

*Brindando inteligencia de calidad a decisores*

# EL ANÁLISIS ACCIONABLE

DÍA DOS

16-17 y 23-24 de septiembre 2022



Universidad  
Rey Juan Carlos



Universidad  
Carlos III de Madrid

Máster Interuniversitario en

**Analista  
de Inteligencia**

*Fulton Armstrong*

*American University*

*Washington, DC*

# Producto de Inteligencia

AYER

¿Qué es «análisis», y cuál es su valor?

¿Quién es el decisor, y qué necesita de nosotros?

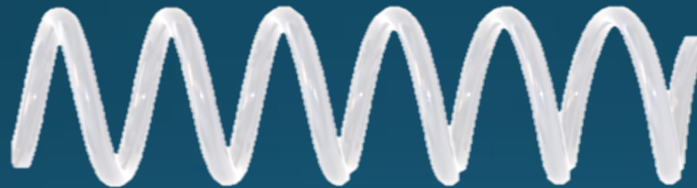
¿Qué son los impulsores, y qué importancia tienen?

¿Qué es «arte del oficio», y por qué es importante?

¿Cuál es una estructura eficaz para mi análisis?

¿Cómo protejo la calidad y la integridad de mi  
análisis?

No es proceso lineal, sino espiral.



## 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.*



## HOW TO WRITE ANALYSIS

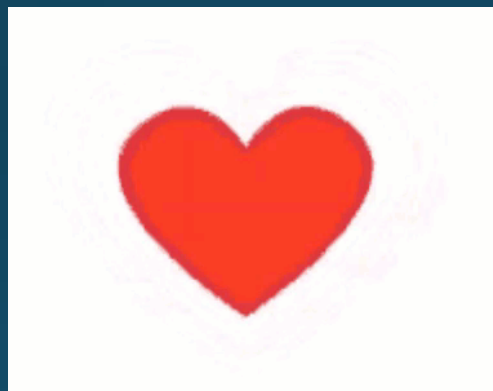
Writing analysis, like any writing, is a personal process. With experience, each writer discovers the best way that he/she prepares, drafts, and hones analysis. Nonetheless, there are seven basic steps to all analytic writing.

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

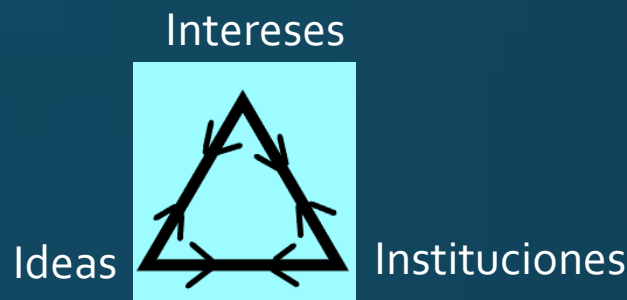
# El latido del análisis y las políticas



"DRIVERS"

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

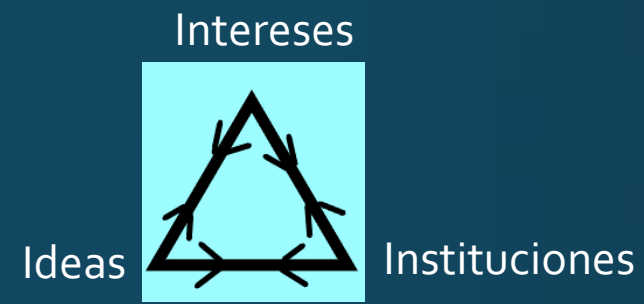
Prestando del esquema de las “3-i” ...



	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	Liderazgo
	Necesidades	-definición	Capacidad/limitaciones
	Deseos/ambiciones	Nacionalismo	Estructuras económicas
	Riqueza	Historia	Intermediación
	Rendimiento económico	Conceptos/lógica	Inclusión
		Valores	Topografía/geografía
		Ideología	Clima

¿Qué más debo saber de los impulsores?

### “FUEL”

- Esfuerzo/atención
- Recursos
- Tecnología, etc.

para EMPUJAR solución.

Impulsan “Adelante”

### “FRICTION”

- 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.”



“sub-impulsores”

o



IMPULSORES



escenarios

“super-impulsores”



políticas  
programas  
operaciones



¿Qué crea los impulsores que vemos en acción?



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

Q: ¿¿QUÉ "SUPER-IMPULSOR"??

Pobreza

Q: ¿¿QUÉ "SUPER-IMPULSOR"??

Sistema educación

Q: ¿¿QUÉ "SUPER-IMPULSOR"??

Los carteles

Q: ¿¿QUÉ "SUPER-IMPULSOR"??

Geografía

Q: ¿¿QUÉ "SUPER-IMPULSOR"??

Atributos culturales

Falta de cooperación

Q: ¿¿QUÉ "SUPER-IMPULSOR"??

Élites distantes

Corrupción

Q: ¿¿QUÉ "SUPER-IMPULSOR"??

Instituciones débiles

Q: ¿¿QUÉ "SUPER-IMPULSOR"??

Demografía

Q: ¿¿QUÉ "SUPER-IMPULSOR"??

Armas de EEUU

Maras deportadas

Q: ¿¿QUÉ "SUPER-IMPULSOR"??

Q: ¿¿QUÉ "SUPER-IMPULSOR"??

