

*Brindando inteligencia de calidad a decisores*

# EL ANÁLISIS ACCIONABLE

**DÍA CUATRO**

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*

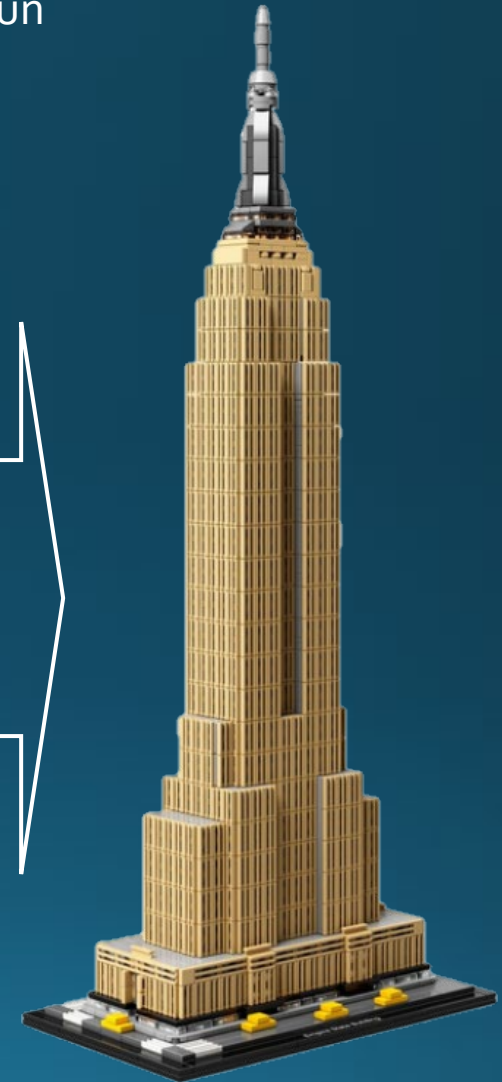
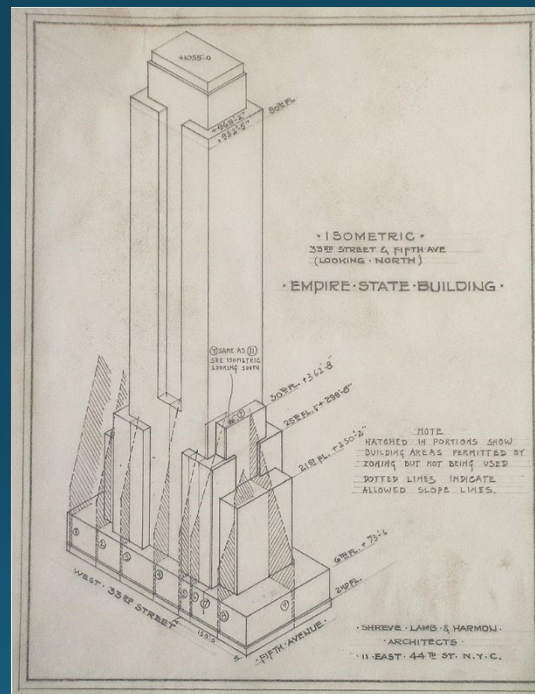
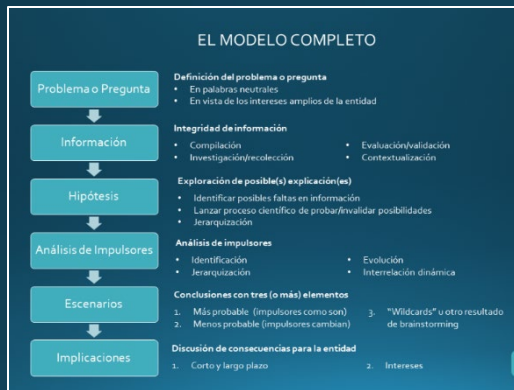
*Washington, DC*

REPASO

# El latido del análisis y las políticas

¿Qué es?

## ¿Cómo convertimos un magnífico análisis en un informe escrito u oral?



Usando las partes que necesitamos

- Creando una narrativa
- Dándole al decisor lo que necesita

# “An extraordinary gift: An Idea”



Chris Anderson  
“TED” talks



## Chris Anderson's FOUR GUIDELINES

1. Focus on one main idea.
2. Give a reason to care.
3. Build your idea with familiar concepts.
4. Make your idea worth sharing.
  1. Enfoca en una idea clave.
  2. Dar una razón por interesarse.
  3. Confecciona tu idea con conceptos familiares.
  4. Haz tu idea algo que merece ser compartido.

