

*Brindando inteligencia de calidad a decisores*

# EL ANÁLISIS ACCIONABLE



Universidad  
Rey Juan Carlos



Universidad  
Carlos III de Madrid

Máster Interuniversitario en

**Analista  
de Inteligencia**

16-17 y 23-24 de septiembre 2022

*Fulton Armstrong*

*American University*

*Washington, DC*

# ¿EL ANÁLISIS ACCIONABLE?

¿Qué es?

¿Cómo se diferencia de otros tipos de inteligencia?

Inteligencia estratégica

Inteligencia operacional

Inteligencia táctica

Para diferentes decisores ...

Asuntos políticos o económicos

Asuntos de seguridad nacional

Asuntos de crimen organizado,  
corrupción, malversación

Asuntos de salud pública, etc., etc.

La inteligencia  
“accionable”  
brinda al decisor el  
análisis que necesita  
para tomar acción  
hoy con mayor  
impacto para el  
futuro... y ...  
abarca una mezcla de  
disciplinas y  
perspectivas

La inteligencia “accionable” analiza las causas y el contexto de problemas (y oportunidades) para que los decisores y operativos puedan ...

- anticipar su evolución
- desarrollar mejores políticas para combatir y REDUCIR desafíos
- aprovechar de oportunidades
- montar operaciones más eficaces

De fuentes múltiples, perspectivas múltiples, disciplinas múltiples.

« Análisis de 360° »

# ¿Por qué cometemos errores?

¿Información incorrecta de fuentes no fiables?

¿Incapacidad de entender el significado y las consecuencias?

¿Falta de voluntad de aceptar nueva información?

¿Predominio de prejuicios?

¿Conflicto de intereses?

¿Presión institucional para llegar a ciertas interpretaciones?

¿Incapacidad de articular información y análisis eficazmente?

¿Presentación descuidada, con conclusiones confusas?

¿Falta de acceso a los decisores?

## Cuento indio: Los ciegos y el elefante



Todos tienen razón ... y  
Todos están equivocados.

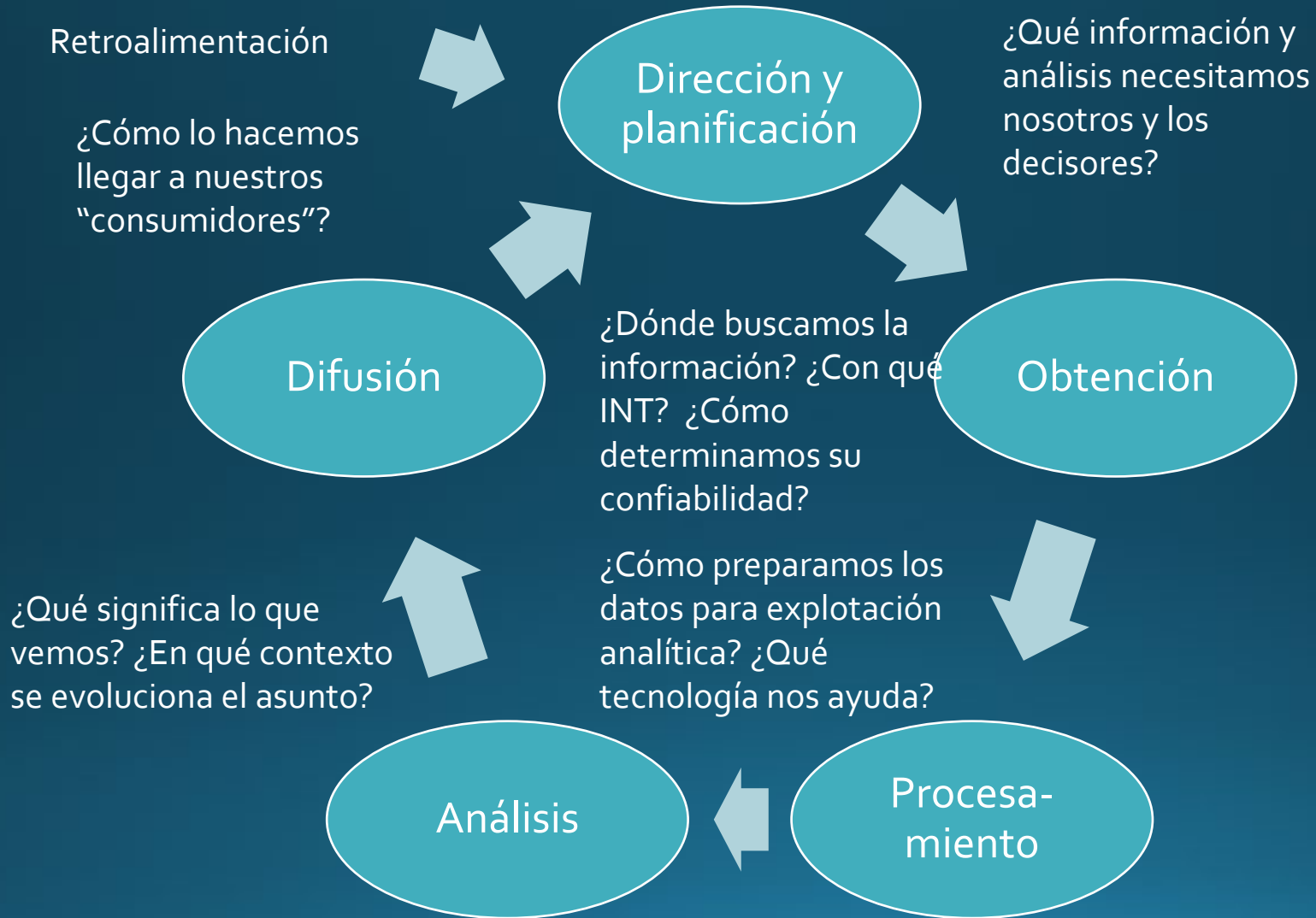
¿Esto ayuda a los decisores?

Empezamos con revisión del proceso con

## EL CICLO DE INTELIGENCIA

en términos generales

# EL CICLO DE INTELIGENCIA





# EL CICLO DE INTELIGENCIA

Dirección y  
planificación



Nos fuerza ...

- Mantenernos y a los decisores al tanto del asunto
- Revisar nuestros resultados y hacer autocrítica
- Invertir recursos con mayor eficiencia

*Para lograr mayor éxito en las políticas, operaciones, y procedimientos judiciales.*

¿Dudas?

¿Comentarios?

¿Experiencias?

¿Es así en su sistema? ¿Si no, puede serlo?

UN PASO IMPORTANTÍSIMO: seguir un proceso tan consciente

Porque al ser humano le falta ...

¿Disciplina?

¿Honestidad?

¿Capacidad de  
atención?

¿Auto-conocimiento?



Sicólogo Tim Wilson  
University of Virginia

## Los obstáculos al «auto-conocimiento» (self-knowledge)

Una observación:

A través de cientos de entrevistas, ningún entrevistado ha dicho «no lo sé» cuando le preguntan sobre sus preferencias.

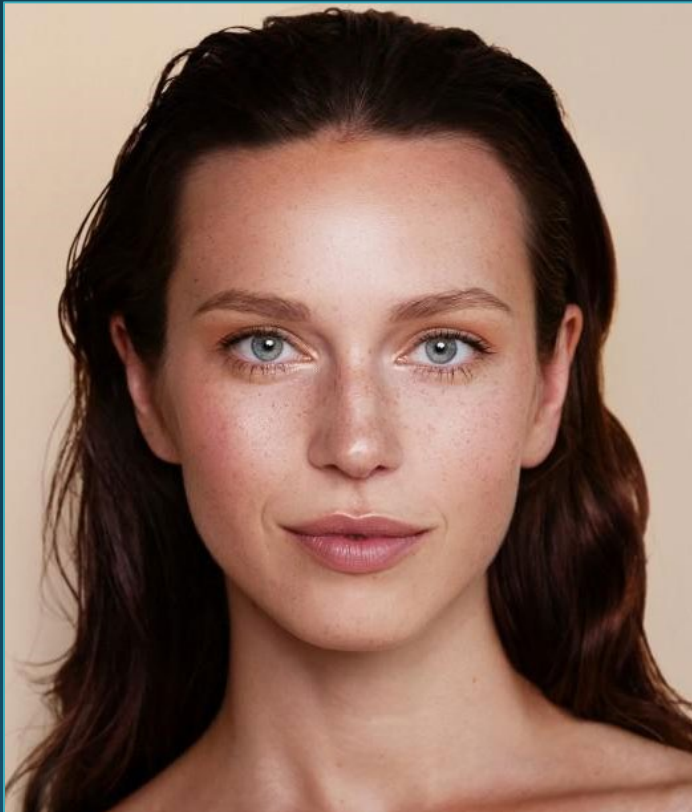
## Wilson: Un experimento por psicólogos suecos

Muestran fotos de dos mujeres a hombres y preguntan, ¿Cuál prefieres para salir? Y los entrevistan, ¿por qué?