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

# Hablamos de ...

Ejemplos del uso de impulsores en el análisis

La importancia de entender las necesidades, los intereses, las perspectivas de los decisores

La importancia de “controlar” la pregunta

El arte del oficio (tradecraft)

La planilla analítica (analytic worksheet), que nos facilita el proceso



# 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

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

Scenario 2:

**Wild Cards**  
Wild card 1: → "Comodines"

Wild card 2:

**Implications**  
Implication 1: → Implicaciones

Implication 2:

Implication 3:

**Other Points** → "Otros Puntos"

# 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	

# Presentación del Producto

HOY

Implementar el modelo de impulsores

Construir el análisis sobre esa base:

- Escenario principal
- Escenarios alternativos
- Implicaciones/consecuencias
- “Comodines”



Tormenta de ideas  
(brainstorming)

## 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?



TOPICS	TEAMS
1. ¿Cómo será Afganistán en uno, dos y cinco años?	Pareja 1: Luis – Juan – (+Jesús)
2. ¿Cómo resolverá Europa su problema demográfico?	Pareja 2: Almudena – Sandra
3. ¿Cuán serio es el terrorismo internacional?	Pareja 1: Ana - Julio Pareja 2: Javier - Irene
3. ¿Cuán serio es el terrorismo internacional?	Pareja 1: Teresa – Vero (+Leticia) Pareja 2: Andrea – Eva
4. ¿Cuál es la estrategia política-económica de China en el mundo	Pareja 1: Rocío – Andrea (+Paula) Pareja 2: Félix – Rubén
5. ¿Cuál es la estrategia política-económica de China en el mundo	Pareja 1: Sergio - Javi
6. ¿Cuáles son las intenciones a largo plazo de Rusia y/o Putin?	Pareja 2: Diego – Miguel (+Jesús)
7. ¿A dónde va el calentamiento ambiental?	Pareja 1: Alex - Carmen

## Primeras tareas de equipo

En el “breakout” presencial ...

1. Primero como parejas – una “a” y una “b”:
  - a. Hablar en términos generales sobre vuestro tema – sus impulsores, importancia
  - b. Consultar sobre para qué decisores vais a preparar vuestro análisis, y qué información/análisis van a necesitar

**10 minutos**

- c. Y después ... consultar con otra pareja para ponerse de acuerdo sobre 1) DECISORES y 2) SUS NECESIDADES.

**10 minutos**

# EXERCISE WORKSHEET

H

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

## Building Analysis - Part One -

Thesis

---

---

---

---

Framing

---

---

---

---

---

---

Drivers & Trends

Driver

Trend

Driver 1:

Driver	Trend

Driver 2:


Driver 3:


Driver 4:


Other Points

---

---

---

1. Rellenar la hoja H
2. Desarrollar el análisis (Part One)

# 30 minutos

¿Cómo fue?

¿A dónde irá vuestro  
análisis?

¿Ya tenéis ... ?

¿Tema?

¿Tesis?

¿Hechos básicos?

¿Impulsores?

¿Tendencias/corrientes?



Próxima etapa

# Escenario Principal

¿Qué va a pasar a corto, mediano, largo plazo?

¿Por qué?

¿En qué impulsores se basa este escenario?

¿Cuánta confianza tenemos en este escenario?

¿Qué nivel de probabilidad le designamos?



# Creando el Escenario Principal

**impulsor y tendencia**



*impulsor y tendencia*



*impulsor y tendencia*



*impulsor y tendencia*

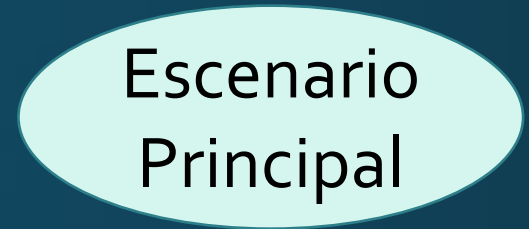


*impulsor y tendencia*



**IMPULSOR Y TENDENCIA**

Escenario  
Principal



# Creando el Escenario Alternativo

¿Qué es, y qué nos aporta?

¿Cómo lo desarrollamos?

¿Cómo asignamos su probabilidad?

¿Cómo lo presentamos?