¿Cómo lograr que te hagan caso cuando hablas?

- Tu actitud. (Una indirecta: inclusión)
- Tu voz y tu intonación.



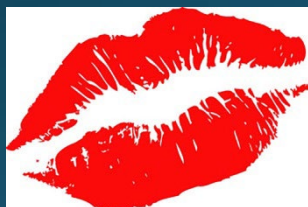
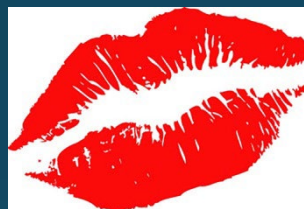
**Julian Treasure**  
- especialista y consultor

**Honestidad** ser claro y recto  
**Autenticidad** ser tú mismo  
**Integridad** ser fiel a tu palabra  
**Amor** esperarles lo mejor

REPASO

# Mensaje

Sabe qué dices



k.i.s.s.

Keep It Simple, Stupid

REPASO

B  
L  
U  
F

The President does not understand blah, blah, blah

The president did blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah.

Then the president blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah.

This indicates that the president does not understand blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah.



REPASO



Recuerda ... que ... todo empieza con la palabra.

REPASO

“La escalera de la abstracción”



Abstracciones

necesidades de oficina  
sustento  
protección de clima

Cosas abstractas

artículo de papelería  
comida  
vestuario

Palabras específicas-generales

utensilio para escribir  
fruta  
ropa

Cosas concretas

bolígrafo  
uvas  
calzón

# CONSTRUIR UN INFORME

Los siete módulos tradicionales

- titular
- contexto
- puntos
- pruebas
- indicadores
- resumen
- "acción"

Los cinco módulos analíticos

## Ejercicio

# Preparación de un informe

- Objetivos:
- Profundizar entendimiento del decisor
  - Practicar arte del oficio
  - Practicar informe escrito y oral

- Semana pasada:
- Formar "parejas" (2 pers) y "equipos" (4 pers)
  - Elegir tema para analizar e informar
  - Preparar "analytical worksheet"

- Homework:
- Terminar "analytical worksheet"

- Ayer:
- Convertirlo en producto para decisor

- HOY:
- En función de analistas: Presentar conclusiones
  - En función de decisores: Recibir informe
  - Evaluar procesos y presentaciones

[[[TOPICS AND TEAMS]]]

# HOY

- BRIEFINGS!!!

## Etapas:

1. Perfeccionar briefing a nivel de pareja
2. Dos rondas de briefings orales, alternando entre papeles de analistas y decisores
3. Evaluación y conclusiones
4. Presentación de cuatro o cinco briefings

BRIEFING

## RONDA UNO



Pareja A = Analista



Pareja B = Decisor

BRIEFING

## RONDA DOS



Pareja A = Decisor



Pareja B = Analista

# INTELLIGENCE BRIEFING

O

INTELLIGENCE BRIEFING

Analysts: \_\_\_\_\_ Topic: \_\_\_\_\_  
Decisionmakers: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

B.L.U.F. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Minute 1: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Minute 2: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Minute 3: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Minute 4: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Minute 5: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- Priorizar
  - Sintetizar
- ¿Qué necesita el decisor?



# INTELLIGENCE BRIEFING

O

INTELLIGENCE BRIEFING

Analysts: \_\_\_\_\_ Topic: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Decisionmakers: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

B.L.U.F. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Minute 1: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Minute 2: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Minute 3: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Minute 4: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Minute 5: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Los cinco módulos analíticos

key judgments	juicios principales
drivers	impulsores
trends	corrientes/tendencias
outcomes	escenarios
implications	implicaciones

El informe debe incluir los elementos analíticos necesarios

Ten en cuenta ...

En su papel de DECISOR, cada pareja va a escuchar críticamente el informe, hacer preguntas, y evaluar el informe

Compararán las perspectivas



BRIEFING - Preparación y Evaluación

Analistas: \_\_\_\_\_

¿Qué necesitan nuestros decisores?