¿Cuál te interesa más?



Entonces ... los sicólogos suecos le muestran la foto de  
«su preferida»  
y preguntan ... ¿por qué la prefiere?



Y el hombre contesta ...

- por sus bellos ojos azules  
(más bellos que los  
marrones de la otra)
- por su alta energía
- por su sonrisa
- etc., etc.

Y preguntan: ¿Cómo  
fue la otra?

Y el hombre contesta (sobre la otra) ...

- No es igual
- Ojos no tan bellos
- etc., etc.



## CONCLUSIÓN del sicólogo Tom Wilson:

- No importa la grandeza de la lista de razones, las palabras responden más que nada a dos cosas:
  - Lo que uno piensa en el momento
  - No quiere admitir que las razones muchas veces no son tan conscientes
- El orgullo reina sobre la lógica.



¿Para nosotros analistas, qué  
significado tienen estas  
conclusiones?

¿Qué necesitan nuestros decisores?

¿Qué es la inteligencia?

¿Qué es el análisis?

Para practicar nuestra capacidad analítica,  
hagamos unos cortos juegos:

¿Qué pasa en el siguiente video?

¿Cómo actuó la policía?

VIDEO

Hagamos otro corto juego:

¿REAL or FAKE?

Ejercicio #2: ¿Cómo determinas si algo es real?

FOTOS

¿Cómo determinaste “real” o “fake”?

¿Porque lo sabías como hecho?

¿Porque puedes ver que una foto ha sido fotoshopeada?

¿Por alguna lógica?

¿Por algún precedente o paralelo que sabes?

¿Cómo procesaste la información?

*El analista es consciente de todo esto.*

Uno más.

¿TESTIGO PRESENCIAL?

Ejercicio #3: ¿Puedes tener fe en tus ojos?

DIBUJOS

¿QUIÉN HABLA?

¿Puedes tener fe en multimedia?

Investigadores de la Universidad de Washington  
(Seattle)

SOCAVAN NUESTRA CONFIANZA

“Synthetic Obama”

Utilizando la “inteligencia artificial” para programar la  
boca con el audio

VIDEOS



¿Nos debe alarmar a nosotros?

Yes!

El *primer* deber del analista es confirmar los datos – o por lo menos asignarles un nivel de verosimilitud

El *segundo, tercero, y cuarto* son ...  
convertirlos en ... inteligencia.

AGENDA					16	17
					✓	✓
18	19	20	21	22	23	24



## EL DECISORY Y EL ANÁLISIS ACCIONABLE

¿Qué necesita el decisor?

¿Cómo se lo preparamos?

¿Qué es tradecraft (“arte de oficio”)?

¿Qué modelos, técnicas usamos?

¿Qué son escenarios y escenarios alternativos?

¿Cómo garantizamos calidad?

AGENDA					16	17
18	19	20	21	22	23	24
					✓	✓



## COMUNICACIÓN DEL ANÁLISIS ACCIONABLE

¿Cómo transmitimos el análisis al decisor?

¿Cómo es un informe eficaz?

¿Cuáles son las diferencias entre los escritos y los orales?

¿Cómo los preparamos?

¿Cómo mantenemos el enfoque requerido?

¿Preguntas?

¿Comentarios?

¿Deseos?

¿Dudas?

# Fulton T. Armstrong

Una carrera espontánea produciendo y consumiendo información:  
recolector; analista; decisor; profesor

Cuarenta años de análisis:





<http://www.american.edu/clals/>

<http://aulablog.net/>



# “¿Quién eres tú?”

Preséntate en 10-15 segundos, por favor.

- Nombre preferido
- El aspecto de análisis que a) encuentras más fascinante, y b) en que quieres mejorar

¿Preguntas?

¿Comentarios?

¿Dudas?



# Terminología

Política/política y decisor/político

Interés o intereses

Información, análisis, inteligencia

Evidencia: hechos, circunstancias, información “de oídas”

Opinión, análisis, juicio

Argumentación: evidencia, lógica, precedente, modelos

Fenómeno: suceso, impulsor, corriente, escenario

Presunción/asunción, variable, alternativo

Escenario(s), escenarios alternativos

Comodines (wild cards)

Implicaciones

## ¿CÓMO CONTRIBUIMOS AL CICLO DE INTELIGENCIA?

¿Qué necesita el decisor?

¿Qué modelos, técnicas usamos?

¿Qué son “impulsores”?

¿Qué es “tradecraft” (“el arte de oficio”)?

¿Qué son escenarios y escenarios alternativos?

¿Cómo garantizamos calidad?

# “Reglas de juego”

## Ambiente de taller

- participación
- creatividad
- colaboración
- respeto por todos los puntos de vista

## RELACIONES ANALISTA-DECISOR

¿Qué necesita el decisor?

¿Qué modelos, técnicas usamos?

¿Cómo se lo preparamos?

¿Qué es “tradecraft” (“el arte de oficio”)?

¿Qué son escenarios y escenarios alternativos?

¿Cómo garantizamos calidad?

# ¿Quién es el decisor, y qué quiere y necesita?

Tres perspectivas:

1. ¿Cómo hacemos todos una decisión? ¿Qué necesitamos?
2. ¿Cuáles son las diferencias entre “ellos” (decisiones) y “nosotros” (analistas)?
3. ¿Cuál es la diferencia entre lo que ellos desean tener y lo que necesitan?

# ¿Quién es el decisor, y qué quiere y necesita?

Tres perspectivas:

1. ¿Cómo hacemos todos una decisión? ¿Qué necesitamos?
2. ¿Cuáles son las diferencias entre “ellos” (decisiones) y “nosotros” (analistas)?
3. ¿Cuál es la diferencia entre lo que ellos desean tener y lo que necesitan?

# ¿Cómo haces tú decisiones?

Piensa ...

- ¿Cuál es una decisión que hiciste recientemente?
  - ¿algo con el trabajo o los estudios?
  - ¿con el/la novio/a
  - ¿alguna compra?
  - ¿la vivienda?

DECISIÓN
- ¿Cómo hiciste esa decisión?
  - ¿investigación?
  - ¿consulta con amigo o con alguien profesional?
  - ¿con una adivina?
  - ¿tirar una moneda al aire (cara o cruz)?

PROCESO

## ¿Cómo hiciste la decisión?

Además de las preguntas anteriores ...

- ¿Cómo pusiste control sobre tus impulsos?
  - exceso de optimismo
  - presunciones y prejuicios
  - imagen y ego
- ¿Cómo supiste (o sabrás) si la decisión fue correcta?
  - compruebas el resultado
  - aumentan o disminuyen ganancias
  - otros indicadores
- ¿Cómo describirías tu método analítico?





¿Cómo hiciste la decisión?

¿Con qué información?

¿Con qué tipo de análisis?

¿Con qué control sobre impulsos y otros factores intangibles?

¿Fue correcta la decisión?

¿Cómo sabes?

¿Cómo describirías tu método analítico?

## Para hacer decisiones BUENAS necesitas ...

Una clara comprensión de ...