# Creando el Escenario Alternativo

**impulsor y tendencia**

*impulsor y tendencia*

*impulsor y tendencia*

*impulsor y tendencia*

*impulsor y tendencia*

**IMPULSOR Y TENDENCIA**

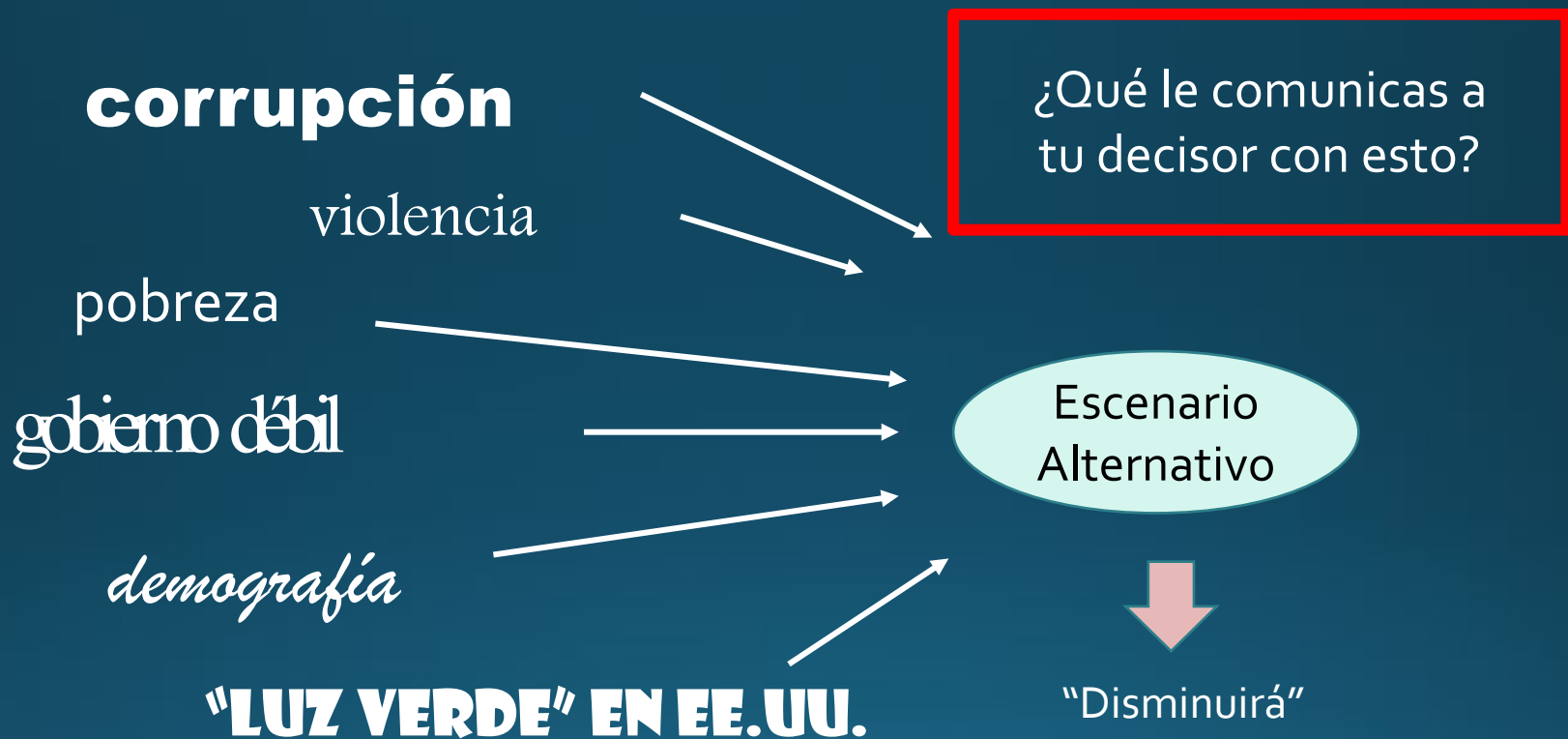
Escenario  
Alternativo

Veamos un Ejemplo

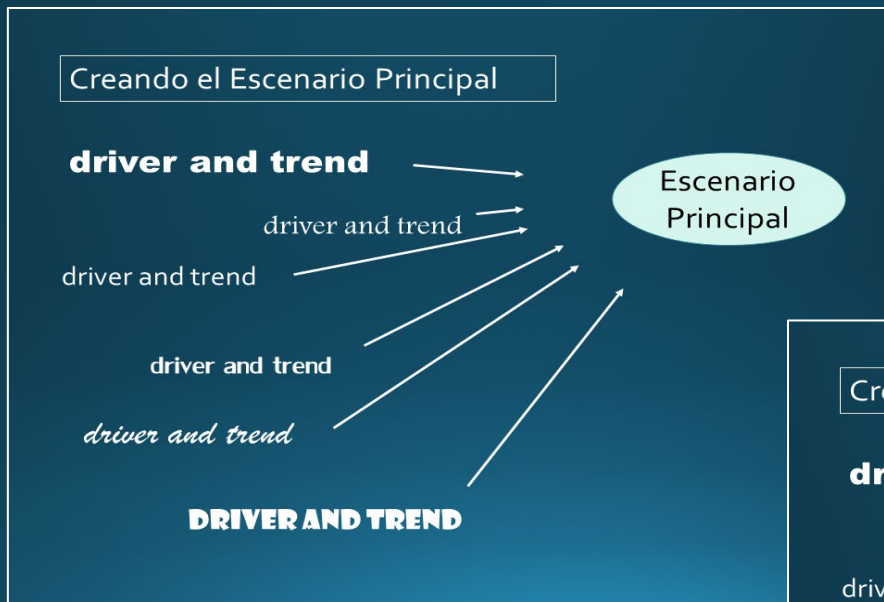
# EJEMPLO: La migración centroamericana al norte



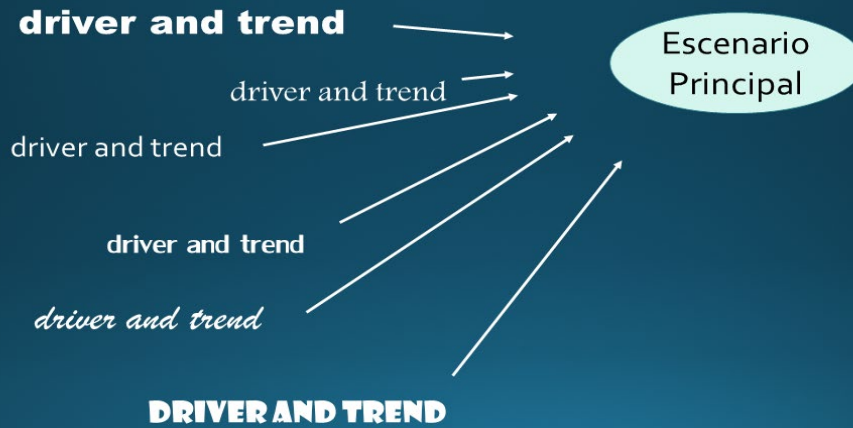
# EJEMPLO: La migración centroamericana al norte



# ¿Ves el valor ... para ti ... y para el decisor?



Creando el Escenario Principal



¿Con qué nivel de probabilidad?

