

Sugerencias prácticas para mejorar la calidad de un análisis de inteligencia. Lista de comprobación de 15 puntos

Fernando Toboso

Análisis GESI, 11/ 2016

09 de mayo de 2016

Resumen: Este artículo repasa brevemente el concepto de análisis desde diversos puntos de vista, con especial atención al análisis de inteligencia, muy similar al análisis de temas estratégicos y también con similitudes con los objetivos y fines de la ciencia.

A continuación expone una “lista de comprobación” de 15 puntos que de forma cronológica ofrece sugerencias prácticas para mejorar la calidad de este tipo de análisis. Estos 15 puntos concretan los conceptos teóricos expuestos por el autor en su artículo: “*Grado de acierto de estimaciones y pronósticos. Criterios de evaluación de la metodología y de la calidad de los análisis*” de próxima publicación.

Análisis, qué significa

En su sentido más literal analizar significa descomponer, dividir el problema en sus partes más elementales para facilitar su estudio.

Aquí trataremos el ámbito de Inteligencia, que podemos hacer extensible a otros ámbitos de las Ciencias Sociales como Asuntos Exteriores, estudios estratégicos, política o seguridad.

Ya en 1969, el analista Abbot Smith[\[1\]](#) señalaba: “*Un buen documento sobre un tema complicado, debe describir las tendencias y fuerzas que intervienen, identificar los factores o variables que puedan afectar a su evolución, y presentar algunas posibles alternativas para el futuro, por lo general con una estimación en cuanto a la probabilidad relativa de uno u otro resultado*”.

En 1996, el investigador Andrew Ilachinski[\[2\]](#) afirmaba: “*El análisis de inteligencia convencional consiste, primero en evaluar la información que describe una situación y después predecir su futuro desarrollo*”.

En 2003, el analista canadiense Stéphane J. Lefebvre[\[3\]](#), se hacía eco de las opiniones coincidentes de diversos estudiosos; consideraba que la mayoría de los análisis de inteligencia seguían un patrón simple: describen lo conocido, destacan las interrelaciones que sirven de base para los juicios y ofrecen una estimación.

Para Stephen Marrin[\[4\]](#), en la práctica muchos analistas lo realizan siguiendo una *metodología simple de dos pasos*, “*usan un intuitivo análisis de patrón y tendencia, consistente en identificar un comportamiento repetido en un cierto plazo y observar si ese comportamiento aumenta o disminuye*”.

También podemos definir el análisis de información como el proceso de realizar inferencias desde los datos disponibles. El analista determina la mejor explicación a partir de datos inciertos, contradictorios y/o incompletos.[\[5\]](#).

Estas opiniones coinciden con lo expuesto en 1990 por el sociólogo Earl Babbie. Afirmaba que para adquirir más conocimiento y compresión del mundo, hay en la ciencia tres niveles o componentes importantes:

- La Descripción: Cuando un fenómeno ha sido adecuadamente descrito
- El descubrimiento de regularidades: Podrá ser explicado
- La Formulación de leyes y teorías: Por consiguiente pronosticado o susceptible de control.

Que además son similares a los objetivos del método científico/fines de la ciencia, que serían los siguientes:

- Describir: primer paso para conocer el fenómeno. El propósito de la descripción suele ser el responder a la pregunta *qué*, en un modo tan conciso como sea posible.
- Explicar: cadena de causas que preceden al fenómeno descrito, se reconocen las condiciones que han contribuido a su aparición.
- Predecir: facilita el acceso a otros fenómenos científicos sobre la base del fenómeno explicado.

El profesor Díaz Fernández^[6] afirma: “*el esquema básico de toda investigación científica es similar: delimitar un objeto de estudio, seleccionar el método de análisis más adecuado y buscar las fuentes de información de mayor calidad*”.