- tus necesidades y deseos (tus “intereses”)
- las *causas* o *impulsores* de tu situación
- las *tendencias* o *corrientes* de tu situación
- los escenarios *probables* y *alternativos* de esas tendencias/corrientes
- las *implicaciones* o *consecuencias* de la solución o no-solución del problema

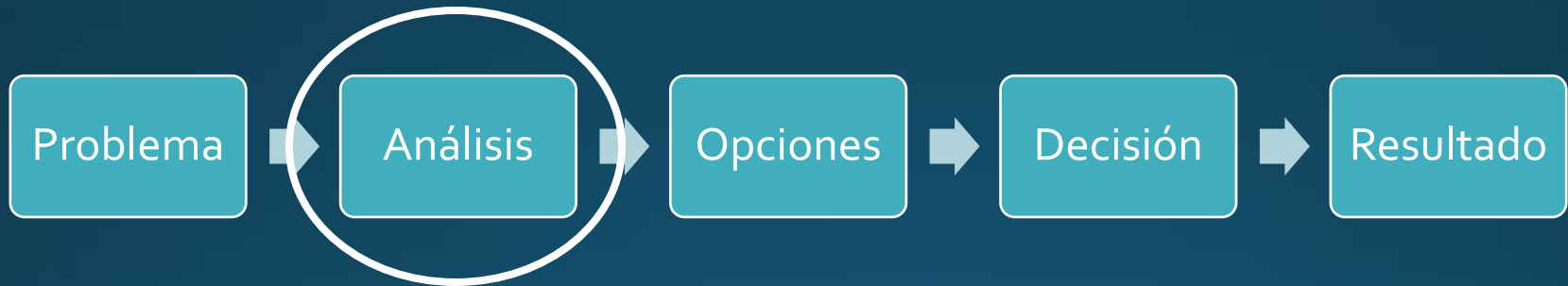
¿Preguntas?

¿Comentarios?

¿Dudas?

# El Modelo Analítico Básico

# EL MODELO QUE EL DECISOR NECESITA



Nuestra parte, pero esencial para todo el proceso

# Análisis

¿Cómo es este proceso que llamamos "análisis"?

Cuando un decisor te pide un "análisis," ¿qué quiere? ¿Qué necesita?

# Análisis

## INFORMACIÓN

- + Compilación
- + Investigación/recolección
- + Evaluación/validación

*Hablaremos en detalle de cada etapa del proceso.*

## ESCENARIOS E IMPACTOS

- + Más probable e impacto
- + Menos probable e impacto
- + "Comodines" e impacto

# Los Impulsores

## The Drivers

handout A

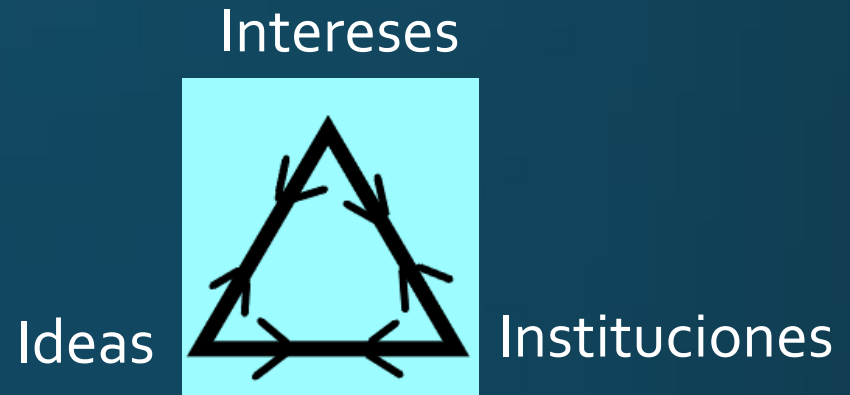


# El latido del análisis y las políticas



# ¿Qué son factores “impulsores” ... en la VIDA PERSONAL?

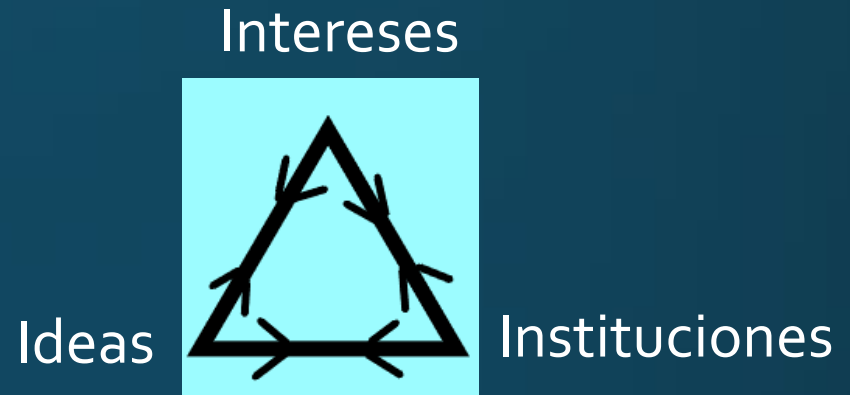
Prestando del esquema de las “3-i” ...



	Intereses	Ideas	Instituciones
drivers	Trabajo	Educación	Padres
	Amor	Valores religiosos	Novio/a, esposo/a
	Familia	Pensamiento político	Compañeros
	Hogar	Ideología	Entidades políticas
	Transporte	Expectativas impuestas	
	Diversión		
	Comida		

# ¿Qué son factores “impulsores” en un CONTEXTO NACIONAL?

Prestando del esquema de las “3-i” ...



	Intereses	Ideas	Instituciones*
drivers	Poder/influencia	Identidad/auto-definición	Liderazgo
	Necesidades	Nacionalismo	Capacidad/limitaciones
	Deseos/ambiciones	Historia	Estructuras económicas
	Riqueza	Conceptos/lógica	Intermediación
	Rendimiento económico	Valores	Inclusión
		Ideología	Topografía/geografía
			Clima

\* incluye medio ambiente

¿Qué más debo saber de los impulsores?

“ENERGÍA” “FUEL”

Esfuerzo/atención  
Recursos  
Tecnología, etc.

para EMPUJAR solución.

Impulsan “Adelante”

“FRICTION” “FRICCIÓN”

Obstáculos  
Resistencia  
Limitaciones, etc.

que OBSTRUYEN solución.

“Statu Quo” o “impulsores hacia atrás”

Organizational psychologist Loran Nordgren:  
Para resolver problemas, enfoca en los “obstáculos invisibles.”

Ejemplos

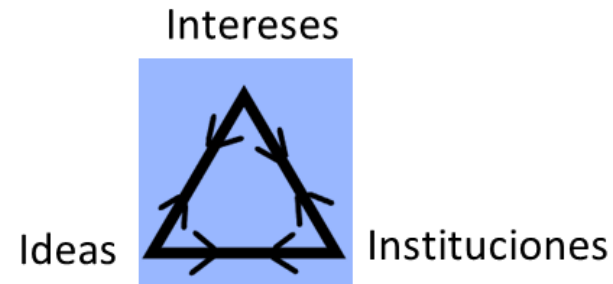
## Impulsores en acción

- ¿Cuáles son los impulsores de ...
- la situación actual en Ucrania?
  - la pandemia COVID?
  - la falta de ciertos productos?
  - el auge de inflación en la economía?
  - la división política en los EEUU?
  - ... otros asuntos que te interesan?

## DRIVERS -- IMPULSORES

¿Qué son factores “impulsores” ... en la VIDA PERSONAL?

Prestando del esquema de  
las “3-i” ...



	Intereses	Ideas	Instituciones*
drivers	Trabajo	Educación	Padres
	Amor	Valores religiosos	Novio/a, esposo/a
	Familia	Pensamiento político	Compañeros
	Hogar	Ideología	Entidades políticas
	Transporte	Expectativas impuestas	
	Diversión		
	Comida		

Handout A

*Máster en Analista de Inteligencia*

# UN EJEMPLO ...¿Qué hago con mi COCHE VIEJO?



## Ejemplo: Mi coche ya no es fiable. ¿Qué hago?

Problema

Transporte no fiable

Intereses

Transporte fiable y seguro; buen estilo; precio bajo

Impulsores

- El tiempo (coche envejece)
- Lugar de trabajo, supermercado, etc.
- Recursos
- Otras opciones de transporte
- Clima/tiempo
- Otros factors (¿Cambio en la familia?)