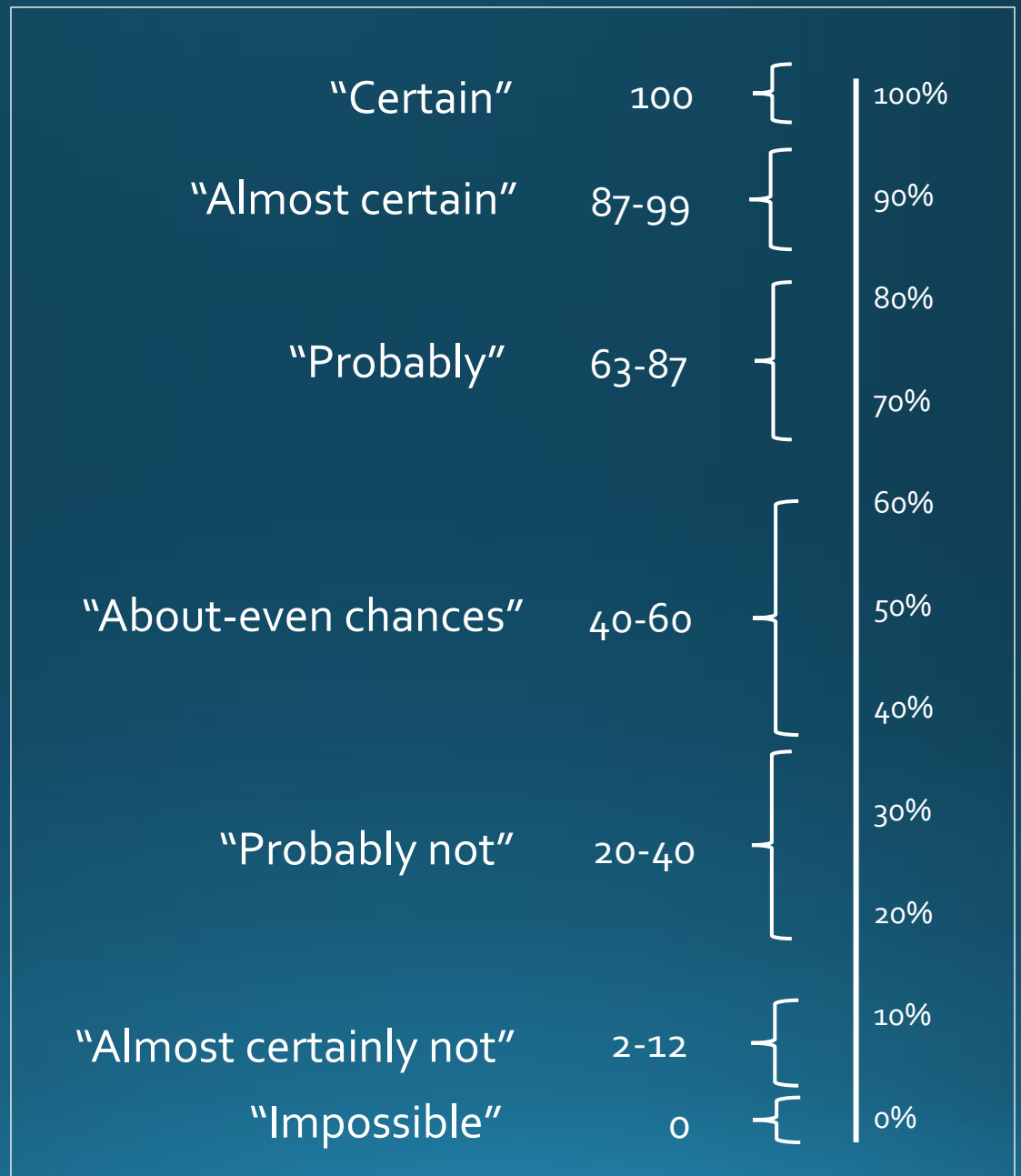
Creando el Escenario Alternativo



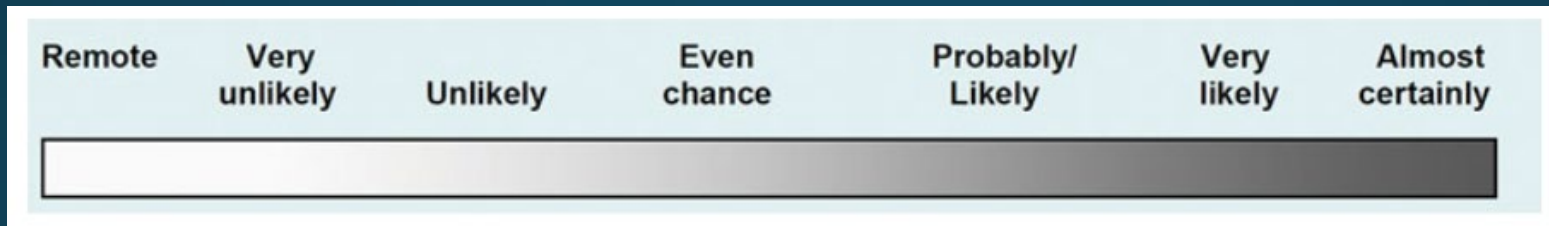
# ¿Qué probabilidad hay?

*"Es arte, no ciencia."*

Source:  
Informal CIA Working Paper



¿Qué  
probabilidad  
hay?



## Words of Estimative Probability

Source: 2007 National Intelligence Estimate, *Iran: Nuclear Intentions and Capabilities*, and other products)



# ¿Qué dirías en castellano?

Handout J

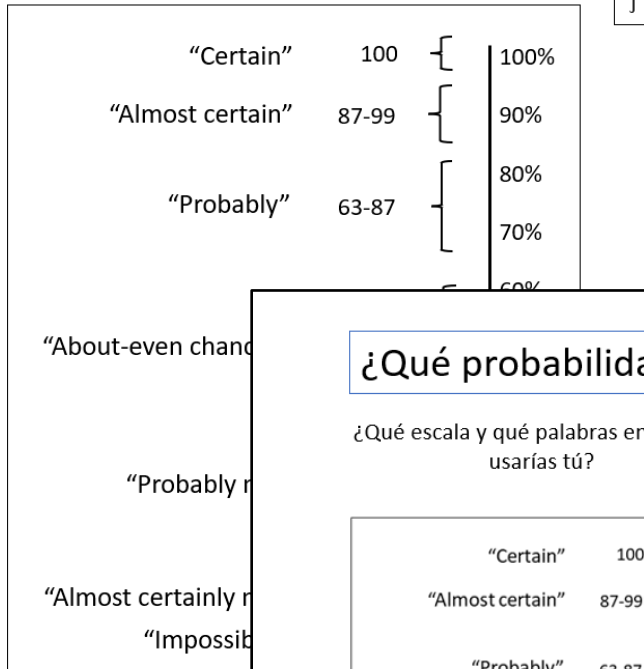


¿Qué probabilidad hay?