Nuestro decisor es ... \_\_\_\_\_

Nuestro tema \_\_\_\_\_

¿Qué información/análisis necesita nuestro decisor? \_\_\_\_\_

¿Qué son los intereses de nuestro decisor? \_\_\_\_\_

¿Qué opciones tiene nuestro decisor sobre nuestro tema? \_\_\_\_\_

¿Cuánta información tenemos, y cómo es su calidad? \_\_\_\_\_

**AYER**

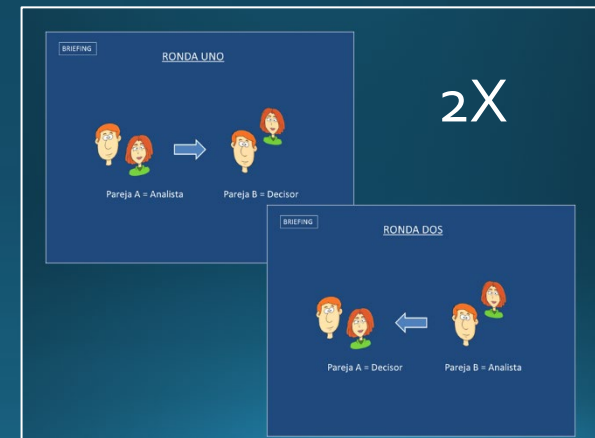
Máster en Analista de Inteligencia

## Ejercicio

1. Preparar/escribir informe completo ✓ (ayer)
2. Última coordinación de puntos esenciales (ahora)

3. Presentar e intercambiar

4. Evaluar



¿Listos?

# INTELLIGENCE BRIEFING

INTELLIGENCE BRIEFING

Analysts: \_\_\_\_\_ Topic: \_\_\_\_\_

Decisionmakers: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

B.L.U.F.:

Minute 1:

Minute 2:

Minute 3:

Minute 4:

Minute 5:

INTELLIGENCE BRIEFING

Analysts: \_\_\_\_\_ Topic: \_\_\_\_\_

Decisionmakers: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Minute 1:

Minute 2:

Minute 3:

Minute 4:

20-30 minutos

5 minutos

- Priorizar
- Sintetizar ¿Qué necesita el decisor?

Última coordinación  
**15 mins**



¿OK?

## RONDA UNO

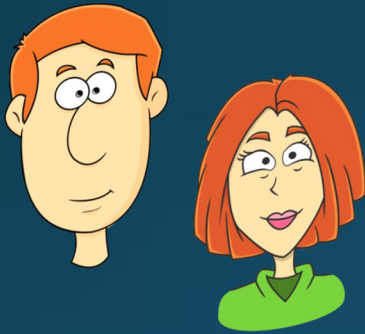
- Hablando (no leyendo)
- Mirando de los decisores en los ojos
- Invitando preguntas
- Dando respuestas con contenido

Briefing = 5 mins

Q&A = 5 mins

Evaluación = 5 mins

# RONDA UNO



Pareja A = Analista



Pareja B = Decisor



15 minutos



## RONDA DOS

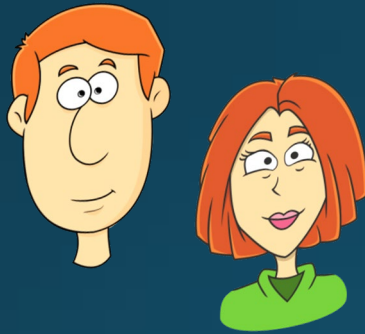
- Hablando (no leyendo)
- Mirando a los decisores en los ojos
- Invitando preguntas
- Dando respuestas con contenido

Briefing = 5 mins

Q&A = 5 mins

Evaluación = 5 mins

# RONDA DOS



Pareja A = Decisor



Pareja B = Analista



15 minutos

# EVALUACIÓN

Pregunta para decisores:

¿Han cumplido los analistas su misión de brindarles la información y el análisis que necesitan?

Pregunta para analistas:

¿Qué dificultades encontraron?  
¿Por qué?

# ¿Cómo salió?

¿Los analistas demostraron su conocimiento de las NECESIDADES DEL DECISOR (y que mostraron interés en el asunto)?

¿Quedaron claros sus JUICIOS PRINCIPALES?

¿Fueron explícitos los IMPULSORES y sus TENDENCIAS?

¿Dieron una clara visión del ESCENARIO MÁS PROBABLE y ESCENARIO(S) ALTERNATIVO(S)? ¿Fueron pendientes de los impulsores?

¿Hablaron de algunos COMODINES?

¿Analizaron las IMPLICACIONES de los escenarios para el decisor?