¿Y "la tendencia"  
de cada impulsor?



## Ejemplo: Mi coche ya no es fiable. ¿Qué hago?

- |               |   |
|---------------|---|
| Escenarios    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Carro se pone peligroso y menos fiable;</li><li>• Carro no sufre averías (menos probable)</li></ul> |
| Comodines     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Oficina presta/regala carro</li><li>• Gano la lotería</li><li>• Emergencia familiar, etc.</li></ul> |
| Implicaciones | <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Capacidad de ir al trabajo?</li><li>• ¿Accidente?</li><li>• ¿Problemas familiares?</li></ul>       |

# Así que ... ¿Qué necesitamos para hacer decisiones BUENAS?

En este ejemplo, ¿qué hago?

- Examinó las causas (impulsores)
- Examinó qué pasa (tendencias)
- Examinó lo que probablemente va a suceder (proyecciones)
- Examinó las causas (alternativas)
- Examinó los "efectos" (comodines)
- Examinó mis opciones
- Examinó las implicaciones/consecuencias

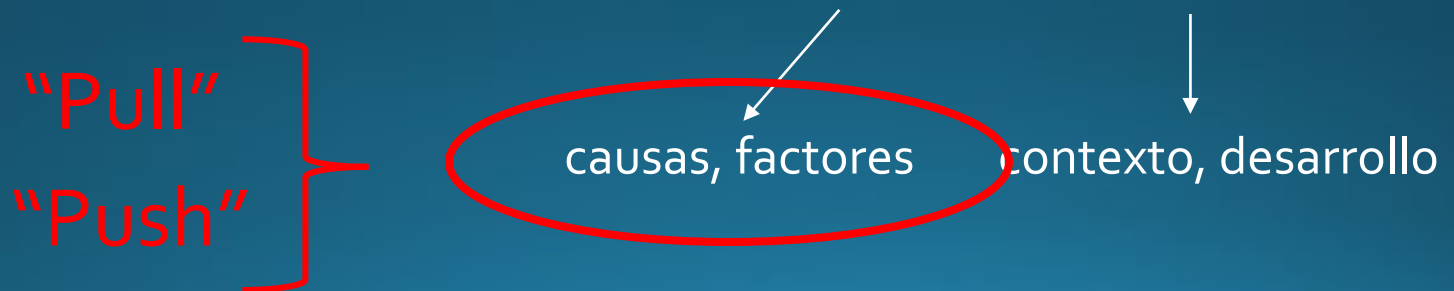
NUESTRO  
MODELO  
ANALÍTICO

HAGO MI DECISIÓN

Un análisis gringo – no oficial – sobre  
un problema que tenemos en común  
en Centroamérica

Problema: ¿Qué hacemos para controlar la migración?

Proceso analítico: Entender los impulsores y tendencias



¿Qué factores están IMPULSANDO el fenómeno?  
¿Qué peso de importancia damos a cada uno?

¿¿TENDENCIA??

Pobreza

¿¿TENDENCIA??

Los carteles

¿¿TENDENCIA??

Sistema educación

¿¿TENDENCIA??

Geografía

Falta de cooperación

¿¿TENDENCIA??

Atributos culturales

Élites distantes

¿¿TENDENCIA??

¿¿TENDENCIA??

Corrupción

¿¿TENDENCIA??

Instituciones débiles

Demografía

¿¿TENDENCIA??

¿¿TENDENCIA??

Armas de EEUU

Maras deportadas

¿¿TENDENCIA??

¿¿TENDENCIA??

**INGREDIENTE  
SECRETO DEL  
BUEN ANÁLISIS:**

Los factores que están IMPULSANDO el fenómeno ...  
son los factores que PODRÍAN CAMBIAR el fenómeno.

# Q: ¿Cómo puede análisis de cada impulsor ayudar a los decisores?

¿¿CÓMO CAMBIAR??

Pobreza

¿¿CÓMO CAMBIAR??

Los carteles

¿¿CÓMO CAMBIAR??

Sistema educación

¿¿CÓMO CAMBIAR??

Geografía

Falta de cooperación

¿¿CÓMO CAMBIAR??

Atributos culturales

Élites distantes

¿¿CÓMO CAMBIAR??

Corrupción

¿¿CÓMO CAMBIAR??

Instituciones débiles

¿¿CÓMO CAMBIAR??

Demografía

¿¿CÓMO CAMBIAR??

Armas de EEUU

Maras deportadas

¿¿CÓMO CAMBIAR??

¿¿CÓMO CAMBIAR??

¿¿CÓMO CAMBIAR??

**INGREDIENTE  
SECRETO DEL  
BUEN ANÁLISIS:**

Los factores que están **IMPULSANDO** el fenómeno ...  
son los factores que **PODRÍAN CAMBIAR** el fenómeno.

## PRÁCTICA

En asuntos nacionales e internacionales actuales ...

1. ¿Cuáles son los impulsores que ustedes ven?
2. ¿Ayudan a los decisores hacer mejores decisiones?

# PRÁCTICA

## ¿Cuáles son los impulsores?

EXERCISE B

Drivers

*Identify and write down the multiple drivers of two of the following phenomena – one from each column. Assign each driver a strategic depth and importance.*

Collapse of the Soviet Union (1990) Iraq War (2003) al Qaeda attacks on the U.S. (2001) Tensions within the EU (current) War in Syria (current)	Global Warming Low energy prices Rise in nationalism Decline of union movement Rising costs of higher education
---	---

DRIVERS of issue 1 (from left column) Importance

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Fulton Armstrong - URJC - September 2019

DRIVERS of issue 2 (from right column) Importance

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



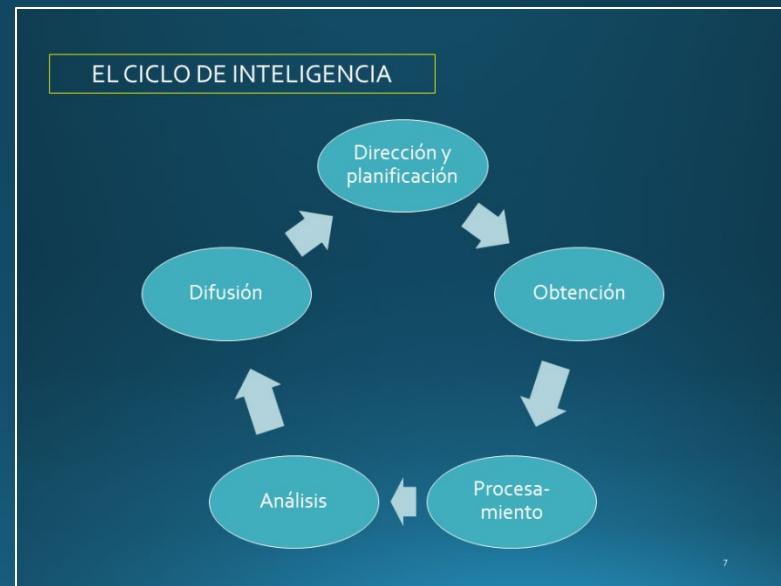
15 min

handout B

## EN RESUMEN: Para hacer decisiones BUENAS el decisor necesita...

Que los analistas hagan un esfuerzo consciente, disciplinado para ...

- entender sus intereses
- consolidar, recolectar, y evaluar información
- analizar – en todos sentidos – la información
- seguir un proceso transparente
- controlar deseos y prejuicios de todos





## Los decisores necesitan ...

### **BUENA INFORMACIÓN**

- oportuna, objetiva, independiente, sin agenda ninguna
- transparente, honesta (separando lo que se sabe, lo que se piensa, y lo que se especula)

### **ÚTIL Y RELEVANTE**

- enfocada en los *impulsores* (diferenciando causas/ efectos, síntomas/enfermedades)
- identificando los *tendencias*
- produciendo *escenarios* realistas (con *probabilidades* realistas) – con *alternativos* y *comodines*
- confidencial

Éste es nuestro modelo.

