

Generación de Indicadores

Indicators generation

AURELIO ÁLVAREZ MIGUELÁÑEZ

RESUMEN: Identificar las situaciones de crisis ante las que un decisor tiene que tomar una decisión es una cuestión primordial. Entre las herramientas con que cuentan los analistas de inteligencia para realizar este trabajo se encuentran los indicadores. El propósito de este documento es dar a conocer un método para la identificación y generación de indicadores de alerta que permitan detectar con antelación el advenimiento de escenarios potenciales de crisis.

PALABRAS CLAVES: Indicador, indicadores de alerta, escenario, analista, crisis, indicio.

ABSTRACT: Identifying the crisis situation before which the decision maker has to make a vital decision is a key issue. Among the tools available to the intelligence analysts to carry out this work are the indicators. The purpose of this document is to make known a method for the identification and generation of warning indicators that allow detecting in advance the coming of potential crisis scenarios.

KEYWORDS: Indicator, warning indicators, scenario, analyst, crisis, sign.

INTRODUCCIÓN

Una de las misiones clásicas de los órganos de inteligencia de cualquier organización es la de proporcionar al decisor una alerta anticipada de posibles situaciones de crisis. La parte esencial del trabajo de aquellos consiste en obtener información, analizarla y proporcionar valoraciones que anticipen acontecimientos, sucesos, crisis o cambios de cierta magnitud a los responsables encargados de adoptar decisiones. Con ello se trata de evitar en la medida de lo posible, o al menos atenuar, la sorpresa estratégica.

Ignorar o malinterpretar los indicadores de las intenciones de un adversario puede tener consecuencias nefastas (Díaz-Caneja, 2016: 94). Identificar aquellos escenarios o situaciones atípicas o no deseables ante los que el decisor tendrá que tomar una decisión es una cuestión primordial. Es decir, la identificación de los que podríamos denominar “escenarios potenciales de crisis”. Esta es una de las tareas típicas de la inteligencia. Para ello hay que recurrir a la técnica de construcción de escenarios. Esta técnica, que tiene que formar parte de la formación del analista de inteligencia, dispone de diversos métodos para ello. Sirvan como ejemplo el de Escenarios Simples, Análisis de Futuros

Alternativos o Generación de Escenarios Múltiples (Heuer & Pherson, 2010: 143-148), así como el trabajo divulgado por Jordán (2016).

Entre las herramientas con que han de contar los analistas de inteligencia para realizar este trabajo se encuentran los indicadores. La metodología de indicadores y alertas, con su origen militar, es una técnica bien asentada en ese campo, pero que, además, se muestra de gran utilidad para hacer frente a otro tipo de amenazas, como puede ser el crimen organizado, el terrorismo o incluso en el ámbito empresarial para identificar los planes de nuestros competidores (Díaz-Caneja, 2016: 95). Efectivamente, esta metodología es también utilizada en otros ámbitos como el de la economía, la salud, las ciencias sociales, la docencia, etc. Por tanto, los indicadores son una herramienta imprescindible para el trabajo del analista.

La identificación de indicadores frecuentemente se ha realizado eligiéndolos de entre los que figuran en ciertos catálogos. Éstos constituyen un interesante recurso que permite obtener de manera rápida una lista de indicadores que pueden resolver en cierta medida la necesidad de los analistas. Sin embargo, esta solución adolece de inconvenientes. En primer lugar, la posible inexistencia de un catálogo cuya temática se ajuste a la que se necesita en cada momento y en segundo lugar hay que tener en cuenta que estos catálogos pueden estar elaborados para satisfacer una necesidad genérica que puede encontrarse alejada de la propia. Los indicadores sólo toman significado en el contexto del escenario específico con el que han sido identificados. Dicha identificación previa de un escenario y sus indicadores asociados permite crear un conocimiento que prepara la mente para reconocer los primeros signos de cambio significativo (Heuer & Pherson, 2010: 139). Por tanto, aunque los catálogos pueden resolver inicialmente la necesidad, es preferible contar con una lista de indicadores elaborada *ad hoc* para la finalidad que se busca.

