

INTELIGENCIA ACCIONABLE en un mundo en cambio

Más importante que nunca.

Fulton Armstrong

American University

Syracuse University



CESUGA

O encuentro de Sober.

Diálogos rural-industria

Mayo 2025



Universidad
Rey Juan Carlos



Universidad
Carlos III de Madrid

Máster Interuniversitario en

**Analista
de Inteligencia**

1. ¿Cómo superar el cambio?



2. ¿Cómo hacer y utilizar el análisis accionable?



INTELIGENCIA ACCIONABLE

Producto de Servicios de Inteligencia y ... todos.

LA COLABORACIÓN MÁS IMPORTANTE QUE NUNCA.

Crisis Simultáneas

Caos en comercio
internacional

Tensión razas

Incertidumbre

Economía

Instituciones

Desigualdad

Medio ambiente

Tres Ramas:
Ejecutivo
Legislativo
Judicial

Todos sufren ...
Burócratas
Expertos
Periodistas
Académicos
Cleros
Políticos

Crisis Simultáneas

CRISIS de LIDERAZGO

CRISIS de SEGUIDORES

CRISIS de INTELIGENCIA
Información
Análisis
Comunicación

BASURA

Crisis Simultáneas

FAKE NEWS

«TEORÍAS DE CONSPIRACIÓN»

DESINFORMACIÓN

CRISIS de

INTELIG

Información

Análisis

Comunicación

MANIPULACIÓN

“ANTI-INTELIGENCIA”

Crisis Simultáneas

Tres meses ...

Nacionalismo

Seguridad

Economía

Cohesión social

Cultura

Crisis Simultáneas

Nacionalismo
Seguridad
Economía
Cohesión social
Cultura



Crisis Simultáneas

CRISIS de

LIDERAZGO

CRISIS de

SEGUIDORES

CRISIS de

INTELIGENCIA
Información
Análisis
Comunicación

MITESIS ...

Si resolvemos ésta,



es posible,
aunque no cierto,
que empecemos a
resolver éstas.

Crisis Simultáneas

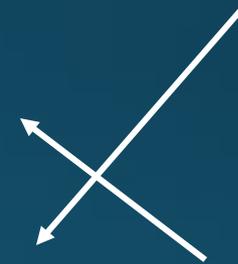
CRISIS de

LIDERAZGO

Pero si NO resolvemos ésta,

CRISIS de

SEGUIDORES



CRISIS de

INTELIGENCIA

Información

Análisis

Comunicación

es casi IMposible
que empecemos a
resolver éstas.

Cuando hay crisis o cambio, tres opciones básicas:

- Negación o minimización
- Ignorar y seguir como siempre
- Entender, cambiar, adaptar



Nuestro reto: Crear una cultura de inteligencia
Ampliar
Restaurar

- Con compromiso a
- buscar, entender la verdad
 - hacerla llegar a decisores, equipos, otros
 - desacreditar charlatanería
 - reestablecer o estimular alternativas a medios que han perdido credibilidad
 - promover transparencia, rendición de cuentas

Ya ven mi prejuicio.

El análisis es importante

BUT ... BUT ... BUT

- Todos somos analistas.
- El análisis tiene que ser accionable.

UN EJEMPLO

Todos tenemos derecho
o responsabilidad de ...



- Seguir las noticias.
- Tratar de entender las razones/los objetivos
sus próximas acciones
las consecuencias/implicaciones

- Tomar medidas para proteger nuestros intereses,
sistema político, etc.

¿Cuáles? ¿Cómo?



Nuestro reto como analistas ... en mi opinión ...

- Juntar la información que producen
 - los servicios
 - el sector privado
 - la academia
 - los medios → prensa
electrónico
social
- Promover una nueva ética sobre cómo evaluar la información
 - cómo analizarla con rigor, sin intereses
- Buscar acuerdo sobre los parámetros de interpretación
 - para combatir la mala información
y desinformación ... y la división

Es decir ...



Entre las diferentes perspectivas y los diferentes intereses ...

buscar la mejor información

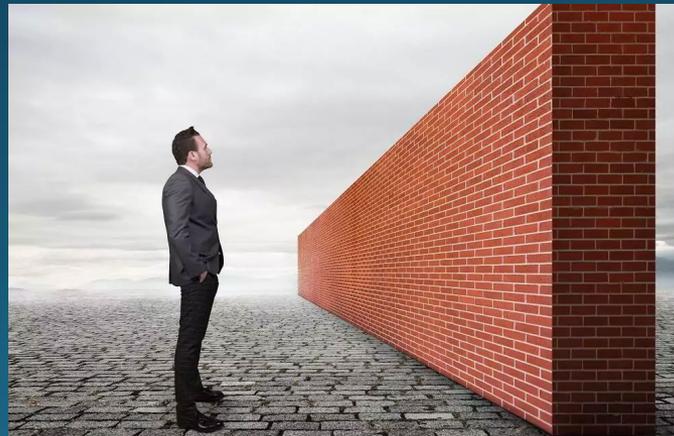
emplear el mejor «arte del oficio»

reducir errores en lo que hoy pasa por debate público

y contribuir al mejoramiento de nuestras decisiones.