# ¿Quién es el decisor, y qué quiere y necesita?

Tres perspectivas:

1. ¿Cómo hacemos todos una decisión? ¿Qué necesitamos?
2. ¿Cuáles son las diferencias entre “ellos” (decisores) y “nosotros” (analistas)?
3. ¿Cuál es la diferencia entre lo que ellos desean tener y lo que necesitan?

# Diferencias entre “ellos” y “nosotros”

(decisores y analistas)

- ¿Mismo rol en gobierno, compañía, y sociedad?
- ¿Mismos objetivos? ¿Misma urgencia para rendir resultados?
- ¿Mismas definiciones de sus intereses?
- ¿Mismas habilidades y experiencias?
- ¿Mismo nivel de responsabilidad?
- ¿Misma información?
- ¿Mismo ambiente de trabajo? ¿Mismo apoyo del organismo?
- ¿Misma personalidad?

# Diferencias entre “ellos” y “nosotros”

(decisores y analistas)

¿Piensas que ...

estamos en el mismo equipo, con objetivos en común?

se puede explicar la diferencia en énfasis que damos a los asuntos?

los sectores público y privado resuelven diferencias de manera diferente?

al fin del día, el decisor es jefe/a y tiene más responsabilidad que nosotros?

el respeto es esencial, en el centro de la ética institucional?

RESPUESTA (en mayoría de casos): Sí

# ¿Quién es el decisor, y qué quiere y necesita?

Tres perspectivas:

1. ¿Cómo hacemos todos una decisión? ¿Qué necesitamos?
2. ¿Cuáles son las diferencias entre “ellos” (decisiones) y “nosotros” (analistas)?
3. ¿Cuál es la diferencia entre lo que ellos desean tener y lo que necesitan?

¿Hay diferencias entre lo que el decisor quiere y lo que necesita?

- ¿En qué circunstancias suelen ser significativas las diferencias?
- ¿Qué factores causan esta discrepancia?
- ¿Ejemplos?

Pregunta: ¿Qué hacemos cuando hay diferencias entre lo que el decisor quiere y lo que necesita?

Respuesta: Lo mismo que cuando ponemos control sobre nuestros propios deseos

Enfatizamos el buen arte del oficio (tradecraft), incluyendo ...

- clara explicación de los impulsores como factores claves, incluso los que podrían influir la situación
- inclusión de escenarios con varias probabilidades realistas\*

*\*incluyendo, al menos indirectamente, las consecuencias ventajosas y desventajosas de escenarios influidos por sus decisiones*

# En su forma más simple, el análisis bueno – lo que el decisor necesita – le da:

- Un resumen claro de lo que *sabemos* and *pensamos* sobre la situación actual
  - quién, qué, cuándo, dónde, cómo, y por qué
  - los impulsores y causas (no sólo los síntomas)
- Las tendencias
  - qué sucede con cada impulsor
- Posibles escenarios, con estimación de *probabilidades*

Estos son los “juicios principales.”

*El análisis educa ... es transparente ... es relevante ... es dinámico.*



## El éxito es ...

Exitosos cuando nuestra información y análisis habilitan al decisor adoptar políticas que

- satisfagan necesidades “políticos” de corto- y mediano-plazo, y
- sirvan intereses de corto-, mediano-, o largo-plazo de la organización (país, empresa, etc.)

## El fracaso es ...

Fracasamos el decisor adopte políticas que ...  
quizás satisfagan su intereses inmediatos, PERO que  
...

- no avisan de desafíos adelante
- no identifican oportunidades para avanzar intereses
- no sirven los intereses a corto-, mediano-, y largo-plazo de la organización (país, empresa, etc.)

¿Preguntas?

¿Comentarios?

¿Dudas?

# ¿Qué es “el arte del oficio analítico”?

Pasos conscientes para asegurar, lo más posible, que nuestro análisis sea completa, neutral, transparente, útil.

- ¿Cómo sirve al decisor y sus intereses?
- ¿Cómo nos sirve a nosotros analistas y a nuestros intereses?
- ¿Cómo hace que nuestro trabajo sea más fácil (y más divertido)?

## INFORMACIÓN

- + Compilación
- + Investigación/recolección
- + Evaluación/validación
- + Contextualización

## ANÁLISIS DE IMPULSORES

- + Identificación
- + Jerarquización
- + Evolución
- + Interrelación dinámica

## ESCENARIOS E IMPLICACIONES

- + Más probable e impacto
- + Menos probable e impacto
- + “Comodines” e impacto

MODELO ESENCIAL

A eso añadimos ...



Primera cosa ←

## INFORMACIÓN

- + Compilación
- + Investigación/recolección
- + Evaluación/validación
- + Contextualización

Definición del problema  
o la pregunta

*ii IMPORTANTÍSIMO !!*

## ANÁLISIS DE IMPULSORES

- + Identificación
- + Jerarquización
- + Evolución
- + Interrelación dinámica

## ESCENARIOS E IMPLICACIONES

- + Más probable e impacto
- + Menos probable e impacto
- + “Comodines” e impacto

Un corto video

¿Cuántas veces pasa la pelota el equipo en blanco?

VIDEO

Un corto video

¿Cuántas veces pasa la pelota al equipo en blanco?



¿Qué pasa en este video?

¿Ves algo raro en este video?

¿Hay un oso bailando moonwalk en este video?



## SÍNDROME DE LA FURGONETA BLANCA



"Beltway Snipers" ... 3 weeks ... October 2002 ... 10 killed, 3 injured ... and others



Primera cosa ←

## INFORMACIÓN

- + Compilación
- + Investigación/recolección
- + Evaluación/validación
- + Contextualización

Definición del problema  
o la pregunta

Formulación de hipótesis  
(o dos)

## ANÁLISIS DE IMPULSORES

- + Identificación
- + Jerarquización
- + Evolución
- + Interrelación dinámica

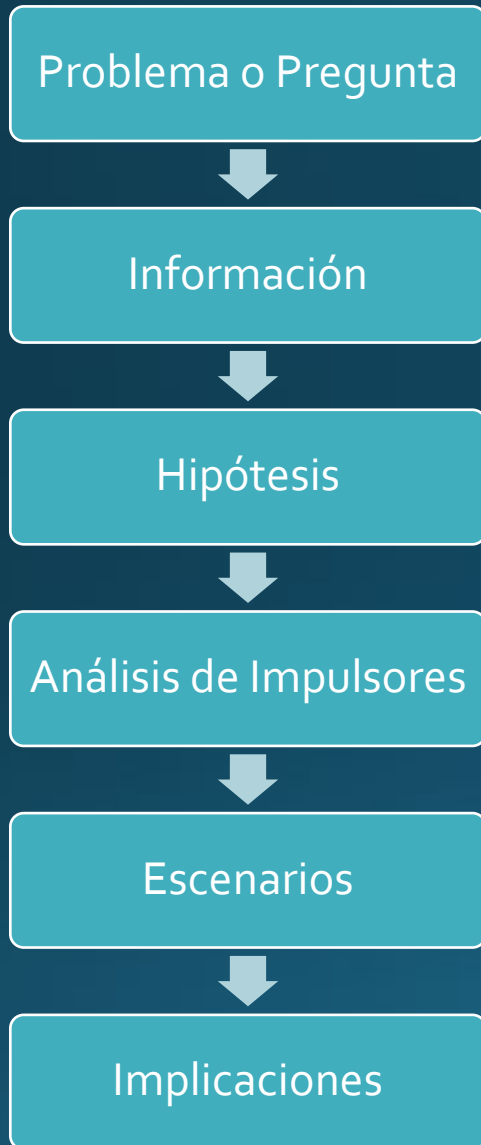
## ESCENARIOS E IMPLICACIONES

- + Más probable e impacto
- + Menos probable e impacto
- + "Comodines" e impacto

"Ajustes" de impulsores

Brainstorming para  
reexaminar suposiciones

# Tradecraft Model



## Definición del problema o pregunta

- En palabras neutrales
- En vista de los intereses amplios de la entidad

## Integridad de información

- Compilación
- Investigación/recolección
- Evaluación/validación
- Contextualización

## Exploración de posible(s) explicación(es)

- Identificar posibles faltas en información
- Lanzar proceso científico de probar/invalidar posibilidades
- Jerarquización

## Análisis de impulsores

- Identificación
- Jerarquización
- Evolución
- Interrelación dinámica

## Conclusiones con tres (o más) elementos

1. Más probable (impulsores como son)
2. Menos probable (impulsores cambian)
3. “Wildcards” u otro resultado de brainstorming

## Discusión de consecuencias para la entidad

1. Corto y largo plazo
2. Intereses



# ¿Qué es el arte del oficio analítico?

¿Cómo sirve al decisor y sus intereses? ¿Cómo nos sirve a nosotros analistas y nuestros intereses? ¿Cómo hace que nuestro trabajo sea más fácil (y más divertido)?

