALES

Un análisis de casos históricos indica que existe un patrón común de comportamiento y de acontecimientos que caracteriza la derrota de un gobierno que lucha contra una insurgencia. Este patrón comprende cuatro categorías de acontecimientos:

* Retiro progresivo del apoyo interno al gobierno.

* Retiro progresivo del apoyo internacional al gobierno.
* Pérdida progresiva del control gubernamental sobre la población y el territorio.
* Pérdida progresiva del poder de coacción del gobierno.

Estas categorías incluyen un total de 14 indicadores de una presunta victoria insurgente que están relacionados entre sí y se apoyan mutuamente. Históricamente, los indicadores no han aparecido en un orden específico. Además, mientras que la aparición de un solo indicador no puede considerarse evidencia concluyente de una victoria insurgente, no es necesario que todos los indicadores estén presentes para que esté ocurriendo la derrota de un gobierno. A pesar de que los indicadores han sido elaborados para identificar una secuencia de acontecimientos que es típica de las etapas finales de una insurgencia exitosa, esta secuencia no es inevitable. Las medidas preventivas por parte del gobierno pueden impedir la evolución de una insurgencia y desplazar su impulso. Dentro de las cuatro categorías, los indicadores son:

Retiro progresivo del apoyo interno al gobierno:

* Retiro del apoyo de segmentos críticos y específicos de la población.
* Percepción popular creciente de la ilegitimidad del régimen.
* Percepción popular de los insurgentes como líderes nacionalistas.
* Cooptación, incorporación o eliminación por parte de los insurgentes de otros grupos importantes de oposición al gobierno.

Retiro progresivo del apoyo internacional al gobierno:

* Retiro de apoyo extranjero por parte de aliados críticos específicos.
* Apoyo internacional creciente para los insurgentes.

Pérdida progresiva del control gubernamental sobre la población y el territorio:

* Expansión significativa del territorio bajo control de los insurgentes.
* Intensificación de la violencia guerrillera/terrorista.
* Inhabilidad creciente del gobierno de proteger a sus partidarios/funcionarios de ataques.
* La economía nacional se ve cada vez más debilitada por la actividad insurgente.

Pérdida progresiva del poder de coacción del gobierno:

* Complots o golpes militares contra el gobierno.
* Fuerzas guerrilleras armadas multiplicándose en números.
* Falta de suficientes tropas gubernamentales para combatir la insurgencia.
* Negociaciones serias del gobierno para compartir el poder con los rebeldes.

LA CONTRAINSURGENCIA EFICAZ

Un país se enfrenta a una insurgencia, o es posible que se enfrente pronto a una insurgencia. ¿Puede su gobierno conducir una campana exitosa de contrainsurgencia? ¿Qué variables deben ser evaluadas? Por lo menos 14 factores—siete factores militares y siete no militares--son críticos en la campaña gubernamental contra la insurgencia. Prácticamente todos estos factores influyen sobre el apoyo popular a la causa del gobierno. También afectan la habilidad del gobierno de emplear las varias combinaciones de persuasión y coacción que son esenciales para una campaña de contrainsurgencia exitosa.

Factores militares:

* Liderazgo. El nivel de profesionalismo que caracteriza a la fuerza militar de un país.

* Tácticas y estrategia. La habilidad de las fuerzas contra la insurgencia para emplear las varias estrategias y tácticas no convencionales requeridas para combatir a los insurgentes en el campo--tácticas que no acentúan la concentración de fuerzas y poder de fuego y en vez acentúan las patrullas constantes por muchas unidades pequeñas ligeramente armadas, respaldadas por fuerzas mayores de apoyo.

* Inteligencia militar. La habilidad del aparato de inteligencia militar para recolectar, analizar y utilizar la inteligencia valiosa sobre los miembros, modus operandi y localización de las guerrillas, y no meramente el orden de batalla de los insurgentes.

* Comportamiento y disciplina de las tropas. La calidad de la relación entre los soldados desplegados en el campo y la población circundante.