¿Estaban preparados para las Q&A?

# ¿Cómo cambiarías este modelo en tu trabajo?

¿Comentarios?

¿Dudas?

¿Preguntas?

## CLASS-LEVEL BRIEFINGS

1. ¿Cómo será Afganistán en uno, dos y cinco años?
2. ¿Cómo resolverá Europa su problema demográfico?
3. ¿Cuán serio es el terrorismo internacional?
4. ¿Cuál es la estrategia política-económica de China en el mundo?
5. ¿Cuáles son las intenciones a largo plazo de Rusia y/o Putin?
6. ¿A dónde va el calentamiento ambiental?

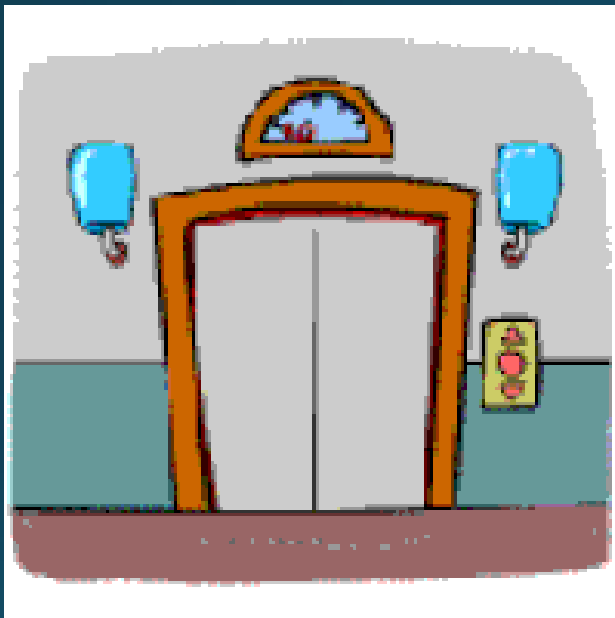
## CLASS-LEVEL BRIEFINGS

- Hablando (no leyendo)
- Mirando a los decisores
- Invitando preguntas
- Dando respuestas con contenido

Briefing = 5 mins

Q&A = 3 mins

# Elevator Briefings



Posiblemente la  
major oportunidad  
que tendrás para  
presentar tu análisis  
a decisores de alto  
nivel



El decisor pregunta al analista:

- ¿Qué pasa con esto?
- ¿Qué necesito saber?
- ¿A dónde va la cosa?
- ¿A mí qué me importa?
- ~~¿Qué debo hacer?~~

El analista contesta ...                      ¿30 segundos?

¿Cuáles son las diferencias  
entre un informe oral  
y un informe escrito?

## ¿Cuáles son las diferencias entre un informe oral y un informe escrito?

- ¿Lenguaje?
- ¿Rigurosidad?
- ¿Estructura?
- ¿Brevedad o extensión?
- ¿Tono?
- ¿Perspectiva?

Las necesidades del decisor son iguales:

Quiere información y análisis accionable de la manera más eficaz posible.

# Cómo construir un buen informe ~~oral~~ escrito

Cuatro  
elementos

Tiempo

Cuánto tienes

Mensaje

Qué dices

Audiencia

Con quién  
hablas

Estilo

Cómo lo  
dices



# Buenos consejos para ambos productos

**CONOCE TU AUDIENCIA**

**HAZ UNA CONEXIÓN “EMOCIONAL”**

**HAZ TU MENSAJE BIEN CLARO**

**“KISS” Y “BLUF”**

**SABE BIEN A DÓNDE QUIERES IR**

**MUESTRA. NO SÓLO CUENTA.**

**USA LA VOZ CORRECTA**



# GUÍA PRINCIPAL: Los cinco módulos analíticos

key judgments

juicios principales

drivers

impulsores

trends

corrientes/ tendencias

outcomes

escenarios

implications

implicaciones

# EJERCICIO

[[Ejercicio suprimido]]

## Convertir el informe oral en ... un informe escrito

The diagram illustrates the process of converting an oral report into a written report. It consists of four main components:

- INTELLIGENCE BRIEFING (O):** A form with fields for Analyst, Topic, and Decisionmaker, followed by a section for B.L.U.F. and five minutes of notes.
- Minute 3, 4, 5:** Three separate sheets of lined paper for notes, each labeled with a minute number.
- Written Briefing (R):** A form with fields for Title, Assesses, Thesis, Finding, and Conclusions & Decs, followed by a section for Scenarios and a section for 'What Cash?'. It is labeled with a circled 'R'.
- Pages 1 and 2:** Two pages of a report, each with a header, a section for Scenarios, and a section for 'What Cash?'. They are labeled with '1' and '2' respectively.