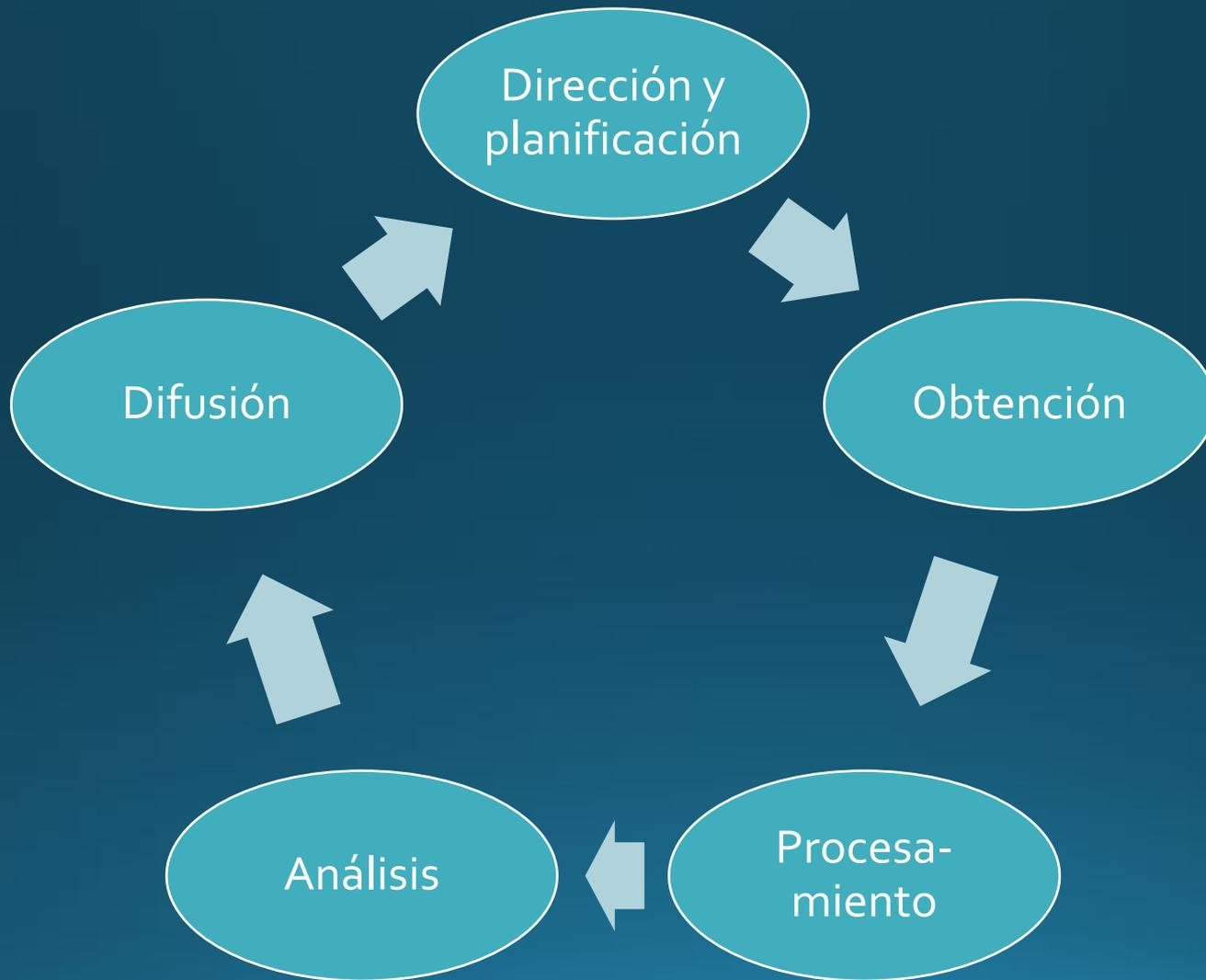
Nuestro reto como DECISORES ... en mi opinión ...