1. Es el proceso CONSCIENTE y DELIBERADO de valorar y transformar la información cruda para producir descripciones, explicaciones, y conclusiones para nuestros decisores –

- libre de prejuicios (ni nuestros ni del decisor)
- libre de manipulación (ni de la agencia productora, ni de las fuentes, ni de las sub-fuentes)
- libre (lo más posible) de nuestras limitaciones intelectuales (como pensamiento lineal).

2. Nos PERMITE mirar al decisor ojo a ojo y decirle:

He examinado y valorado toda la información a mi alcance, y mi juicio es que \_\_\_\_ está ocurriendo; que es impulsado por \_\_\_\_ y \_\_\_\_; que está experimentando \_\_\_\_ tendencia(s); que parece resultar en \_\_\_\_ escenario(s); con \_\_\_\_ y \_\_\_\_ consecuencias e implicaciones para nosotros. También asesoro como posible, aunque menos probable, que \_\_\_\_ ocurriría si \_\_\_\_ impulsor cambie de \_\_\_\_ manera, que tendría \_\_\_\_ consecuencias.



3. El arte del oficio también es HUMILDAD ESTRUCTURADA – la voluntad de conceder que
- cualquier asunto que merece nuestro análisis es asunto difícil
  - nuestra información en raras veces (o nunca) es suficientemente buena
  - nuestra especulación es “informada” por nuestra pericia, pero siempre debemos ser cautelosos en nuestra confianza
  - si el escenario “probable” no se realiza, también ofrecemos escenarios alternativos

# ¿Qué es el arte del oficio?

## Tradecraft

Es el proceso CONSCIENTE y DELIBERADO de evaluar y transformar la información cruda para producir descripciones, explicaciones, y conclusiones para nuestros decisores –

- libre de prejuicios (ni los nuestros ni del decisor)
- libre de manipulación (ni de la agencia productora, ni de las fuentes, ni de las sub-fuentes)
- libre (lo más posible) de nuestras limitaciones intelectuales (como pensamiento lineal)

# ¿Qué es el arte del oficio?

## Tradecraft

Nos PERMITE mirar al decisor ojo a ojo y decirle:

He examinado y evaluado toda la información a mi alcance, y mi juicio es que \_\_\_\_\_ está ocurriendo; que es impulsado por \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_; que está experimentando \_\_\_\_\_ tendencia(s); que parece resultar en \_\_\_\_\_ escenario(s); con \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ consecuencias e implicaciones para nosotros. También asesoro como posible, aunque menos probable, que \_\_\_\_\_ ocurriría si \_\_\_\_\_ impulsor cambie de \_\_\_\_\_ manera, y que tendría \_\_\_\_\_ consecuencias.

# ¿Qué es el arte del oficio?

## Tradecraft

El arte del oficio también es HUMILDAD ESTRUCTURADA – la voluntad de conceder que

- cualquier asunto que merece nuestro análisis es asunto difícil
- nuestra información en raras veces (o nunca) es suficientemente buena
- nuestra especulación es “informada” por nuestra pericia, pero siempre debemos ser cautelosos en nuestra confianza
- si el escenario “probable” no se realiza, también ofrecemos escenarios alternativos



# ¿Qué es el arte del oficio?

El proceso CONSCIENTE de ...

- chequear SUPOSICIONES y PREFERENCIAS y canalizarlas hacia las HIPOTESIS que rigurosamente probamos
- saber los HECHOS and examinar sus FUENTES
- admitir FALTAS en nuestra información y explorar posibles fuentes alternativas
- examinar los IMPULSORES y TENDENCIAS de una situación
- considerar las probabilidades de VARIOS ESCENARIOS
- examinar las IMPLICACIONES/REPERCUSIONES
- volver al principio – CHEQUEANDO, CHEQUEANDO, Y CHEQUEANDO

Es decir ...

El arte del oficio analítico es proceso  
consciente, neutral, y completo  
de

**PENSAMIENTO CRÍTICO**

Eso es lo que el decisor necesita de nosotros.

¿Cómo se manifiesta en el producto?

# Estructura de un Informe Analítico Simple

*Elementos básicos para satisfacer las necesidades de tu audiencia*

Necesidad del lector	Elemento Estructural	
• Resumen claro, conciso →	Tesis – “Conclusión arriba”	1-2 frases
• Hechos/datos suficientes para entrar en tema →	Qué, quién, cuándo, dónde, cuánto	Quizás la cuarta parte del producto
• El por qué y cómo del asunto →	Impulsores y tendencias	Quizás la mitad del informe
• Idea de a dónde va el asunto, con qué variaciones →	Escenarios, Alternativos, y “Comodines”	} Quizás otra cuarta parte
• Por qué es importante →	Implicaciones	

# Structure of a Simple-form Analytic Article

*Main, Basic Elements to Satisfy Your Audience's Needs*

Reader's Needs		Structural Element	
• Clear, meaningful summary	→	Thesis – BLUF	One sentence or short paragraph
• Enough facts to understand phenomenon	→	Factual snapshot, validation	Perhaps one quarter of paper
• Grasp of why and how it's happening	→	Drivers and trends	Perhaps one half of paper
• Idea of what will happen and what else could happen	→	Scenarios, Alternatives, and "Wild Cards"	Perhaps one quarter
• Why it's important	→	Implications	

# UN EJEMPLO: Cuba

juicio  
principal

Cuba está haciendo cambios en su economía que, al final, probablemente cambiarán también su sistema político.

impulsores

Realidad biológica.  
Necesidad económica.  
Expectativas populares.

Cambio regional.  
Orgullo nacional.  
Normalización con EEUU.

corrientes /  
tendencias

Los hermanos Castro, a pesar de su retórica dura, dejaron cierto proceso de cambio.

Nuevas leyes de propiedad, empresas, impuestos – estimulando crecimiento.

Grandes despidos de trabajadores estatales; creación de nuevos trabajos privados.

Debate más amplio “dentro del sistema,” aunque disidentes aún se detienen.

## escenarios

### Más probable: Cambio evolucionario, estable

Crecimiento en sectores no-gubernamentales; mejoras en nivel de vida, dieta, etc.

Algún relajamiento de medios estatales; mayor debate a nivel popular.

Mayor confianza en el futuro.

En lugar de aferrarse a modelo político-económico fracasado, desarrollar sistema ecléctico cubano

### Alternativo: Deterioro continuo, si no colapso del sistema

Nuevas políticas no rinden resultados.

Impacienia popular sube; más inestabilidad, etc.

**Comodines:** Muerte súbita; asesinato; desastre climático; epidemia; inestabilidad regional, etc.

implicaciones

Las consecuencias son potencialmente grandísimas ... nuevas oportunidades ... nuevos desafíos ... nueva relación con EEUU y región, etc., etc.

¿Análisis COMPLETO y ÚTIL?



# Ejemplos

## Tradecraft

¿Cuáles son ...

las presunciones

las hipótesis

elementos claves

impulsores

tendencias

escenarios

implicaciones

el terrorismo?

Brexit?

guerra civil en Siria?

la migración transnacional?

el narcotráfico?

crisis en Venezuela?

calentamiento ambiental?

# ¿Quién es el analista?

## Tradecraft

La personalidad del analista muchas veces incluye ...