*“Es arte, no ciencia.”*

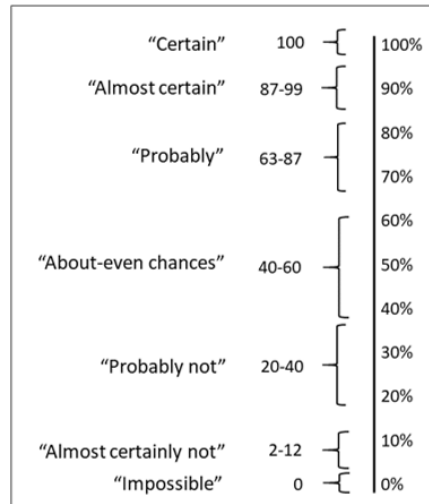
Source:  
Informal CIA Working Paper

Máster en Analista de Inteligencia



## ¿Qué probabilidad hay?

¿Qué escala y qué palabras en español usarías tú?

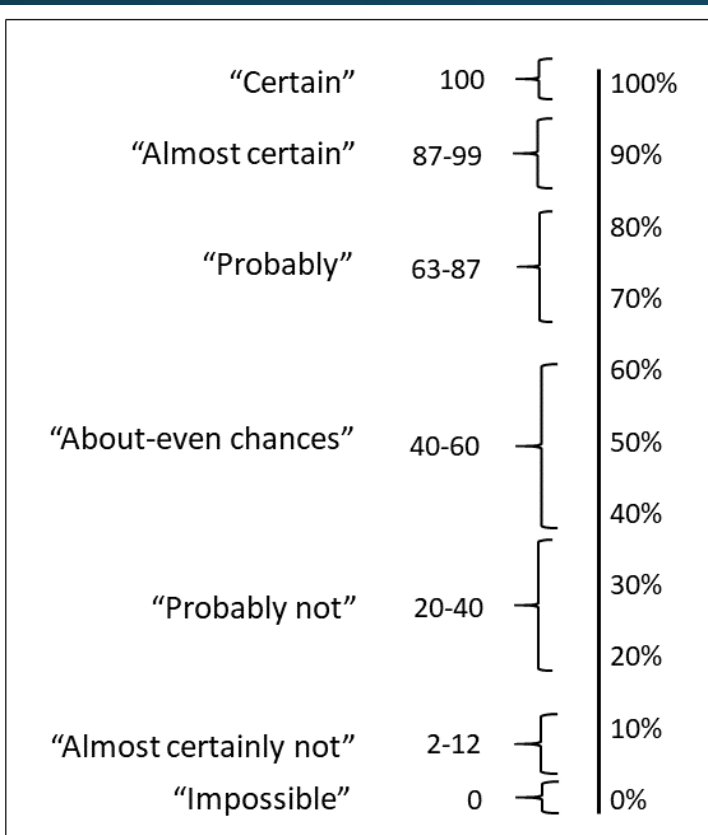


Source: Informal CIA Working Paper

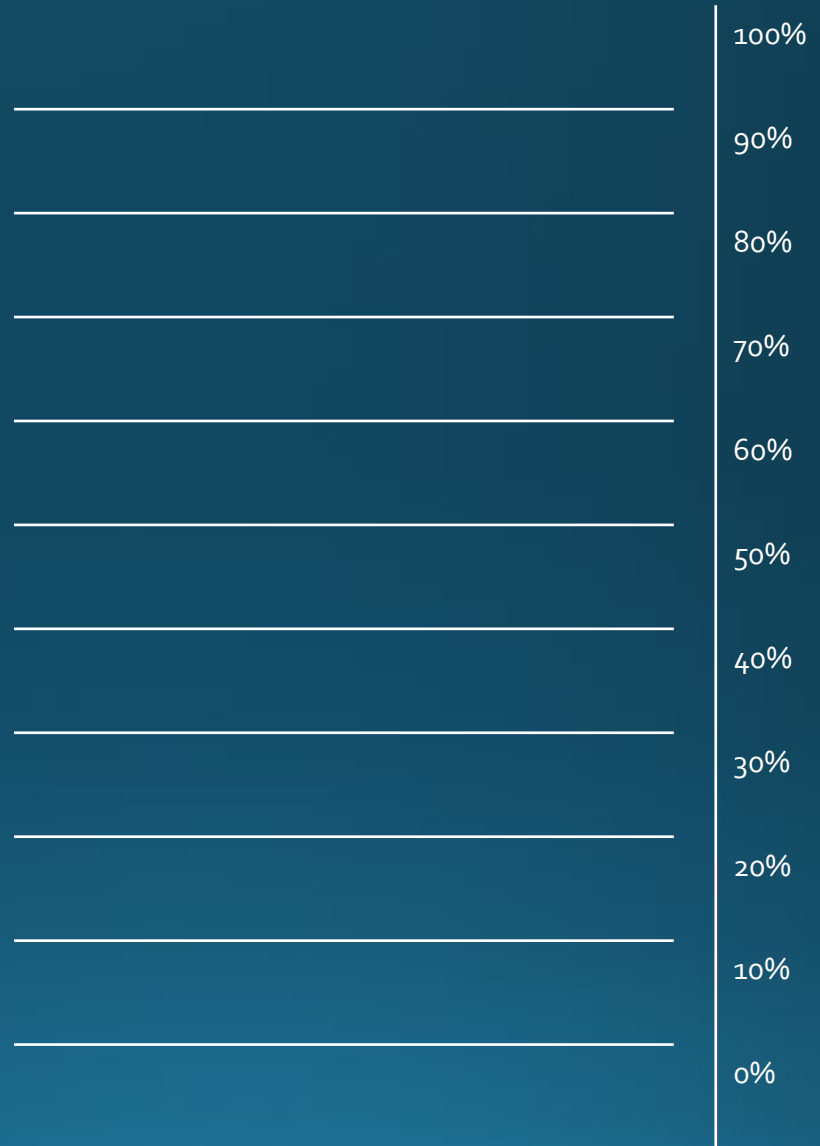
_____	100%
_____	90%
_____	80%
_____	70%
_____	60%
_____	50%
_____	40%
_____	30%
_____	20%
_____	10%
_____	0%