Sugerencias prácticas. Lista de comprobación de 15 puntos

Una vez esbozado el concepto de análisis y con las conclusiones teóricas sobre evaluación de la metodología y calidad de los análisis^[7], deberíamos tratar que el proceso de análisis sea conducido con rigor, que a efectos prácticos y desde un punto de vista bastante personal, se traduciría en estas sugerencias, que seguirían una secuencia temporal a modo de lista de comprobación:

1. **Partir de una información de calidad.** Lo ideal es que nuestras fuentes sean variadas, fiables y la información esté contrastada por distintos medios. En los manuales clásicos sobre el tema, se evalúa la información disponible atendiendo a dos criterios: fiabilidad de la fuente (A completamente fiable - E no fiable; F fiabilidad desconocida) y a la credibilidad de la información (1 Confirmada por otras fuentes - 5 improbable; 6 probabilidad desconocida). Cuanta más alta sea la calidad de la información su procesado será más sencillo, pero en muchas ocasiones debemos poner el acento en un razonamiento riguroso para compensar la información incompleta, ambigua e incluso deliberadamente engañoso. Contar con una Base de Datos, lo más completa y actualizada posible, es imprescindible.
2. **Tener unos conocimientos elevados sobre la materia**, somos expertos en ella, pues llevamos más de un año estudiando y haciendo un seguimiento del tema. Este plazo puede acortarse mediante una inmersión intensiva en dicho tema (por ejemplo si vivimos en el país estudiado). Aunque dominásemos distintas metodologías de análisis, que nos facilitasen ciertos procesos, necesitamos un conocimiento profundo del tema, para **aplicarlas adecuadamente**, de una forma realista y no mecánica. En función de los años que un analista se dedica a un tema, podemos discutir si un analista debe ser especialista (uno ó dos temas en toda su trayectoria) o generalista, pero necesita tiempo para rotar entre distintos temas de especialización (por ejemplo, del área geográfica *Latinoamérica* al área geográfica *Oriente Medio* o al tema *yihadismo*). Podríamos plantear otra discusión sobre el tiempo óptimo de preparación de un analista en términos de coste/eficacia, por ejemplo ¿es siempre preferible contar con un catedrático en la materia antes que con uno o varios graduados?.
3. **Reconocer nuestras limitaciones y ser conscientes de nuestro modelo mental**, (o estilo de razonamiento^[8]) y nuestros sesgos más comunes^[9], especialmente el sesgo de confirmación (tendemos a ser más receptivos en buscar o usar aquello que confirma nuestras ideas previas, fruto de experiencias positivas anteriores, mientras nos inclinamos a ignorar aquello que las contradice) o el efecto “imagen de espejo”^[10] (suponemos que los demás van a pensar y actuar como nosotros). Así mismo, somos conscientes de los

prejuicios más extendidos sobre el tema de estudio (países, grupos sociales o étnicos, etc). En consecuencia nos enfrentamos al problema con mente abierta y dispuestos a escuchar y aceptar opiniones distintas, tratamos de evitar enfrentamientos personales y argumentamos sin empecinarnos en nuestras posiciones iniciales (anclaje, anchoring). Desafiamos y comprobamos si los prejuicios asentados sobre el tema son de aplicación en nuestro caso concreto.