- curiosidad intensa
- escepticismo sobre información y sus fuentes
- idealismo (“truth shall set you free”)
- pero no el cinismo, ni nihilismo

Él/ella a veces aparece ambivalente sobre ...

- relaciones con el equipo
- capacidad de llegar a conclusiones
- balance entre arrogancia y humildad (!!!!!)

## WHAT IS GOOD ANALYSIS?

Good analysis evaluates and transforms raw data into descriptions, explanations, and judgments (or conclusions) that help decisionmakers take action.

It gives readers the who, what, when, where, how, why, and *so what* of the issue – providing an accurate snapshot of what is known (and not known) and assessments of

- what's causing or driving the situation – the “drivers”
- the importance of and trends within each driver
- potential outcomes, with some estimation of probability
- possible “wild cards,” if any
- the implications for readers' interests

*Just as a good doctor goes beyond treating the symptoms of a disease, a good analyst knows that effective, strategic policy depends first and foremost on understanding the causes of the problem.*

### Analytical Model

- Identify drivers
- Identify trends
- Weight drivers and interaction within trends
- Identify scenarios
- Identify wildcards
- Assess implications

### Double-value

- Transparency of analysis empowers policymaker
- Drivers are at the heart of good policymaking

The model works best when the analyst ...

- Examines the quality of all information, including the strengths and weaknesses of various sources
- Remains aware of the differences between an analytical judgment and an opinion
- Controls biases
- Identifies assumptions and channels them into the richness of the product
- Develops hypotheses and, like a scientist, tests them rigorously
- Remains open to new information and new possibilities (while still being able to make judgments)

*Good analysis educates ... is transparent ... is policy-relevant ... is dynamic.*

71

## HOW TO WRITE ANALYSIS

Writing analysis, like any writing, is a personal process. With experience, each writer discovers the best way that he/she prepares, drafts, and hones analysis. Nonetheless, there are seven basic steps to all analytic writing.

1. **ASSESS** what your reader needs.  
Put yourself in your reader's shoes.  
Think of the scope of the topic and key questions to answer.  
Determine what the reader *really* needs – not just what is requested. Don't pander.
2. **GATHER** your information, **ABSORB** it, and **CHALLENGE** it.  
Take only the level of notes that you need to establish landmarks in your data.  
Don't build your information linearly; build it more like a Christmas tree.  
Critique your sources as you read; ask how they're influencing you.  
Mark questionable information.  
Make note of information gaps.
3. **LOOK FOR PATTERNS** in your information.  
Find common points and parallels in your data.  
Ask again if your sources lean one way or other.  
Identify gaps again.
4. Formulate your **HYPOTHESIS** and build your **ARGUMENTS**.  
Draft your thesis sentence.  
Write sentences capturing your main points.  
Marshal facts to support your arguments.  
Start building your paragraphs. (Tick formats work well.) Keep them soft, non-linear.
5. **TEST** and **BUILD** the bond between your hypothesis, arguments, and facts.  
Ask yourself honestly if your thesis holds up.  
Reorder data and make adjustments for maximum strength.  
Go gather more information to test and strengthen your case.  
Adjust, adjust, adjust.
6. Focus on **LANGUAGE** and **STRUCTURE**  
Polish the thesis sentence and check it for consistency with arguments and facts.  
Check the structure of sentences and paragraphs.  
Edit, edit, edit.
7. Take a **BREATH** and **REPEAT** steps 4 and 5 until you're happy.

### Basic, Simple Structure

- Grab attention and give BLUF
- Identify drivers – explaining what's happening and why
- Say where things are headed
- Name “wildcards” if meaningful
- Hit the reader between the eyes with the implications

¿Comentarios?

¿Dudas?

¿Preguntas?

# OTROS MODELOS

# “The Drivers Model”

## Ventajas

- Estructura eficaz
- Transparencia
- Flexibilidad
- Y ... más importante:

MÁXIMO VALOR  
para el decisor  
porque ...

La buena política se basa en *los impulsores*.

## Other Models

Cronológico

Clarifica causa-efecto en tiempo

# Other Models

Flow chart

Clarifica procesos





## Other Models

“Value-chain”

Indica el valor añadido en cada etapa de un proceso ... para análisis económico

“Event-flow”

Indica patrones en series de sucesos, incluyendo sitios, víctimas, circunstancias, sospechosos ... útil para análisis criminalístico

## Other Models

### Decision Matrix

Ayuda lograr un conocimiento de los intereses (y costos de decisiones) de decisores

Estructura más básica:

Strengths

Weaknesses

Opportunities

Threats



## Other Models

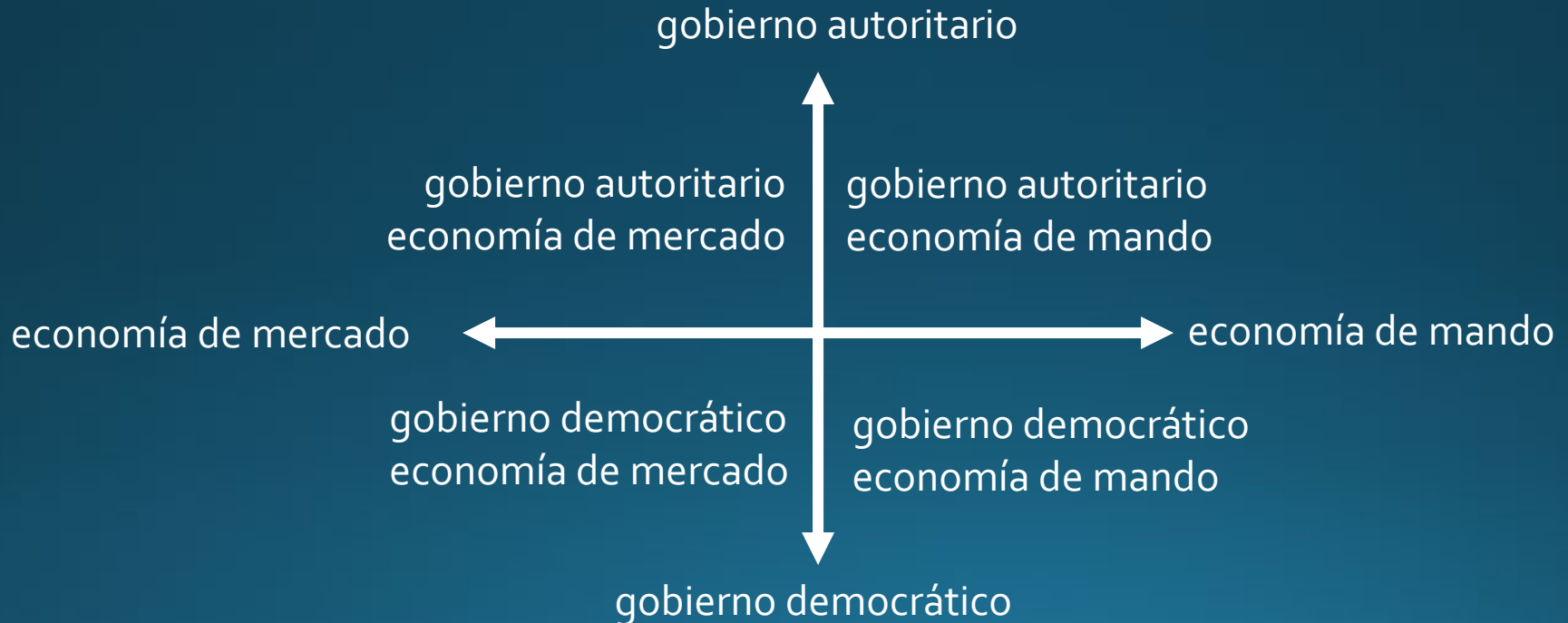
### Link Analysis

Revela la relación entre posibles actores ... útil para mucho análisis, especialmente criminalístico

# Other Models

## Scenarios Quadrant

Explora posibilidades influidas por dos variables principales



REGRESANDO A NUESTRO MODELO ...