# ¿Qué probabilidad hay?

¿Qué escala y qué palabras en español usarías tú?



Source: Informal CIA Working Paper



Armados con ...

La tesis

Los hechos básicos

Los impulsores

Las tendencias/corrientes

Un escenario principal

Uno/dos escenarios alternativos

Probabilidades

Avanzamos ...

Construyendo el análisis

Y después ...

Comodines

Implicaciones

K

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

Building Analysis  
- Part Two -

Thesis

---

---

Scenarios

Scenario 1:

---

---

---

---

Scenario 2:

---

---

---

---

Wild Cards

Wild card 1:

---

---

---

---

Wild card 2:

---

---

---

---

Implications

Implication 1:

---

---

---

---

Implication 2:

---

---

---

---

Implication 3:

---

---

---

---

# EXERCISE WORKSHEET

## Building Analysis

### - Part Two -

Handout K

K

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

Building Analysis  
- Part Two -

Thesis \_\_\_\_\_

Scenarios

Scenario 1: \_\_\_\_\_

¿Cuál es el escenario principal?  
¿Cuál es el alternativo?  
¿Qué probabilidades tienen?

Wild Card 1: \_\_\_\_\_

Wild card 2: \_\_\_\_\_

¿Los impulsores (y el peso que les asignas) y las tendencias que producen el escenario?

Implications

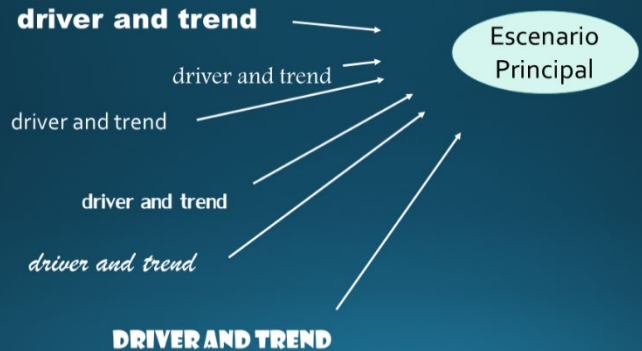
Implication 1: \_\_\_\_\_

Implication 2: \_\_\_\_\_

Implication 3: \_\_\_\_\_

# EXERCISE WORKSHEET

Creando el Escenario Principal



Creando el Escenario Alternativo



K

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

Building Analysis  
- Part Two -

Thesis \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Scenarios

Scenario 1: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cuál es el escenario principal?

¿Cuál es el alternativo?

Wild Card 1: ¿Qué probabilidades tienen?

Wild card 2: \_\_\_\_\_

¿Los impulsores (y el peso que les asignas) y las tendencias que producen el escenario?

Implication 1: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Implication 2: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

EXERCISE WORKSHEET  
Building Analysis  
- Part Two -

**20 minutos**

¿Comentarios?

¿Dudas?

¿Preguntas?

handout K



¿Cómo fue?

¿Dudas? ¿Comentarios?

## “Comodines” (wildcards)

- Sumamente baja probabilidad;  
imposible de predecir o pronosticar ...  
  
pero ...
- Cambia drásticamente nuestro análisis
- Algo que, en nuestra lista de presunciones,  
calculamos como algo fuera del análisis



*RAE*: En algunos juegos de naipes o de dados, carta o cara del dado que se puede aplicar a cualquier suerte favorable.



## “Comodines” (wildcards)

### EJEMPLOS

- Muerte por causa natural de un líder
- Asesinato sin ningún indicio
- Desastres naturales, epidemia, etc.
- Crisis totalmente ajena al contexto del análisis



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

Building Analysis  
- Part Two -

Thesis: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Scenarios

¿Qué comodines pueden, aún remotamente, suceder?

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

Wild Cards

Wild card 1: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Wild card 2: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Implications

Implication 1: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Implication 2: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Implication 3: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

# EXERCISE WORKSHEET

## Building Analysis

### - Part Two -

# El modelo hasta ahora

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

Building Analysis  
- Part One -

**Thesis** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Framing** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Drivers & Trends	Driver	Trend
Driver 1:		
Driver 2:		
Driver 3:		
Driver 4:		

**Other Points** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

URJC - Septiembre 2019

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

Building Analysis  
- Part Two -

Thesis \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Scenarios**  
Scenario 1: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Scenario 2: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Wild Cards**  
Wild card 1: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Wild card 2: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Implications** **NEXT**  
Implication 1: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

URJC - Septiembre 2019

¿Preguntas? ¿Comentarios?  
¿Ideas para mejorarlo?

## Analizando las implicaciones

¿Qué importancia tienen la situación actual y los escenarios para el decisor?