4. **Trabajar en equipo de forma habitual.** Un equipo multidisciplinar puede ofrecer puntos de vista distintos que nos ayuden a triangular y encontrar una visión equilibrada. Las primeras fases deben ser las más abiertas y creativas, aunque trabajar en grupo también tiene sus inconvenientes, así la colaboración cara a cara puede reducir la creatividad grupal a través de la presión social, tendencia a la conformidad, e incluso la autocensura. Estudios en el campo de la psicología social, predicción, etc así lo indican, por lo que es aconsejable usar técnicas que contrarresten estos inconvenientes (Grupo Nominal, facilitador, trabajo individual y luego puesta en común) o encuentros virtuales dadas las facilidades de comunicación y existencia de programas informáticos como Microsoft Sharepoint. A este respecto la Comunidad de Inteligencia norteamericana ha desarrollado Intellipedia (red de tres wikis[\[11\]](#)), A-Space[\[12\]](#) o NeedipeDIA[\[13\]](#). Una solución mixta de colaboración presencial-virtual también es aconsejable.
5. **Definir con claridad el problema al que nos enfrentamos**, en ocasiones vendrá marcado, pero hay que definirlo y acotar su alcance, repasaremos la información ya disponible sobre el mismo y la necesidad de nuevos datos (investigación), todo ello nos debe conducir a elegir una metodología adecuada que solucione el problema planteado. A modo de referencia se adjunta en anexo A “Fases de la investigación científica” extraído de distintos apuntes.
6. **Acostumbrarnos a realizar listas de variables, actores, fuerzas, evidencias, indicadores, hipótesis, escenarios.** Los presentamos gráficamente en matrices o cuadrantes. Al principio listado muy amplio, ya acotaremos posteriormente, pues lo que no se haya introducido desde el principio será más costoso de incorporar posteriormente. Al final debemos de ser capaces de valorar la información (evidencia), **identificando la más relevante y creíble**. Debemos estar formados adecuadamente para dominar estos conceptos.
7. **Utilizar una técnica o método de análisis** con una secuencia detallada que nos asegure coherencia en su desarrollo (rigor) y facilite su revisión. Mejor aún si son varias y se complementan en su naturaleza, función o fase de aplicación[\[14\]](#). Debemos estar formados adecuadamente para dominar al menos cuatro técnicas y conocer los fundamentos de dos métodos. Utilizar diversas fuentes creíbles, conocer nuestros sesgos, trabajar en equipo y el uso de técnicas de análisis nos ayudaran a realizar un trabajo más objetivo y riguroso.
8. **Distinguimos en nuestro informe la principal información obtenida, de las suposiciones y juicios del analista**, destacando como hemos llegado a ellos y si suponen un cambio o continuidad con lo anterior. **Estas inferencias serán, junto a la valoración de las evidencias, puntos críticos de nuestro análisis.**
9. **Identificar áreas de desacuerdo** (dónde, por qué) y medios de resolverlo. En ocasiones quedará pendiente de obtener nueva información, pero se debe tener claro hasta qué

punto y como (hipótesis alternativas, nota al pie)[\[15\]](#) se deben incluir las estimaciones diferentes.

10. **Identificar áreas de incertidumbre**, ser conscientes de nuestro desconocimiento, qué no sabemos, hasta dónde podemos esperar saber y señalar hitos a observar (o generar peticiones de información, complementar con punto 12).
11. **Ofrecer una estimación con varias hipótesis** expresadas en términos de probabilidad de ocurrencia de un hecho (remoto: 1-5%, altamente improbable: 5-20%, etc) como lo expresa la Directiva 203[\[16\]](#), de esta forma enunciamos la incertidumbre consustancial a las principales estimaciones, mejor cuantificarla explícitamente. Al menos deberíamos exponer una explicación/hipótesis alternativa, para diseñar un “Plan B” a la hipótesis principal. En base a estas hipótesis se decidirán medidas y planes de actuación. Las medidas a tomar puede que sean diametralmente opuestas según optemos por una u otra hipótesis. En cualquier caso no hay lugar para la ambigüedad, al lector no le debe de quedar dudas de nuestra valoración, pues no se presta a distintas interpretaciones. Esta Directiva 203 también propone valorar la confianza del analista en sus propios juicios (basada en la cantidad y calidad de fuentes en que se apoya y la comprensión del tema), parece un ejercicio redundante con los puntos 1 y 2 aquí expuestos, puesto que ya inicialmente hemos evaluado la información atendiendo a la fiabilidad de la fuente y a la credibilidad de la información y cuestionarse la comprensión del analista sobre el tema parece incongruente y en cualquier caso un procedimiento poco objetivo. El grado de confianza que alguien expresa en sus propios juicios no es un buen indicador de su precisión, existiendo una relación inversa entre ambos factores. Esta confianza del analista es difícilmente asimilable a conceptos estadísticos relacionados con el “error muestral” (nivel de confianza y error real) o el “margen de error”.
12. **Especificar los indicadores que identifiquen cual es la hipótesis que se está materializando.** Distintos indicadores por cada escenario/hipótesis descrita. Precisan de un adecuado seguimiento o investigación.
13. **Ofrecer información relevante y oportuna (a tiempo)**, especialmente si es un encargo con la finalidad de responder a unas preguntas, destacando las implicaciones que se desprenden del análisis.
14. **Presentación clara y comprensible**, seguimos una secuencia lógica acompañada de imágenes y cuadros. El formato de la presentación generalmente vendrá marcado estrictamente por el organismo al que pertenecemos o medio de publicación, aunque podemos adaptarlo a la audiencia. A modo de referencia se adjunta en anexo B apartados generales de un artículo de análisis/divulgación, extraído de distintos apuntes.
15. **Realizamos un seguimiento del análisis para evaluar su exactitud.** Con esta retroalimentación aprendemos de los errores, realizamos análisis a posteriori, post-morten o de otro tipo para valorar su exactitud.