The DRIVERS Model

Nuestro ejercicio analítico mañana

# Mañana ... os toca a vosotros

## Building Analysis

**Thesis**

---

---

---

---

**Framing**

---

---

---

---

**Drivers & Trends**

Driver

Trend

Driver 1:

Driver	Trend

Driver 2:


Driver 3:


Driver 4:


**Scenarios**

Scenario 1:

---

---

---

---

---

---

---

---

Scenario 2:

---

---

---

---

---

---

**Wild Cards**

Wild card 1:

---

---

---

---

Wild card 2:

---

---

---

---

**Implications**

Implication 1:

---

---

---

---

Implication 2:

---

---

---

---

Implication 3:

---

---

---

---

**Other Points**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Para usar la planilla ...

Building Analysis

Thesis → La Tesis

Framing → "El marco de hechos"

Drivers & Trends  
Driver 1: → Impulsores y "Tendencias"

Driver 2:

Driver 3:

Driver 4:

Scenarios  
Scenario 1: → Escenarios

Scenario 2: \_\_\_\_\_

Implications  
Implication 1: → Implicaciones

Implication 2:

Implication 3:

Other Points → "Otros Puntos"

¿Más/menos fuerte/importante como impulsor?  
¿Más/menos influencia negativa/positiva?

# AN EXAMPLE of a filled-in analytical worksheet

Name: Good Student

DRAFT - EXAMPLE

## Building Analysis

**Thesis** Efforts to discourage Central American migrants from trying to enter the United States have failed to reduce the flow and, by ignoring the reasons for people's displacement, are actually fueling pressures for them to leave their homeland.

---

**Framing** Estimated 1 million people apprehended in U.S. at or near Mexico border in 2019. Dramatic change in composition. In 2008, 90 percent were Mexicans. Now Guatemalans, Hondurans, and Salvadorans represented nearly three-quarters, with two-thirds composed of families or unaccompanied children. Trump Administration increasing arrests, returns, refusals – hoping to show “door is closed.” Numbers entering U.S. going down, but departures from homeland remaining steady.

---

Drivers & Trends	Driver	Trend
Driver 1:	<u>Pull factor: people think they can safely arrive in U.S., get jobs, and make a better living than they can at home.</u>	<u>Obama and Trump policies – including mass deportations – have sent a clear signal. This driver has become less strong.</u>
Driver 2:	<u>Corruption undermines everything in “sending” countries – undermining even positive programs in security, economy, education, medical, etc.</u>	<u>Despite internationally sponsored efforts, corruption remains extremely corrosive. Governments are tied up in scandals, undermining vigilance and clearing way for my corruption.</u>
Driver 3:	<u>Violence, extortion, rape, and insecurity have presented families with an existential challenge. People feel unsafe in own communities.</u>	<u>While violence ebbs and flows, over years it has become much worse – because of gang power struggles, lack of police, and people's sense of isolation.</u>
Driver 4:	<u>Gangs are invading families – stealing away youth – because families have been weakened by economic decline and inability to adapt to role of women. Youth are desperate and vulnerable.</u>	<u>Worsening economic conditions – include-away youth – lack of opportunity – favors gang influence. Gangs are increasingly filling the void left by weak government presence – even providing social services.</u>

---

**Scenarios**

Scenario 1: The “push factors” continue to produce growing number of people desperate enough to leave their countries – despite risks. Trafficking will increase, and ever-more creative means will be attempted to move migrants northward. “Northern Triangle” governments show little no ability or desire to stop the flow; corruption is too deep.

Scenario 2: \_\_\_\_\_

Although less likely, stories of tragic consequences for migrants trying to reach/enter the U.S. could deter their departure – leaving them in place with ever-increasing levels of dissatisfaction. Popular suffering seems unlikely to shake up governments, to make them begin caring, and humanitarian crisis will be increasingly likely.

---

**Wild Cards**

Wild card 1: Another hurricane or earthquake *could* further devastate vulnerable communities, driving even more desperation and attempts to lead.

Wild card 2: Political tensions *could* spark such violence that popular movements convince governments to get serious about rooting out corruption and ensuring that international and national aid reaches the most needy – thereby reducing suffering and “push factors.”

---

**Implications**

Implication 1: Based on the more likely scenario, would expect more migration – in quantity and in desperation – as people give up all hope and turn their fate over to alien-smugglers. Elites apparently feel little/no incentive to improve governance and pay for the institutions – and anticorruption efforts – necessary to address the underlying drivers.

Implication 2: Surging “push factors” are likely to fuel internal tensions – between people and government; among political parties; etc. – and between countries. Central Americans passing through Mexico, for ex., have already caused stresses there. The same will happen between Honduras, El Salvador, and Guatemala.

Implication 3: Youths in affected societies are growing up with education deficits and, in many cases, psychological issues that will further complicate solutions and progress in the future. Malnutrition condemns many children to a life with poor health, without necessary skills, and little chance of becoming contributing members of society.

---

**Other Points**

Mexico has played an enforcing role – stopping many migrants – but has not provided leadership in long-term problems, such as growing the economies.

Class and racial divisions have long contributed to inequality and, often, neglectful attitudes toward expanses of affected countries.

Anti-immigrant sentiment among some sectors in the United States apparently does not deter new arrivals.

Migrants from Central America generally become good, contributing members of U.S. society. Insofar as parents' own education permits, they encourage children to study hard.

Although U.S. political debate does not reflect it, most studies show that the U.S. benefits greatly from the low-cost, effective labor of Central American migrants.



# Mañana ... os toca a vosotros

Building Analysis

Thesis

Framing

Drivers & Trends

Driver

Driver 1:

Driver 2:

Driver 3:

Driver 4:

Scenarios

Scenario 1:

Scenario 2:

## EJERCICIO: Analizar un Tema

¿Tesis?

¿Datos básicos?

¿Impulsores y tendencias?

¿Escenarios?

¿Comodines?

¿Implicaciones?

Part One =  
handout G

Part Two =  
handout K

# EXERCISE WORKSHEET

G

Names: \_\_\_\_\_ and \_\_\_\_\_

Building Analysis  
Part One -

Thesis

Fra

**IDEAL:**  
Dos "parejas"  
en cada tema

Drivers & Trends

Driver 1:

Driver 2:

Driver 3:

Driver 4:

Trend

Other Points

## PRÁCTICA

Ahora:

1. Formar parejas
2. Escoger tema
3. Pensar de análisis

Mañana:

1. Rellenar la hoja
2. Defender el análisis

## Ejercicio

Ahora:

1. Formar parejas
2. Escoger tema
3. Empezar intercambio (en pareja) sobre análisis

Mañana:

1. Rellenar la hoja
2. Defender el análisis

## TEMAS

1. ¿Cuál es el impacto de la guerra en **Ucrania** para la UE y Rusia?
2. ¿Cómo será **Afganistán** en uno, dos y cinco años?
3. ¿Qué importancia tienen las políticas de **Washington** para la UE?
4. ¿Cuán serio es el **terrorismo** internacional?
5. ¿Qué importancia tienen los problemas que enfrenta la **democracia liberal** en el mundo hoy?
6. ¿Cuál es la estrategia política-económica de **China** en el mundo?
7. ¿Cuáles son las intenciones a largo plazo de **Rusia** / **la Putin**?

**PARTICIPACIÓN OBLIGATORIA EN  
TODAS LAS SESIONES  
(si no, necesita autorización de Susana)**

## LOS TEMAS

1. ¿Cuál es el impacto de la guerra en Ucrania para la UE y Rusia?
2. ¿Cómo será Afganistán en uno, dos y cinco años?
3. ¿Qué importancia tienen las políticas de Washington para la UE?
4. ¿Cuán serio es el terrorismo internacional?
5. ¿Qué importancia tienen los problemas que enfrenta la democracia liberal en el mundo hoy?
6. ¿Cuál es la estrategia política-económica de China en el mundo?
7. ¿Cuáles son las intenciones a largo plazo de Rusia y/o Putin?
8. ¿Cómo resolverá Europa su problema demográfico?
9. ¿A dónde va el calentamiento ambiental?

¿Preguntas?

¿Comentarios?

¿Dudas?

*Hasta mañana*

*Las NUEVE en punto*

*“El que tarda trae desayuno”*

Fulton Armstrong  
*fultona@american.edu*