- Mantenernos abiertos a información nueva.
- Usar la info para buscar **alternativas**. sesgos y posibles problemas con nuestra propia info.
- Respetar la neutralidad esencial del análisis.
- Proponer otras interpretaciones/posibilidades.

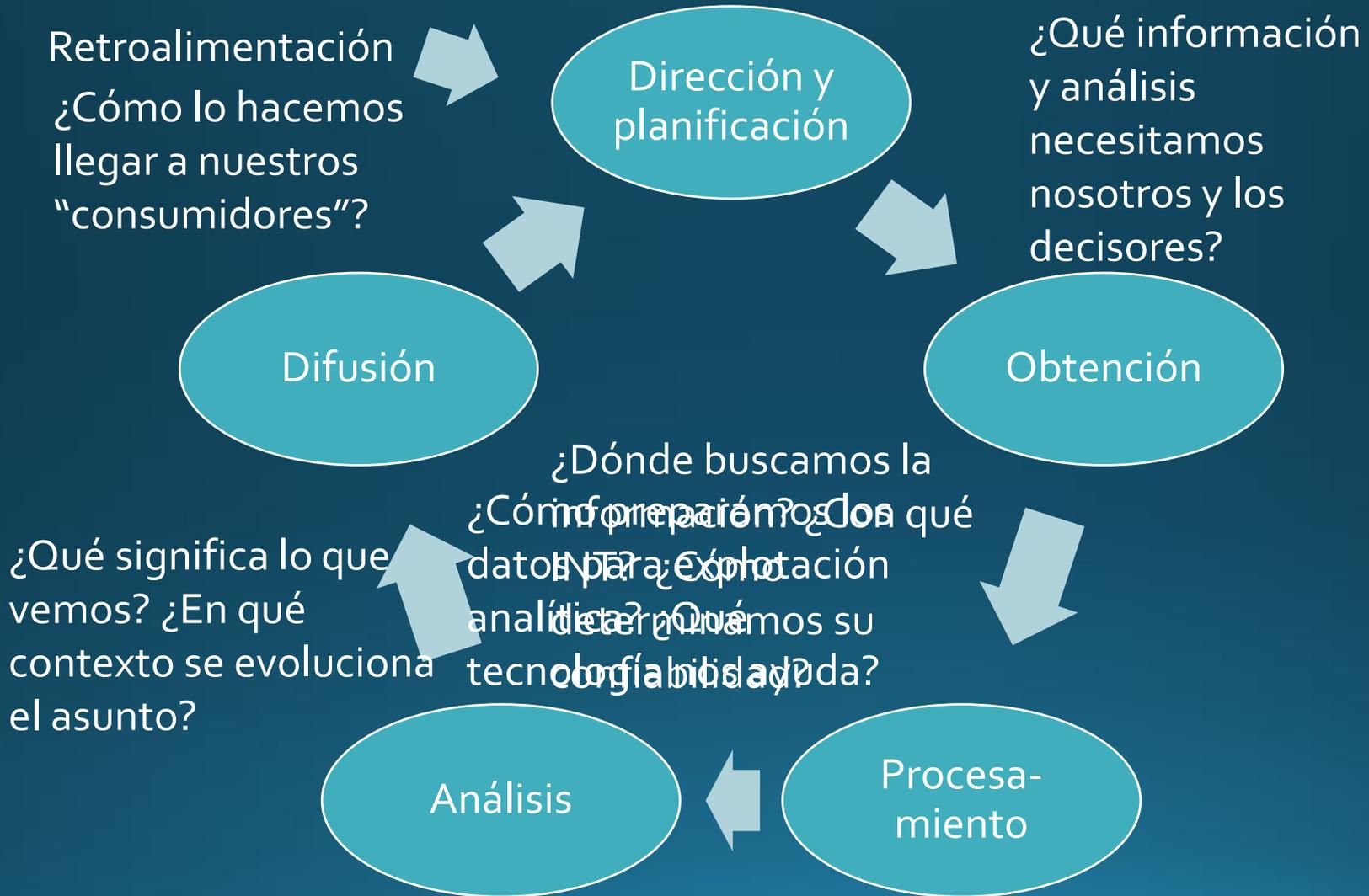


Cuando enfrentamos mucho cambio,
un “ciclo” como el “ciclo de la inteligencia” es útil.

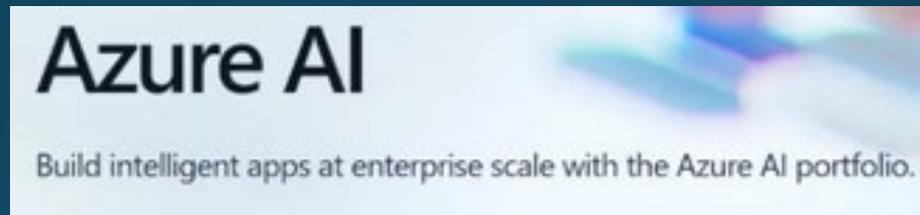
EL CICLO DE INTELIGENCIA



EL CICLO DE INTELIGENCIA



¿Nos sirve la IA?