El propósito de este documento no es exponer cómo se han de construir los escenarios potenciales de crisis sino dar a conocer un método sencillo para la identificación de indicadores que permitan detectar con antelación el advenimiento de escenarios específicos. Es decir, un método para la generación de indicadores de alerta.

GENERACIÓN DE INDICADORES DE ALERTA

El uso de indicadores tiene su máxima aplicación en la denominada inteligencia de alertas. De entre los diversos tipos de inteligencia, la de alertas trata de identificar una oportunidad o amenaza futura y está focalizada en dar respuesta a una amenaza concreta, lo que la hace muy indicada para apoyar a los responsables de tomar decisiones. La idea central que subyace detrás del análisis de indicadores y alertas es que los acontecimientos y fenómenos raramente ocurren en el vacío; afectan y son afectados por fuerzas y condiciones del entorno, algunos de los cuales son observables (Díaz-Caneja, 2016: 95).

El proceso de la inteligencia de alertas debe comenzar con la identificación de aquellos escenarios ante cuyo acaecimiento se quiere estar precavido, ya sean escenarios potenciales de crisis o de otro tipo. Una vez construidos éstos ha de generarse una lista de indicadores *ad hoc* para cada uno de ellos. A partir de aquí se estará en condiciones de monitorizar con criterio y rigor una situación para, si llega el caso, poder culminar este proceso con el último paso que será el de proporcionar la alerta.

El Diccionario de la Real Academia Española en la quinta acepción de la palabra escenario la define como “posibilidades o perspectivas de un hecho o de una situación”. Ampliando esta definición en busca de una que satisfaga con mayor precisión el concepto de escenario al que nos queremos referir encontramos la de “conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura” (Godet y Durance, 2009). Esta es la idea. En ese camino de acontecimientos es donde debemos encontrar los fenómenos que advierten que un escenario dado puede acontecer. Ahí tendremos que buscar los indicadores.

Si acudimos de nuevo a la Real Academia Española encontramos la definición de indicador como aquello que indica o sirve para mostrar algo con indicios o señales. Teniendo en cuenta que un indicio es un fenómeno que permite conocer o inferir la existencia de otro no percibido, queda despejado con claridad meridiana qué es lo que hay que buscar en la generación de indicadores. Se trata de encontrar aquellos fenómenos observables que permitan identificar tendencias que empiezan a manifestarse y advertirnos de cambios no anticipados que llevan al estado final de un acontecimiento, situación o escenario de crisis dados.

En esta idea, se puede decir que hay dos tipos de indicadores, los de situación y los de alerta. Los primeros sirven para identificar cuál de varios escenarios posibles se está desarrollando, lo que ayudará a prever eventos futuros. Los de alerta sirven para detectar el cambio hacia una situación no deseada, es decir, ayudan a la identificación temprana de amenazas y riesgos para tratar de evitar la sorpresa estratégica.

Los indicadores, una vez identificados y agrupados en una lista conforman un conjunto de fenómenos (acciones, condiciones, hechos o acontecimientos) observables o potencialmente observables cuyo acaecimiento simultáneo permite argumentar con firmeza que un fenómeno está presente o es muy probable que se produzca (Heuer & Pherson, 2010: 150).

MÉTODO

La generación de los indicadores de alerta es un proceso que debe ser abordado con un criterio de conocimiento profundo del área de que se trate y pericia en la utilización de técnicas estructuradas de análisis.

Este proceso consta de dos fases. La primera, en la que se realiza la generación propiamente dicha y una segunda, en la que a través de la monitorización de los indicadores se podrá valorar el estatus en el que se encuentran. En esta segunda fase, también se realiza un chequeo de la lista de indicadores con el fin de comprobar su validez para el fin propuesto una vez transcurrido un tiempo razonable desde el comienzo de su utilización.

El proceso completo consta de los siguientes pasos:

Paso 1.- Tormenta de ideas

El equipo de analistas realiza una tormenta de ideas en la que tratan de identificar aquellos fenómenos que pueden ser indicios de que la situación está evolucionando hacia el escenario considerado.