Operaciones aéreas y navales. La cualidad del apoyo aéreo y naval a las fuerzas terrestres de contrainsurgencia del gobierno--por ejemplo, apoyo de fuego, reconocimiento, transportación de provisiones, evacuación de heridos.

* Relaciones entre el sector civil y el militar. La habilidad de las autoridades civiles de influir sobre las operaciones militares, sobre todo en lo que se refiere a dar la consideración apropiada a los objetivos políticos.

* Milicias populares. La habilidad de un gobierno de establecer y mantener una milicia popular para asistir a las fuerzas regulares a mantener la seguridad.

Factores no militares:

* Operaciones policíacas. La habilidad de la policía de mantener la ley y el orden y de aplicar los programas para controlar la población y los recursos.
* Inteligencia civil. La habilidad de las organizaciones de inteligencia civiles y policíacas de recolectar, coordinar, evaluar y utilizar la inteligencia sobre los insurgentes y sus actividades políticas/militares.
* Operaciones sicológicas. La calidad de la campaña de guerra sicológica de un gobierno, sus actividades informativas y publicitarias y su habilidad de promover su causa en el ámbito nacional e internacional.
* Manejo unificado de la contrainsurgencia. La habilidad del gobierno de establecer una infraestructura organizativa capaz de coordinar una campaña de contrainsurgencia consistente.
* Contexto político. La forma y atracción política general del gobierno y la validez de su reclamación de que es la expresión legítima de las aspiraciones del pueblo y de las tradiciones y el carácter nacionales.
* Mejoramiento de las condiciones y la administración rurales. La habilidad del gobierno para aplicar los programas y las reformas necesarios para obtener el consentimiento y el apoyo popular para la campaña del gobierno contra los insurgentes.
* Reformas legales. La habilidad del gobierno para aplicar y administrar leyes y reglamentos especiales elaborados específicamente para combatir y suprimir la insurgencia.

Analizar la situación o el progreso de una insurgencia--es decir, llevar a cabo una evaluación neta--implica evaluar cuidadosamente los factores principales que determinan cuál protagonista tiene la ventaja y por qué. Esto requiere un entendimiento claro del trasfondo y los orígenes del conflicto, una apreciación de la estrategia de cada bando y una evaluación de las capacidades políticas y militares de cada lado y su actuación a la luz de su estrategia. Las definiciones y otros contextos analíticos contenidos en esta guía ayudan a disponer los bloques de conocimiento necesarios para efectuar una evaluación general. El diagrama siguiente muestra el desarrollo de este proceso analítico cuando se aplica a una insurgencia específica.

[Please original for graphic layout]

(1)

Estrategia general insurgente

* Objetivos
* Enfoque (político o militar)
* Localización (urbana o rural)
* Oportunidad

(2)

Actuación y capacidad política de los insurgentes

(3)

Actuación y capacidad militar de los insurgentes

(4)

Trasfondo

* Contexto histórico
* Geografía
* Procesos sociales, económicos y políticos
* Estabilidad de la sociedad

(5)

* Naturaleza del llamado
* Tamaño y composición del público
* Liderazgo
* Inteligencia/contrainteligencia
* Reclutamiento
* Adiestramiento
* Movilización del apoyo interno
* Ayuda extranjera
* Administración rural
* Protección/seguridad
* Reformas
* Justicia
* Corrupción
* Uso arbitrario de la violencia

(6)

* Orden de batalla
* Sofisticación tecnológica
* Mando y control
* Líneas de comunicación

* Liderazgo militar
* Destreza de los combatientes
* Inteligencia táctica
* Habilidad de proteger la base de operaciones
* Alcance e itinerario de las operaciones

(7)

Evaluación general

* Población y territorio controlado por cada bando
* Actuación y conveniencia política y militar, dada la estrategia general
* Juicio sobre quién mantiene la iniciativa
* Evaluación de tendencias en el apoyo nacional e internacional para cada lado
* Juicio sobre quién se encuentra en mejor posición para sostener una campaña para lograr la meta general

(8)

Estrategia general de la contrainsurgencia

* Metas
* Oportunidad
* Estrategia dominada por el desgaste
* Estrategia dominada por la consolidación

(9)

Actuación y capacidad política de la contrainsurgencia

(10)

Actuación y capacidad militar de la contrainsurgencia

NOIAS

CARACTERISTICAS DE UN ANALISTA SUPERIOR

MUY OBSERVATIVO - Puedes ver las cosas como otros las ven, pero tambien puedes darte cuenta de cosas y relaciones que otros no ven.