A large teal arrow points from the oral report templates (INTELLIGENCE BRIEFING and the Minute sheets) to the Written Briefing template, indicating the flow of information from oral to written.

Handout R

Written Briefing

Title

Analyst:

Thesis

Framing

Drivers

& Trends

Scenarios

„Wild

Cards?

Implications



¿El informe escrito es como debe ser?

¿Los analistas demostraron su conocimiento de las NECESIDADES DEL DECISOR (y que mostraron interés en el asunto)?

¿Quedaron claros sus JUICIOS PRINCIPALES?

¿Fueron explícitos los IMPULSORES y sus TENDENCIAS?

¿Dieron una clara visión del ESCENARIO MÁS PROBABLE y ESCENARIO(S) ALTERNATIVO(S)? ¿Fueron pendientes de los impulsores?

¿Hablaron de algunos COMODINES (si necesario)?

¿Analizaron las IMPLICACIONES de los escenarios para el decisor?

## La importancia de la auto-revisión.

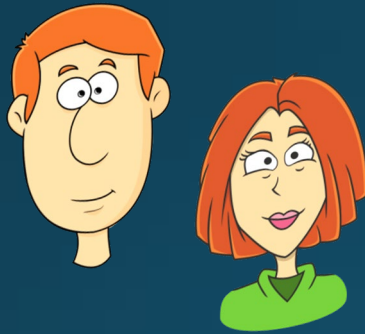
El primer borrador de todo producto escrito es,  
casi universalmente, una m\_\_\_\_\_a.

La diferencia entre un informe malo y bueno es que el  
redactor le ha quitado la m\_\_\_\_\_a  
a través de un proceso de auto-revisión rigurosa.



# REVISIÓN

[[Ejercicio suprimido]]



Pareja A



Pareja B

1. Compartir borrador con la otra pareja.
2. La A revisa borrador de la B, y viceversa. (15 mins)
3. Se reúnen las dos parejas para intercambiar impresiones. (15 mins)



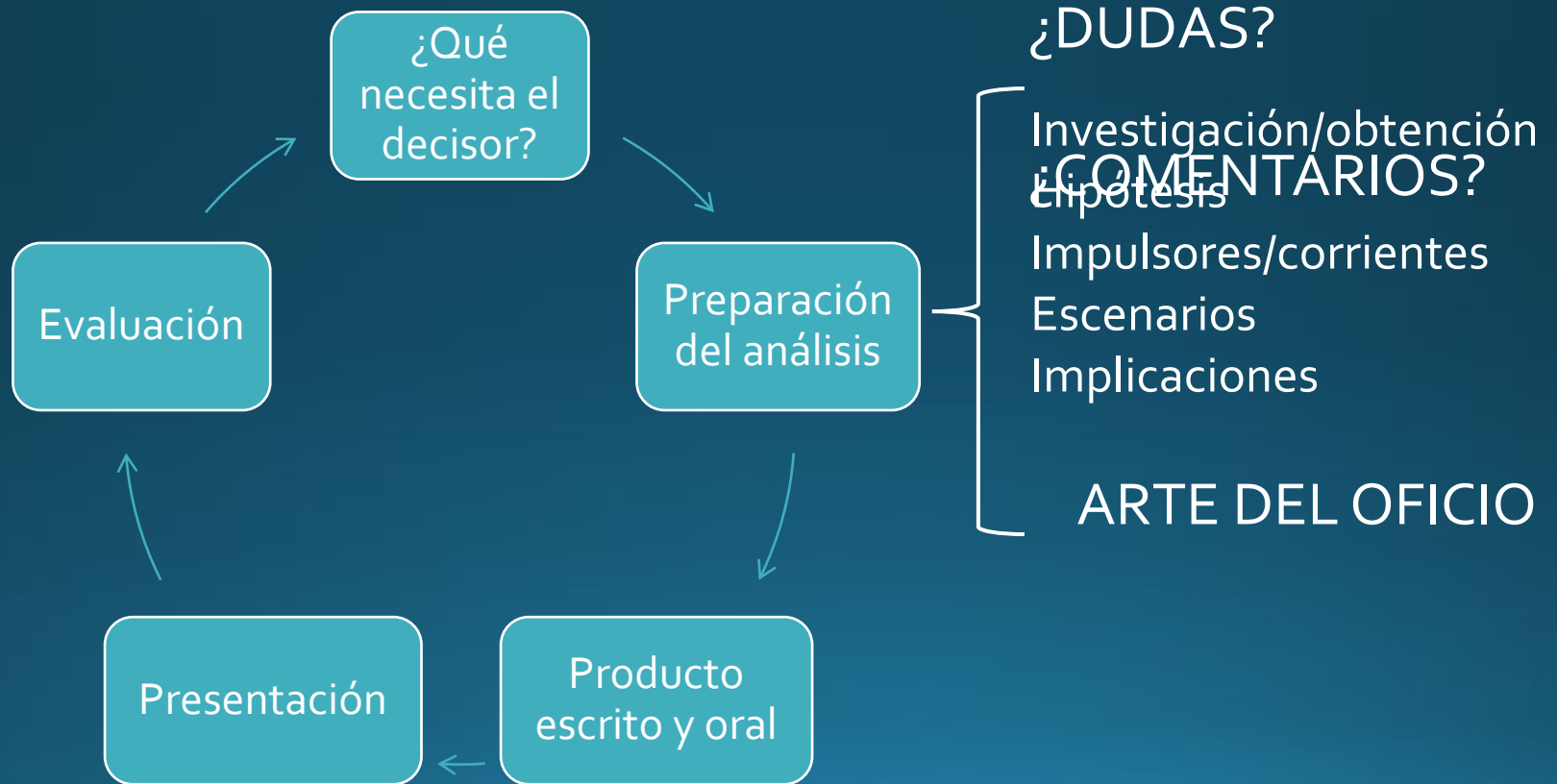
¿Comentarios?