¿Por qué debe prestar atención?

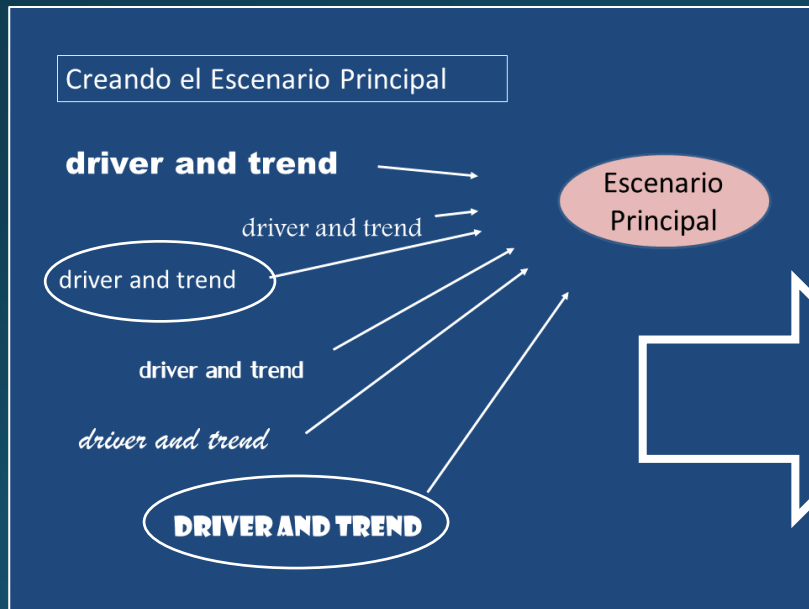
¿Cómo pueden afectar sus intereses?

# Analizando las implicaciones

Opportunity analysis

vs

Warning analysis



# ¿Cuáles son las implicaciones ...?

EJEMPLOS  
(warning)

ESCENARIO: Guerra

crisis humanitaria  
migración incontrolada  
desorden

ESCENARIO: Elecciones no concluyentes

tensiones políticas  
indecisión  
daño a instituciones

ESCENARIO: Colapso económico

desempleo  
sufrimiento popular  
tensiones

# Analizando las implicaciones

## EJEMPLOS (warning)

ESCENARIO: Calentamiento global

reducción en prod. agrícola  
escasez de agua  
amenaza ciudades costeras

ESCENARIO: Manipulación de redes sociales

amenaza legitimidad  
daño a instituciones  
desorientación juvenil

ESCENARIO: Nuevos patentes (5G)

monopolios  
inseguridad, dudas  
tensiones internacionales

¿Dudas?



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

Building Analysis  
- Part Two -

Thesis: \_\_\_\_\_

Scenario 1: \_\_\_\_\_  
¿Cuáles son las implicaciones de los escenarios?

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

¿Qué warning identificas?

Wild card 1: \_\_\_\_\_  
¿Qué oportunidades? ¿Basadas en qué impulsores?

Wild card 2: \_\_\_\_\_

Implications

Implication 1: \_\_\_\_\_

Implication 2: \_\_\_\_\_

Implication 3: \_\_\_\_\_

# EXERCISE WORKSHEET

## Building Analysis - Part Two -

# 20 minutos

- Wild cards
- Implications



¿Cómo fue?

¿Cómo os sirve el modelo?

# Así es el modelo en su entero

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

Building Analysis  
- Part One -

Thesis \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Framing \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Drivers & Trends

Driver	
Driver 1:	_____ _____
Driver 2:	_____ _____
Driver 3:	_____ _____
Driver 4:	_____ _____

Other Points \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

URJC - Septiembre 2019

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

Building Analysis  
- Part Two -

Thesis \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Scenarios

Scenario 1: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Wild card 2: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Implications

Implication 1: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Implication 2: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Implication 3: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

URJC - Septiembre 2019

¿Preguntas? ¿Comentarios?  
¿Ideas para mejorarlo?

Pero ... ¿estamos totalmente contentos?

¿Tenemos toda confianza? ¿Puede faltar algo?

# “TORMENTA DE IDEAS”



**Propósito:** Asegurar que el análisis considere toda la información y las interpretaciones relevantes.

**Definición:** Proceso de liberarnos de la línea establecida -- evadiendo el pensamiento lineal y fortaleciendo nuestra confianza en el análisis.

**Sugerencias:**

Líder coetáneo

Sin juzgar en ningún aspecto

Cantidad más que calidad

No defender

Seguir sin parar

Estructura ligera, ágil

Todos hablan

Mantener la discusión divertida

Pero ... ¿estamos totalmente contentos?

¿Tenemos toda confianza? ¿Puede faltar algo?

## “TORMENTA DE IDEAS”

L

**Propósito:** Asegurar que el análisis considere toda la información y las interpretaciones relevantes.



**Definición:** Proceso de liberarnos de la línea establecida -- evadiendo el pensamiento lineal y fortaleciendo nuestra confianza en el análisis.

**Sugerencias:**

Líder coetáneo

Sin juzgar en ningún aspecto

Cantidad más que calidad

No defender

Seguir sin parar

Estructura ligera, ágil

Todos hablan

Mantener la discusión divertida

handout L

# Brainstorming

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

## Building Analysis - Part One -

Thesis

Framing

Drivers & Trends

Driver

Driver 1:

Driver 2:

Driver 3:

Driver 4:

Other Points

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

## Building Analysis - Part Two -

Thesis

Implications

Implication 1:

Implication 2:

Implication 3:

¿Hay algo más que decir?  
¿Hay otras interpretaciones  
que explorar?  
¿Ideas para mejorarlo?