IMAGINATIVO - Tienes que estar dispuesto a aceptar nuevas ideas y ser capaz de visualizar problemas y sus soluciones. Debes ser creativo.

OBJETIVIDAD - Debes ser capaz de tomar decisiones imparciales basadas en evidencias, y de cambiar tus opiniones cada vez que recibas nueva informacion. Debes ser honesto.

ORGANIZADO - Sabe que tiene que hacer para realizar su objectivo y trabaja facilimente con informacion dudosa y fragmentaria.

VALOR - Tienes que tomar decisiones basadas en muy poca informacion a la vez que tienes que encarar presiones para no aceptar lo que no esta de acuerdo con tu modo de pensar.

BUEN COMUNICADOR - Debes poder comunicarte bien, tanto escrito como oralmente, y debes tener la abilidad de hacer comprender materiales complejos

DEDICACION - Debes estar dedicado a expandir tus conocimientos y a producir un trabajo de la mas alta calidad.

HUMILDE - Debes estar dispuesto a admitir ignorancia y un conocimiento incomplete y el deceo de aprender de tus errores.

INTP: Silenciosos, reservados, brillantes in examenes de teoria y materias cientificas. Logicos al maximo. Interesados primordialmente en ideas, evitan conversaciones y pensamientos fotos. Tienen tendencia a definir sus intereses rapidamente. Deberian escoger profeciones donde puedan utilizar el entusiasmo a mayor ventaja.

EXTROVERTIDOS SENSATOS

ESTP: Muy dicididos sin preocupacion o apuros, gozan de todo lo que rodea y sucede. Tendencia a gustarles lo mecanico y los deportes, se rodean de amistades. Pueden resolver problemas matematicos o cientificos cuando crean necesarios. Son bruscos y no gustan de explicaciones largas. Guncionan mejor con cosas reales, que sean armables y desarmables y que son faciles manipular.

ESFP: Facil, abierto, aceptador y amigable, gusta de todo lo que da placer a los demas. Trabajar con las manos y los deportes le agradan. Sabe lo que pasa y rapidamente se une a ello. Utilizan la memoria recordando hechos le es mas facil que hacer teorias. Son mas utiles en aque requieren sentido comun y abilidad practica no solo con gente pero igual con objectos.

ESTJ: Practicos, realistas muy seguros y con buena cabeza para negocios o mecanica. No le interesan las materias que le parescan inutiles, pero si, de ser necesario harian uso de ellas. Les gusta organizar y encabezar actividades. Hacen buenos administradores sobre todo cuando se permiten recordar del sentir y pensamiento ajeno.

ESFJ: Tierno, conversador, amistoso, conciente, cooperativo de nacimiento y miembro activo de qualquier comite. Gusta de harmonia y hasta es bueno creandola. Siempre le gusta hacer el bien para otros. Trabaja mejor cuando alentado. Demuestra poco interes en pensamientos abstractos o asuntos tecnicos. Tiene preferencia con todo lo relacionado, visible y directamente, con la vida humana.

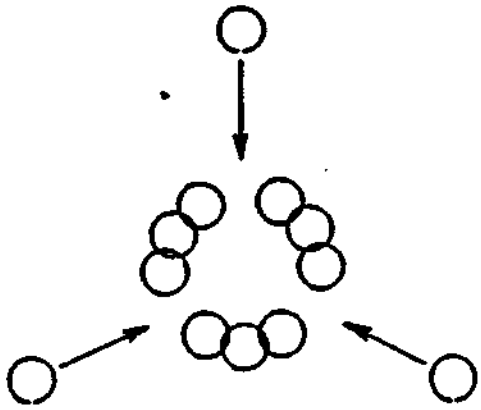
EXTROVERTIDOS INTUITIVOS

ENFP: Entusiasta, buen espiritu, ingenioso, imaginativo. Capaz de cumplir con todo lo que le interese. Rapida solucion a qualquier dificultad e igual para ayudar a los que tienen problemas. A menudo improvisan en lugar de alistarse antipadamente. Siempre encurentran razones validas para darse gusto.