¿Dudas?

¿Preguntas?

# EN RESUMEN ...

El ciclo de la COMUNICACIÓN del análisis accionable es ...



¿Qué le damos al lector u oyente?



ESCRITO

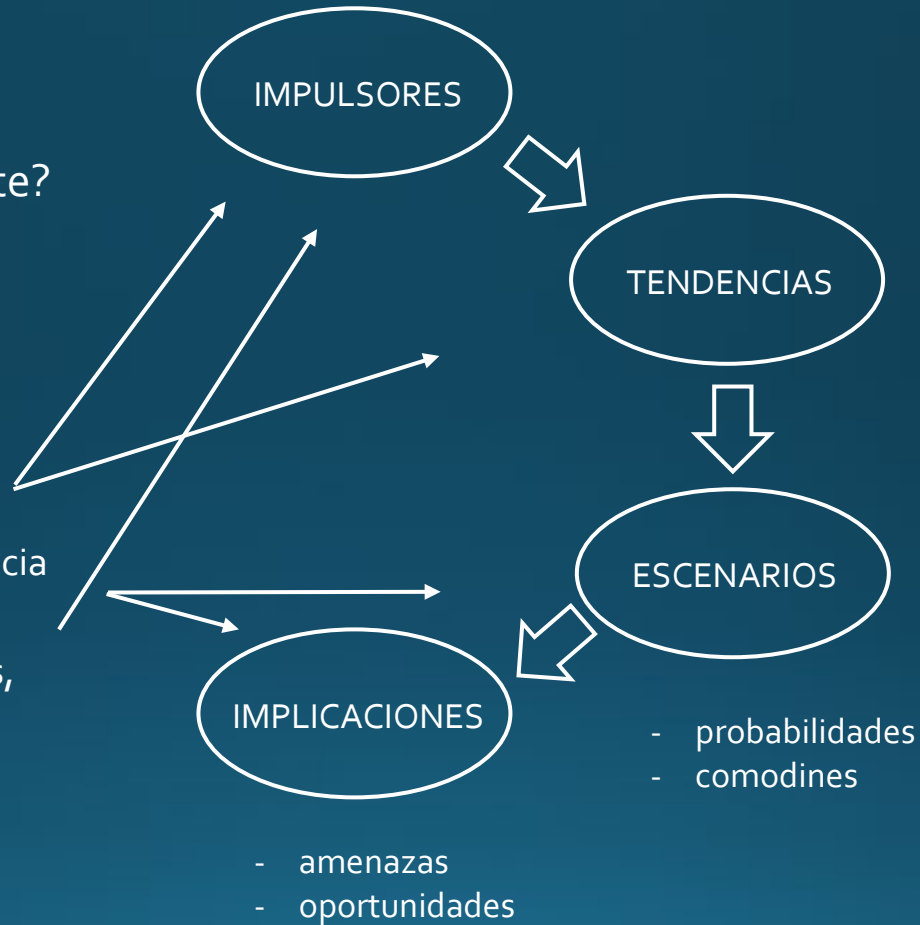


ORAL



¿Qué le damos al lector u oyente?