El analista encargado de liderar esta tarea debe redactar y presentar la cuestión central que desencadene la tormenta de ideas. Es de suma importancia una correcta y acertada formulación de esta cuestión. Cada caso o escenario requerirá una que se ajuste lo más específicamente posible a su singularidad, pues en definitiva se busca elaborar una lista de cosas que se esperaría ver si una situación particular se fuera producir como se teme o se prevé (Heuer & Pherson, 2010: 152).

Paso 2.- Validación

En este paso se depura el resultado de la tormenta de ideas. Para ello habrán de someterse todas ellas, una a una, a un test para verificar si cumplen las condiciones requeridas para poder ser indicador. Éstas son:

- Observable. El fenómeno ha de poder ser percibido de manera precisa. Esto no quiere decir que su obtención tenga que ser una tarea fácil.
- Mutable. Su estado ha de poder sufrir cambios a lo largo del tiempo. El cumplimiento de esta condición es lo que le permitirá adoptar diferentes niveles de activación.
- Mensurable. Su mutación tiene que poder ser medida para poder cuantificar el estado en el que se manifiesta.
- Continuo. Su permanencia en el tiempo tiene que permitir el seguimiento de su evolución para poder realizar comparaciones.

Cada posible indicador ha de cumplir simultáneamente estas cuatro condiciones, si alguno no cumple alguna de ellas no será válido como tal. Al mismo tiempo su presencia o manifestación deberá permitir argumentar con firmeza que el escenario cuya existencia queremos detectar ya está presente o es muy probable que se produzca. Ésta es otra condición que hay que exigir también a cada indicador.

Como última fase de este paso se procederá a eliminar las redundancias y a agrupar bajo una única descripción aquellas ideas que sean análogas.

Una vez identificados y validados ya los indicadores, hay que definir específicamente cada uno de ellos de manera clara y sucinta.

Paso 3.- Análisis del impacto.

Llegados a este punto del proceso en el que ya se han identificado los indicadores hay que hacer una estimación del impacto que cada uno de ellos tendrá en el desencadenamiento del escenario del que se trate. Es decir, hay fenómenos cuya manifestación no supone de manera tan obvia que se vaya a desencadenar una situación como lo puede suponer la aparición de otros. Por ejemplo, en el caso de indicadores para detectar un ataque militar no tiene la misma relevancia uno que nos muestre que el adversario está haciendo acopio de municiones, que aquel que nos muestre que está movilizando reservas o realizando la preparación por el fuego.

Por tanto, lo que hay que hacer en este paso es ponderar uno a uno los indicadores con vistas a cuantificar su influencia, su incidencia, en el desencadenamiento final del escenario. Una manera sencilla y rápida para ello es repartir a cada uno de los analistas del equipo una lista con los indicadores para que asignen un factor de ponderación a cada uno de ellos. La experiencia en la aplicación de este método recomienda que los factores de ponderación no tengan una horquilla muy amplia y que las opciones sean un número par, pues se ha observado una clara tendencia por parte de los analistas a asignar profusamente el valor central de la horquilla y rehusar los valores extremos. La utilización de los valores de 1 a 4 ha dado buenos resultados.

Este paso del proceso es un caso idóneo para el empleo combinado de varios métodos analíticos. Por una parte el juicio experto, que no es otra cosa que lo propuesto en el párrafo anterior, y por otra una técnica de análisis estructurado como es la Matriz de Impacto Cruzado (Heuer & Pherson, 2010: 122-126). El empleo combinado de ambos métodos aportará un grado de objetividad muy necesario a la hora de ponderar el grado de influencia de cualquier fenómeno en el acaecimiento de otro.

Paso 4.- Calificación de indicadores.