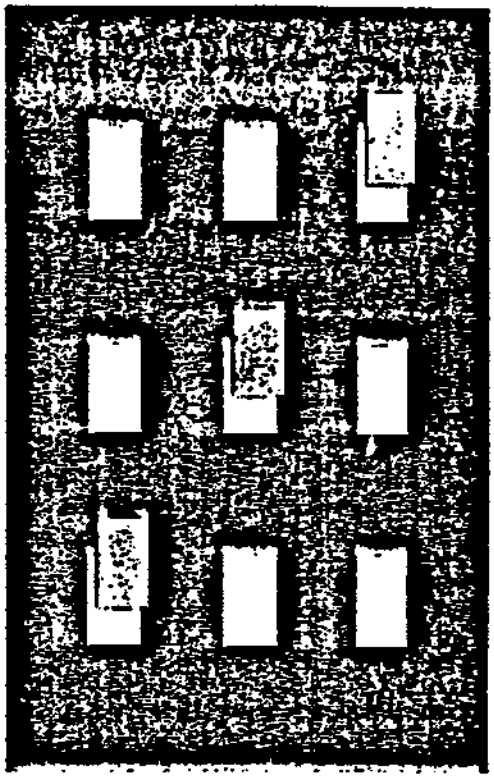
EIFJ: Responsable y comunicativo. Generalmente demuestra gran interes in lo que piensan y quieren los otros y tratan de manejar los hechos considerando los sentimientos ajenos. Facilmente encabazen propuestas y discuciones con acierto. Son sociables, populares y activos pero siempre dejandose el tiempo requerido para cumplir con una buena labor.

EITP: Papido, ingenioso, bueno en variedad de tareas. Compania estimulante, alerto y franco. Se divierte argumentando cualquier lado de un problema. Tiene grandes recursos para solucionar desafios, pero igualmente facil en olvidar asuntos de rutina. Facil de ir de un interes a otro. Gran abilidad para encontrar razones logicas para darse gusto.

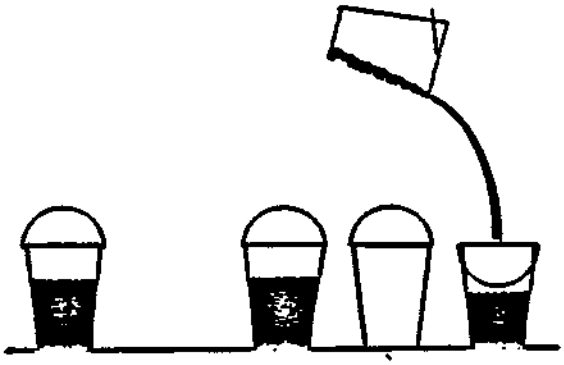
EITJ: Entusiasta, franco muy abil en los estudios y lider en actividades. Por lo de costumbre es bueno en lo que requiere razonamiento e inteligencia, ie., discursos, conferencias. Casi siempre bien informados y les gusta aumentar sus conocimientos. Tienen tendencia a ser demasiado positivos y confiados cuando no la merecen.



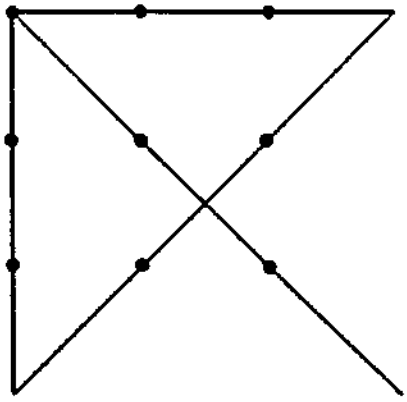
Los analistas no pueden resolver el rompecabezas porque aceptan la forma en que el joyero originalmente arregló las cadenas y tratan de resolver el rompecabezas sin moverlas, o rechazan la idea de que pueden separar cualquiera de las cadenas.