Dependiendo de la audiencia y difusión del análisis se tendrá en cuenta la inclusión o extensión de estos puntos en el informe escrito resultante, aunque se hayan tenido en cuenta en su elaboración.

Anexo A. Fases de la investigación científica. Elaboración según apuntes del autor

En el modo de operar del método científico, podemos distinguir tres momentos principales: el Planteamiento del problema, la formulación de hipótesis y la comprobación empírica de dichas hipótesis. Si los descomponemos en fases de la investigación científica tendremos:

1. Definición y planteamiento del problema. Acotación. ¿Qué y respecto a qué? =definición. ¿Por qué?= justificación. ¿Para qué? =objetivos. Formulación de hipótesis de trabajo iniciales.
2. Búsqueda de información inicial. Comprobación de lo ya investigado, evita duplicidades.
3. Diseño metodológico. Elección de metodología a utilizar: ¿Qué, cómo, con qué, cuándo, dónde?, calendario. Definición operativa y medición de las variables de las hipótesis. Población y selección de la muestra. Estrategia de investigación, selección instrumento recogida datos/instrumento de medida, elección técnicas tratamiento datos.
4. Recopilación de datos nuevos. Investigación de campo.
5. Tratamiento y análisis de datos
6. Interpretación de resultados/conclusiones
7. Comunicación: redacción y presentación/publicación

Se puede observar su gran paralelismo con el Ciclo de Inteligencia: Dirección (apartados 1, 2 y 3), Obtención (apartado 4), Elaboración (apartados 5 y 6) y Difusión (apartado 7).

Anexo B. Apartados generales de un artículo de análisis/divulgación. Elaboración según apuntes del autor

Título.

Autor.

(Índice).

Resumen (traducido al inglés Abstract).

Palabras clave (Keywords)

Introducción/Antecedentes (presentación del tema y repaso de los documentos ya difundidos sobre este tema).

Método (participantes, materiales, procedimiento, autoevaluación).

Resultados (gráficos, tablas).

Discusión (conclusiones, hallazgos, limitaciones y futuras investigaciones).

Referencias (bibliografías, distintos modelos).

(Apéndices/ Anexos).

Fernando Toboso Marqués es Teniente Coronel (R) y profesor de metodología de análisis en CISDE