# Brainstorming

En los grupos de CUATRO (dos parejas),  
comparar análisis y después brainstorm  
sobre:

- los impulsores
- los escenarios
- las implicaciones

**20 minutos**

Thesis

Framing

Drivers & Trends

Driver 1:

Driver 2:

Driver 3:

Driver 4:

Other Points





¿Pensaron de algo nuevo?

## Conclusiones Principales ... hasta ahora

### PARA COMUNICAR ANÁLISIS ACCIONABLE, TENEMOS EN CUENTA QUE ...

- La inteligencia – el análisis – es elemento esencial para cualquier decisión.
- El analista, armado con su arte del oficio, les asegura a los decisores la calidad de información; entiende su decisor y su misión, y sabe comunicarse claramente con él/ella.
- El análisis que identifica los impulsores, escenarios (con probabilidades), e implicaciones brinda al decisor la capacidad de lograr mayor éxito.

# REPASO

El decisor y sus necesidades;  
articulación del tema y su alcance



Investigación, recolección, evaluación  
de información



Análisis de impulsores, tendencias,  
escenarios, implicaciones, comodines



Revisión del producto; brainstorming



Preparación de producto (escrito,  
oral)

# REPASO

El decisor y sus necesidades;  
articulación del tema y su alcance

Investigación, recolección, evaluación  
de información

¿Cómo les comunicamos nuestro análisis a los decisores?

Revisión del producto; brainstorming

Preparación de producto (escrito,  
oral)

¿Comentarios?

¿Dudas?

¿Preguntas?

Next steps ...

## HOMEWORK

- Terminar el *analytical worksheet*
- Convertirlo en productos de valor para un decisor

## EN CLASE

- Proyecto de cada pareja (2 personas juntas)
- Investigación datos necesarios
- Rellenar modelo entero (MS Word)
- **ENTREGAR** – jueves, 22 septiembre, a las 1200h
- [fultona@american.edu](mailto:fultona@american.edu)

## EJERCICIO en las próximas clases

- “Parejas” que han colaborado en la elaboración del *analytical worksheet* siguen igual.
- Parejas preparan informe oral basado en su *worksheet*.
- Dos parejas de un “equipo” tomarán turnos jugando papel de analistas y decisores.
- Evaluación.
- Parejas preparan borrador de informe escrito.

BRIEFING

## RONDA UNO



Pareja A = Analista



Pareja B = Decisor

BRIEFING

## RONDA DOS



Pareja A = Decisor



Pareja B = Analista



## HOMEWORK

1. Terminar el “analysis worksheet”
2. Pensar sobre cómo se va a presentar al decisor
3. Seguir pensando

del análisis de tu tema ...

de este arte que llamamos análisis

¿Todo Claro?

¿Comentarios?

¿Dudas?

¿Preguntas?

# Otros asuntos

...

La politización

Nuestro valor añadido

Nuestros otros clientes

Manteniendo nuestra moral

# Politización

¿Qué es, y cómo nos daña?

¿Por qué y cómo sucede?

¿Qué formas toma?

¿Qué tiene que ver la retroalimentación – *feedback* – del decisor sobre nuestro trabajo?

# Politización

¿Qué es “politización al revés”?

¿Cómo y por qué sucede?

# Politización

handout M

¿Cómo la prevenimos?

- Emplear buen arte del oficio – con transparencia
  - Ser honestos sobre nuestra información
  - Poner al lado preferencias institucionales
  - Resistir tentación de acceso
- Mantenernos al tanto sobre políticas y la política
- Pensar como un decisor o político
- Enfocarnos en los “intereses nacionales”
- Respetar perspectivas ajenas; respetar procesos e instituciones; respetar la democracia

# Nuestro valor añadido

¿Cuál es nuestra contribución especial?

- ¿La información secreta/clandestina?
- ¿Nuestra pericia?
- ¿Que nuestro producto es oportuno?
- ¿Que no tenemos agenda?
- ¿Nuestro arte del oficio riguroso?

¿Somos más que un medio interno para las noticias,  
en competencia con los medios masivos?



# Nuestros (otros) clientes

¿Quién más es cliente nuestro?

- ¿Sólo el ejecutivo (o presidencia)?
- ¿Nuestros colegas operativos?
- ¿Contactos en el sector privado?
- ¿La prensa?
- “El pueblo”?

# Nuestra moral

¿Cómo mantenemos nuestra moral?

Trabajo interesante pero muchas veces difícil

No recibimos la misma retroalimentación para el ego que los operativos y decisores

Así que ...

- ¿Cómo nos motivamos?
- ¿Cómo recargamos nuestras baterías?
- ¿Cómo sabemos el valor de lo que hacemos?

# Respuesta corta

## Satisfacción y orgullo

sabiendo que nuestra contribución es esencial,  
honesto, y estratégico.

Y sabiendo que ...

Somos parte estratégica del “cerebro” de la  
organización – guiándola con hechos y análisis  
(y sin agenda).

Queda grabado ...

"AND YE SHALL KNOW THE TRUTH AND  
THE TRUTH SHALL MAKE YOU FREE."

JOHN VIII-XXXII

«y conocerán la verdad y la verdad los hará libres»

John 8:32

IN HONOR OF THOSE MEMBERS  
OF THE CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY  
WHO GAVE THEIR LIVES IN THE SERVICE OF THEIR COUNTRY



¿Comentarios?

¿Dudas?

¿Preguntas?

Nos vemos el viernes (23 de septiembre) a las 1600h

EN PUNTO!

[fultona@american.edu](mailto:fultona@american.edu)

*Brindando inteligencia de calidad a decisores*

# EL ANÁLISIS ACCIONABLE



Universidad  
Rey Juan Carlos



Universidad  
Carlos III de Madrid

Máster Interuniversitario en

**Analista  
de Inteligencia**

17-18 y 24-25 de septiembre 2021

*Fulton Armstrong*

*American University*

*Washington, DC*