No ocurre a algunos analistas que este es problema tres dimensional y los rectángulos grises pueden entrar en posición sobre los rectángulos blancos y apropiados.



En ningun momento se dijo que no se podía verter agua de un cubo a otro, pero los analistas a menudo estan renuentes a cambiar el status quo.



Mucho analistas se ven "atrapados" al pensar que las cuatro líneas tienen que mantenerse dentro del patrón formado por los puntos, aunque el problema no dice nada sobre la longitud de las líneas. Trate de conectar los nueve puntos usando una línea recta.

Figura 5. *Análisis divergente: paso a paso*

CARACTERISTICOS

INTROVERTIDOS SENSADOS

ISTJ: Serio, silencioso, gana sus exitos por medio de concentracion y minuciosidad. Es practico, ordenado, muy seguro, realista y confiable. Se asegura de que todo este bien organizado. Toma responsabilidades. Llega a formar opiniones propias en cuanto a lo que hay que lograr y para ello trabaja sin preocuparse de quejas o distracciones.

ISFJ: Silencioso, amigable responsable y consciente. Trabaja con devocion para cumplir sus obligaciones y para servir las amistades e instituciones. Minucioso, cuidadoso y preciso. Se puede demorar en dominar materias tecnicas, porque su interes no corre en esas lineas. Tiene paciencia con detalles y rutina. Leal, considerado y se preocupa del sentir ajeno.

ISTP: Buenos observadores - silenciosos, reservados, observan y analizan la vida con curiosidad imparcial y arranques inesperados de humor. Casi siempre interesados en principios no cercanos o personales, pero mas bien en causas y efectos, el como y porque funcionan asuntos mecanicos. Se esmeran no mas de lo necesario porque mal gastar energia seria ineficiente.

ISFP Solo, amigo facil, sensato, amable y humilde de sus abilidades. Se aleja de rinas y nunca impone sus opiniones o pensar en otros. Rara vez mandan pero son a menudo leales seguidores. Cumplen sus obligaciones sin presiones porque gozan del momento actual y no quieren danar este sentir con prisa o indebido esfuerzo.

INTROVERTIDOS INTUITIVOS

INFJ: Exitosos por su perseverancia, originalidad y deseo de cumplir con lo requerido y con lo que el quiere. Vigoroso, rigoroso e interesado en otros. Respetados por sus principios. Probablemente recibira honores y sera respetado por sus convicciones de como mejor lograr el bien comun.

INFP: Personas llenas de entusiasmo y muy leales virtuos que solo demuestran despues de gran amistad. Tienan interes en ideas nuevas, idiomas y projectos independientes. Tendencia de abarcar demasiado pero igualmente a cumplir la tarea de cualquier forma. Amistoso pero a menudo absorbir por activitadades sociales. Poco les importa posesiones o alrededores.

INTJ: Mentes originales y de gran empuje para mostrar sus ideas y propositos. Organizan bien las materias que les interesan y logran cumplir las tareas con o sin ayuda. Les gusta criticar, son independientes, determinados y hasta necios. Necesitan aprender como reirse ante cosas pequenas para obtener victorias mas importantes.

PONIENDO UN CLIMA CREATIVO

AMPLIA LAS PERSPECTIVAS EN LOS PROBLEMAS - Examina los problemas bajo diferentes puntos de vista.

FORMENTA PUNTOS DE VISTA ALTERNATIVOS - Busca las explicaciones que no son tan evidentes.

COMPRENDE Y ACTUA EL PAPEL DE LOS "ACTORES" - Trata de ver el mundo como ellos lo ven.

UTILIZA COMO CRITICOS PERSONAS QUE NO ESTEN ASOCIADAS AL PROBLEMA - Ellos no deben tener un interes pernonal en el problema ni estan relacionados a el como tu.

RECHAZA SUPOSICIONES - Esta seguro que no has construido un castillo de arena.

PREGUNTATE A TI MISMO - "Porque?" y "Porque no?" - puede que las respuestas te sorprendan.