Este es el último paso de la primera fase. Sin lugar a dudas se trata del más laborioso de todos. En primer lugar se ha de fijar una escala de calificación que será la que defina el nivel de activación o estatus en el que se encuentra cada indicador en un momento dado. El criterio puede ser el siguiente:

- Normal No existen indicios que alerten sobre la existencia de factores que pudieran desencadenar un cambio brusco en la evolución de la situación. De existir indicios, estos se encuentran en un estadio incipiente. Los niveles de actividad se consideran dentro de valores normales para este nivel de alerta.
- Anormal Existen indicios que alertan sobre la existencia de factores que posiblemente desencadenen un cambio brusco en la evolución de la situación. La evolución de la situación hace que se exceda de los límites normales. Esta situación puede tener más amplias repercusiones. Requiere un seguimiento más estrecho para garantizar un tiempo de alerta adecuado.
- Alto Existen indicios que alertan sobre la existencia de factores que probablemente desencadenen un cambio brusco en la evolución de la situación. Los indicadores se encuentran en un nivel de desarrollo alto. La situación está lejos del nivel normal. La estabilidad de la situación se está viendo afectada y podría conducir a una situación dificultosa o complicada. El tiempo de alerta se ve reducido.
- Extremo Hay datos fiables de que se va a producir de forma inmediata un cambio brusco en la evolución de la situación o la ruptura de la estabilidad. La situación está muy por encima del nivel normal, con un gran impacto negativo en la estabilidad de la situación. Se va a producir una situación dificultosa o complicada de forma inminente

o ésta ya se ha desencadenado. El tiempo de alerta es mínimo.

- Desconocido Se produce una situación en la que no hay suficientes datos para permitir al analista evaluar la actividad de un indicador. Esta situación requiere la adopción de medidas para obtener información. No se debe utilizar para efectuar una evaluación global.

A continuación hay que tomar individualmente cada indicador y proceder a la tabulación de los criterios específicos que habrá de tener en cada estatus. Para ello hay que hacer una descripción del modo e intensidad como se manifestará en los diferentes estadios de la escala de calificación, indicando lo que se espera observar en cada uno de ellos. Es muy importante precisar claramente esta definición pues esto facilitará el trabajo de los analistas durante la fase de actualización de los indicadores al mismo tiempo que ayudará a atenuar ciertos sesgos.

Por último se ha de establecer claramente el umbral a partir del cual el indicador pasará de un estatus al siguiente. Este umbral ha de ser tangible objetivamente.

En este punto del proceso hay que identificar si en la lista hay algún indicador crítico. Indicador crítico es aquel cuya activación produce un cambio de dirección o un impulso decisivo hacia el acaecimiento del escenario considerado. Puede haber más de uno y normalmente ocurrirá que éstos habrán obtenido la ponderación más alta en el paso 3. Es importante la identificación de los indicadores críticos pues su activación normalmente podrá servir para marcar puntos de decisión para la autoridad.

Aquí finaliza la primera fase, la que denominamos de generación de los indicadores. La siguiente es la fase de mantenimiento. En esta fase consideramos dos pasos:

Paso 5.- Actualización de indicadores.

El seguimiento y escrutinio de la información así como su compilación son dos tareas de las más importantes en el quehacer diario del analista de inteligencia, cuyo trabajo es más parecido al de la hormiga que al de la cigarra.

En esta idea, la monitorización continua de la situación y los acontecimientos en curso, es decir, la inteligencia actual, será lo que permita la actualización de los indicadores. Este seguimiento constante ha de permitir tener una conciencia de la situación casi en tiempo real que se deberá ver reflejada en el estatus de cada uno de ellos. Esto no quiere decir que su fluctuación deba ser continua ni se produzca en tiempo real pues dependerá mucho de lo dinámico o estático que sea el escenario. En función de esto es conveniente establecer una frecuencia mínima para revisar y reconsiderar la vigencia o no vigencia del estatus de cada uno de los indicadores.

Paso 6.- Revisión de indicadores.

Periódicamente ha de procederse a la revisión de los indicadores para comprobar su validez y relevancia así como para tratar de evitar o mitigar su falta de idoneidad o su obsolescencia, entre otros efectos. La frecuencia con la que ha de realizarse esta tarea dependerá de factores tan diversos como pueden ser el modo de funcionamiento de la

organización en beneficio de la cual trabaje el equipo de analistas, los requerimientos del decisor, el dinamismo del escenario considerado, etc.