Referencias bibliográficas

- [1] SMITH Abbot E. "On the accuracy of National Intelligence Estimates". *Studies In Intelligence* Vol. 13, No. 4 (Fall 1969) pag 5. Disponible en : https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/kent-csi/vol13no4/html/v13i4a04p_0001.htm Fecha de consulta 29.04.2016
- [2] ILACHINSKI Andrew. "Land Warfare and complexity, Part II: An assessment of the applicability of nonlinear dynamics and complex systems theory to the study of Land Warfare" (Alexandria, VA: Center for Naval Analyses, CRM 96-68, July 1996). Pag 57. Disponible en: <https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwihh6eV9fbKAhUHPRoKHaF3C3kQFgggMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.dtic.mil%2Fcgi-bin%2FGetTRDoc%3FAD%3DADA362621&usg=AFQjCNE73DLSaVBFQyaHMmXAcksT5BBttA&sig2=7LlbfqxdEHAYjrxq75ibyQ>. Fecha de consulta 29.04.2016
- [3] LEFEBVRE, Stéphane J. (2003). "A Look at Intelligence Analysis". Pags 12-13. Disponible en <http://webzoom.freewebs.com/swnmia/A%20Look%20At%20Intelligence%20Analysis.pdf>. Fecha de consulta 29.04.2016
- [4] MARRIN Stephen "Homeland Security and the analysis of Foreign Intelligence", Markle foundation task force on National Security in the Information age (July 15, 1998) . Disponible en: http://www.academia.edu/4260061/Homeland_Security_and_the_Analysis_of_Foreign_Intelligence. Fecha de consulta 29.04.2016.
- [5] TRENT S.A., PATTERSON Emily S. y WOODS David D. "Challenges for cognition in intelligence analysis". Journal of Cognitive engineering and decision making. 2007. Pag 76 Disponible en :http://csel.eng.ohio-state.edu/productions/intelligence/1_Patterns/Cognitive_Vulnerabilities/TrentPattersonWoods2007_ChallengesForCognitionInIntelAnalysis.pdf . Fecha de consulta 29.04.2016
- [6] DÍAZ FERNÁNDEZ Antonio M. "Metodología del uso de Fuentes orales en la Investigación sobre la seguridad y la defensa". Guía de Investigación sobre la Paz, la Seguridad y la Defensa. Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado. 2006. Página 381. Disponible en:http://iugm.es/uploads/tx_iugm/Guia_Investigacion_01.pdf . Fecha de consulta 29.04.2016
- [7] TOBOSO MARQUÉS Fernando. "Grado de acierto de estimaciones y pronósticos. Criterios de evaluación de la metodología y de la calidad de los análisis". De próxima publicación
- [8] El politólogo norteamericano Philip Tetlock identificaban dos estilos opuestos: uno abierto y pragmático ("zorros") y otro más cerrado y dogmático ("erizos"). Consultar <http://www.netquest.com/blog/es/zorros-y-erizos-buenos-y-malos-predictores/> . Aunque para ser más objetivos en su identificación podemos recurrir a test psicológicos como el Indicador Myers -Briggs, un test de referencia para rasgos como: extroversión- introversión, pensamiento-sentimiento, etc. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Indicador_Myers-Briggs. Fecha de consulta 29.04.2016.
- [9] MANZANO CUESTA Fernando "Analistas, el riesgo de ser humanos: consecuencias derivadas de los esquemas mentales". Inteligencia y Seguridad: Revista de análisis y prospectiva nº 7. Diciembre 2009.
- [10] JORDÁN Javier. "Introducción al análisis de inteligencia" 16.3.2011. Análisis GESI 2/2011. Disponible en: <http://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/introducci%C3%B3n-al-an%C3%A1lisis-de-inteligencia> . Fecha de consulta 29.04.2016.

[11] Intellipedia. Reseña disponible en: <https://en.wikipedia.org/wiki/Intellipedia> . Fecha de consulta 29.04.2016

[12] A-Space. Reseña disponible en: <https://en.wikipedia.org/wiki/A-Space> . Fecha de consulta 29.04.2016

[13] NeedipeDIA. Reseña disponible en: <http://www.dia.mil/Business/Needipedia.aspx>. Fecha de consulta 29.04.2016

[14] TOBOSO MARQUÉS Fernando. “*Técnicas de análisis, ¿cuáles se necesitan?*”. Observatorio de Inteligencia, seguridad y defensa. 2016. Disponible en : <http://cisde.es/observatorio/tecnicas-de-analisis-cuales-se-necesitan> Fecha de consulta 29.04.2016

[15] Ejemplo de estimación alternativa: “*It probably will have a nuclear weapon during this decade. (See INR alternative view at the end of these Key Judgements)*”. “*National Intelligence Estimate. Iraq’s continuing programs for Weapons of Mass Destruction*”. Octubre 2002. Pag 5 Disponible en :<http://nsarchive.gwu.edu/NSAEBB/NSAEBB129/nie.pdf> . Fecha de consulta 29.04.2016

[16] Office of the Director of National Intelligence. “*Analytic Standards. Intelligence Community Directive 203*”. 2 Enero 2015. Pag 3. Disponible: <http://www.dni.gov/index.php/intelligence-community/ic-policies-reports/intelligence-community-directives> . Fecha de consulta 29.04.2016.