TRATA DE PROBAR FALSA TUS HIPOTESIS Y CONCLUSIONES

PALABRAS CLAVES IN LAS PREGUNTAS	QUE ES MAS IMPORTANTE
QUIEN	ACTOR
QUE	ACCION
DONDE	LUGAR
CUANDO	TIEMPO
PORQUE	PROPOSITO O INTENCION
QUE MAS	OTROS DETALLES SIGNIFACATIVOS
SUBSTANCIA	

".....busquen la simplicidad pero desconfíen de ella."
Las cosas no son siempre lo que parecen.

Shakespeare

CONCEPTUALIZACION

1. ?Hemos identificado <u>todas</u> nuestras suposiciones por escrito?

   ?Son validas?
   ?Hemos establecido limites que no existen?

2. ?Hemos identificado <u>todas</u> las posibilidades?

   ?Podemos describir el problema de manera diferente o hacer su parafrase?

   ?Podemos considerar el problema de atras para adelante?
   ?Ayudaran tenicas de "asociacion libre"?

3. ?Hemos buscado nuevas formas de considerar el problema? (O, ?hemos llegado con demasiada prisa a una solucion?)

PROBABILIDAD/IMPACTO

a. ?Cuales son todos los resultados posibles?

b. ?Cual es la probabilidad de cada una de las posibilidades?

c. ?Cual es el valor de cada una de las posibilidades?

EL PROBLEMA VOLT

HEMOS OBTENIDO INFORMACIONES SOBRE CUATRO EMPLEADOS PROFESIONALES DEL POLITBURO SOVIETICO. SON UN (UNA) JEFE DE SISTEMA DE COMPUTADORAS, UN (UNA) CONTABLE, UN (UNA) ABOGADO, Y UN (UNA) INGENIERO. FUERA DE SU TRABAJO PROFESIONAL, CADA UNO TIENE UN SEGUNDO EMPLEO PARA AUMENTAR SUS INGRESOS Y PARA TENER CONTACTO CON PERSONAS FUERA DE LA BUROCRACIA DEL POLITBURO. ESTOS EMPLEOS SECUNDARIOS SON: COCINERO (A), ENFERMERO (A), CHOFER DE TAXI Y CAMARERO (A). DOS DE LOS EMPLEADOS SON HOMBRES (VICTOR Y LEV) Y DOS SON MUJERES (OLGA Y TANIA).

USEN LA INFORMACION PRESENTADA MAS ABAJO Y CUALQUIERAS SUPOCIONES O DEDUCCIONES QUE HAGAN BASANDOSE SOBRE LA INFORMACION YA DADA PARA DETERMINAR QUE EMPLEO PROFESIONAL Y SECUNDARIO TIENE CADA PERSONA - SE SABE QUE CADA UNO TIENE UNA PROFESION Y UN EMPLEO SECUNDARIO Y NINGUNO DE ELLOS COMPARTE EL MISMO TIPO DE TRABAJO. TAMBIEN DETERMINEN QUIEN ESTA CASADO CON QUIEN.

1. OLGA FUE A SU DACHA CON EL COCINERO (A) Y EL (LA) CONTABLE.

2. AUNQUE BIEN CONOCIDO COMO UN PROFESIONAL EXPERTO EN SU PROPIO CAMPO, VICTOR TIENE FAMA POR SU TOTAL FALTA DE APTITUD EN MATEMATICAS.

3. AL ENFERMERO SE LE DIO TRABAJO EN UNA OFICINA DESPUES DE QUE SE TORCIO EL TOBILLO.

4. EL MARIDO DE LA COCINERA ES EL CHOFER DE TAXI.

5. OLGA NO ES JEFA DEL SISTEMA DE COMPUTADORAS.

6. TODAS LAS MANANAS VICTOR Y EL ENFERMERO VAN A LA OFICINA EN EL MISMO CARRO.

7. EL ABOGADO LLEGO TARDE A UNA REUNION IMPORTANTE PORQUE TUVO QUE IR A BUSCAR A SU ESPOSA AL RESTAURANTE.

EJERCICIO No. 1

Primer informe: Aproximadamente a las 0400 horas del martes 10 de abril, dos pescadores divisaron un barco patrullero rápido con marcas del País B, que descargaba grandes objetos cilíndricos en el agua como a una milla más afuera del Puerto X en el País A.