En este paso, se trata pues de cuestionar en función de los resultados observados con el paso del tiempo la efectividad y eficiencia de la generación de indicadores realizada en su día y el consenso analítico alcanzado entonces. Esto ayudará a dilucidar si los indicadores generados en su día o su ponderación y tabulación han dado el resultado apropiado al fin perseguido, precaverse ante el acaecimiento de un escenario dado.

Para la ejecución de este paso puede ser adecuado el empleo de técnicas analíticas como Autocrítica Estructurada, Abogado del Diablo o Método Delfos (Heuer & Pherson, 2010: 229-260). Asimismo será interesante la incorporación al equipo, junto con los analistas que en su día elaboraron la lista de indicadores, de algún experto que no participara entonces en aquella tarea.

Es muy importante que de todo el proceso de generación vaya quedando constancia documental. Esto será muy útil a la hora de realizar la revisión de indicadores pues será una especie de cuaderno de bitácora del analista. Asimismo puede servir como memorando para la compilación.

CONSIDERACIONES FINALES

En cuanto a la composición del equipo de analistas que lleve a cabo esta tarea, es primordial que sean auténticos expertos en el área (temática o geográfica) de que se trate. También debe considerarse la conveniencia de que haya algún experto en algún área parcial relevante en el escenario del que se trate.

En la tormenta de ideas inicial es recomendable contar con alguna persona que no tenga un conocimiento profundo de ninguna de las áreas o temas influyentes en el escenario, es decir, lo que podríamos denominar una “mente blanca”. Su participación puede aportar una frescura, sencillez e ingenuidad en las ideas de las que posiblemente carezcan los analistas expertos debido a estar demasiados inmersos e implicados en el conocimiento del área del que se trate.

Por último, se considera que el número ideal de componentes del equipo para llevar a cabo la ejecución de este método es de entre seis y diez.

VENTAJAS Y RIESGOS EN EL EMPLEO DE ESTE MÉTODO

Ventajas:

- Constituye una base objetiva para el seguimiento de eventos.
- Aporta rigor en el proceso de análisis.
- Da mayor credibilidad al asesoramiento.
- Facilita la elaboración del plan de obtención de información.
- Permite detectar las debilidades y carencias en la obtención.

Riesgos:

- Síndrome “Grito de ¡el lobo!”. Si el umbral de alerta se establece demasiado bajo o los indicadores críticos no se identifican correctamente, dará lugar a situaciones de continuos sobresaltos. Esto puede conllevar una pérdida de confianza en los

analistas por parte del decisor (Dalene, 2012). Su aparición aconseja considerar la necesidad de revisar al menos los pasos 3 y 4 del proceso (análisis de impacto y calificación de indicadores).

- Síndrome “Fatiga de alerta”. Si de manera recurrente aparecen indicios y no sobreviene el escenario considerado se puede producir la insensibilidad del analista (Dalene, 2012). Esto debe ser motivo para ejecutar el paso 6 del proceso (revisión de indicadores).

REFERENCIAS:

Dalene Duvenage (2012), “Analyst Strategic indicators”, Foreknowledge, Issue One, febrero, pp.8-14.

Díaz-Caneja Greciano, José Manuel (2016), “Campos de actuación de la inteligencia”, en Martínez Valero, Valentín (Coord.), *Inteligencia. Un enfoque integral*. Monografía 148, Escuela Superior de las Fuerzas Armadas. Ministerio de Defensa.

Godet, Michel y Durance, Philippe (2009), *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*, Cuaderno Lipsor, No 10.

Heuer Jr., Richards J. y Pherson, Randolph H. (2010), *Técnicas Analíticas Estructuradas para el análisis de inteligencia*, edición en español (2015), Madrid: Plaza y Valdés.

Jordán, Javier (2016), “La técnica de construcción y análisis de escenarios en los estudios de Seguridad y Defensa”, *Análisis GESI*, 24/2016, 28 de septiembre: <http://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/la-t%C3%A9cnica-de-construcci%C3%B3n-y-an%C3%A1lisis-de-escenarios-en-los-estudios-de-seguridad-y-defensa>