- Le identifica el qué, dónde, quién, cuándo de la situación.
- Le identifica el por qué y el cómo.
- Le identifica la urgencia e importancia para él/ella/ellos.
- Le señala, sin dar recomendaciones, dónde puede tener influencia.
- **LE CAPACITA PARA ENTENDER.**



¿Qué le damos al lector u oyente?

- Le identifica el qué, dónde, quién, cuándo de la situación.
- Le identifica el por qué y el cómo.
- Le identifica la urgencia e importancia para él/ella/ellos.
- Le señala, sin dar recomendaciones, dónde puede tener influencia.
- **LE CAPACITA PARA ENTENDER.**



¡Es ACCIONABLE!

Y es MÁS accionable mientras ...

Más conciso

Más claro

Más fácil de entender e integrar

Más relevante e interesante



¿Lo puedes hacer?

En tu organismo, ¿será aceptada?

¿Puedes adaptar el modelo a tu situación?

¿Tienes que implementarlo rígidamente?

Si no te gustan todos los elementos, llévate los que quieres.

## Y RECUERDEN ... el cuento indio: Los ciegos y el elefante



Todos tienen razón ... y  
Todos están equivocados.

Pero eso no ayuda a los decisores.

# INTELIGENCIA ACCIONABLE

Nos necesitan más que nunca,  
pero (sentimos) que no nos hacen caso.

## Crisis Simultáneas



Tres Ramas:  
Ejecutivo  
Legislativo  
Judicial

Correo  
Medios tradicionales  
Iglesias

Científicos  
Periodistas  
Académicos  
Cleros

**BASURA**

Crises Simultáneas

**FAKE NEWS**

**«TEORÍAS DE CONSPIRACIÓN»**

**DESINFORMACIÓN**

CRISIS de

INTELIG

Información

Análisis

Comunicación

**MANIPULACIÓN**

**"ANTI-INTELIGENCIA"**

## Crises Simultáneas

CRISIS de

LIDERAZGO

CRISIS de

SEGUIDORES

CRISIS de

INTELIGENCIA  
Información  
Análisis  
Comunicación

*MITESIS ...*

Si resolvemos esta,



es posible, pero  
no cierto, que  
empecemos a  
resolver estas.

## Crises Simultáneas

CRISIS de

LIDERAZGO

Pero si NO resolvemos esta,

CRISIS de

SEGUIDORES



CRISIS de

INTELIGENCIA  
Información  
Análisis  
Comunicación

es casi IMposible  
que empecemos  
a resolver estas.

Nuestro reto:    Crear        una cultura de inteligencia  
                         Ampliar  
                         Restaurar

- Compromiso a
- buscar, entender la verdad
  - hacerla llegar a decisores, equipos
  - desacreditar charlatanería
  - promover transparencia, rendición de cuentas
  - ajustar nuestra inteligencia según la información

Promover el arte del oficio de la inteligencia accionable



Si «ellos» no quieren hacernos caso ...  
no importa.

Lo empezamos nosotros  
mismos.

¿Cómo?



Comunidad



Nación



Empresa



Especialidad



La vida personal y familiar



Oficina

## Tesis Principal

Nos necesitan más que nunca ...

Problemas más complicados y potencialmente más impactantes

... y ... no lo saben o no lo quieren aceptar

Pero nuestra inteligencia, misión, metodologías nos empoderan.



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?

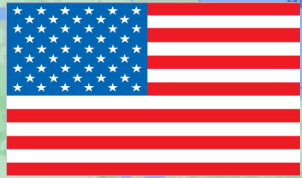
¿Cuáles son las diferencias entre los escritos y los orales?

¿Cómo los preparamos?

¿Cómo mantenemos el enfoque requerido?



Y con eso ... terminamos.



Somos países hermanos.

Enfrentamos problemas en común..

Y nosotros analistas – en todos sectores  
– creamos la cultura de  
inteligencia que protege  
nuestros intereses.



*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*