Segundo informe: Una intercepción de señales reveló que el País C entregó 150 minas marinas magnéticas al País B el lunes 2 de abril, recibiendo en pago EU$650,000.

Tercer informe: Un diplomático europeo informó que el ministro de asuntos extranjeros del País B le había avisado el lunes 9 de abril que el rechazo de negociar del País A acerca de un problema fronterizo prolongado había provocado el País B a "tomar represalias". El ministro de asuntos extranjeros dijo que el País B planeaba interrumpir el comercio vigoroso de exportación de carros del País A para obligarlo a conceder acerca del problema de frontera.

SOLUCION POSIBLE AL EJERCICIO "PUERTO MINADO"

1 En las primeras horas de esta mañana el País B minó las cercanías del Puerto X en el País A en un esfuerzo aparente para obligar a resolver un problema de frontera muy prolongado.

2 Las minas marinas magnéticas, compradas al País C la semana pasada, fueron desplegadas con la intención de dañar el comercio de exportación de carros en el País A/ Según un diplomático europeo que lo citó, el ministro de asuntos extranjeros del País B había dicho que el problema de frontera había ~~obligado~~ obligado a B a tomar represalias contra A.

1 - Frase de topico

2 - Evidencia

GLOSARIO

ACCESO	LA HABILIDAD QUE TIENE UNA FUENTE DE OBTENER INFORMACION ESPECIFICA.
ANALISIS	EL PROCESO DE DIVIDIR UN PROBLEMA EN SUS COMPONENTES PARA LLEGAR A ENTENDERLO.
BENEFICIO (O UTILIDAD)	LAS VENTAJAS QUE PODEMOS OBTENER CUANDO ELEGIMOS UNA OPCION PARTICULAR.
PREJUICIO	LA TENDENCIA DE MANTENER CIERTO PUNTO DE VISTA O CREENCIA SIN TOMAR EN CUENTA EXPLICACIONES ALTERNATIVAS.
COLECCION	ACUMULACION DE INFORMACION ENVIADA POR LOS COLECTORES.
PROBABILIDAD CONDICIONAL	UNA SITUACION EN LA CUAL LA PROBABILIDAD DE QUE UN EVENTO TENGA LUGAR DEPENDE DE LA PROBABILIDAD DE OTRO EVENTO.
CONSENSO	CONSENTIMIENTO BASADO SOBRE LA COMPRENSION DE QUE UNA DECISION REFLEJA LA OPINION DE UN GRUPO U ORGANIZACION.
CONSUMIDOR	UN OFICIAL DE GOBIERNO QUE RECIBE INFORMES DE INTELIGENCIA COMPLETOS.
COORDINACION	PROCESO POR EL CUAL SE RECONCILIAN LOS CRITERIO ANALITICOS CON LA INFORMACION Y LOS CRITERIOS DE OTROS ANALISTAS.
CONVERGENCIA	TECNICAS USADAS PARA ORGANIZAR Y ESTRUCTURAR DATOS Y PARA LLEGAR A UNA DECISION.
PLAZO	MOMENTO EN QUE LOS REPORTES DE INTELIGENCIA COMPLETOS DEBEN ESTAR LISTOS.
DISEMINACION	PROCESO USADO PARA DISTRIBUIR LOS INFORMES DE INTELIGENCIA COMPLETOS AL CONSUMIDOR.
DIVERGENCIA	TECNICAS USADAS PARA DERIVAR OPCIONES Y USAR LOS DATOS EN FORMA CREATIVA.
VALOR ESPERADO	EL BENEFICIO/UTILIDAD DE UN EVENTO MULTIPLICADO POR LA PROBABILIDAD DE QUE OCURRA.
INFORMES DE UNIDADES	LOS INFORMES DE INTELIGENCIA ENVIADOS POR LOS COLECTORES.