Open-source frameworks: TensorFlow and PyTorch, and AI-focused companies like OpenAI and H2O.ai

AI está “aprendiendo”

Narrow

Información específica

General

Compilación de información existente

Generative

Crea nueva información, texto, arte, música ... análisis

¿Nos sirve la IA?

CHATGPT

While Artificial Intelligence (AI) has made significant strides in various fields, there are still several aspects of analysis and decision-making that human analysts excel at, and AI struggles to replicate.

Contextual Understanding

Creativity and Critical Thinking

Emotional Intelligence

Ethical and Moral Reasoning

Adaptability

Intuition and Gut Feelings

Effective Communication

Dealing with Uncertainty

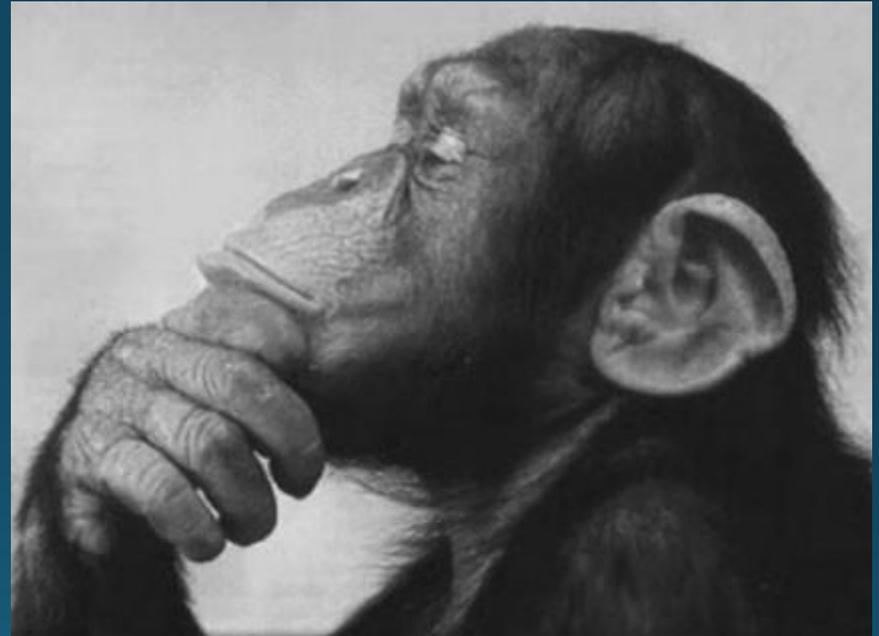
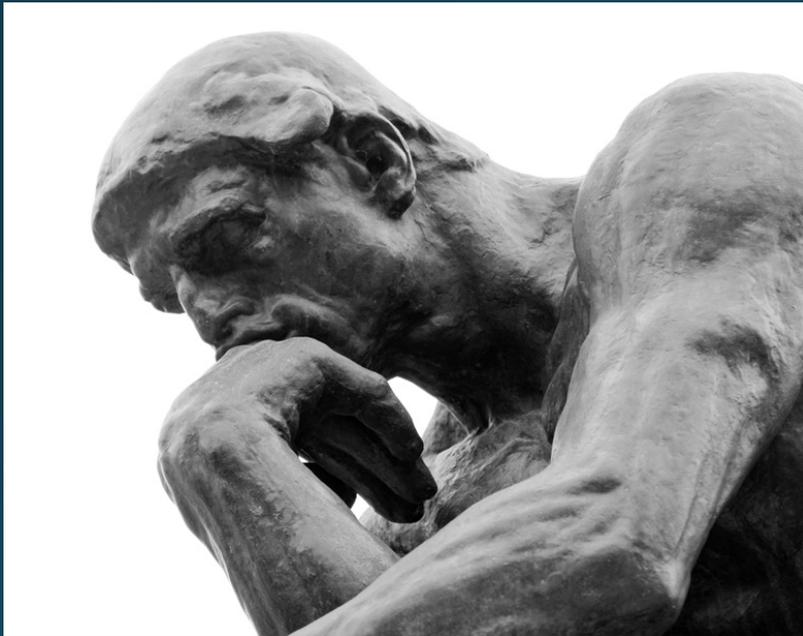
Building Trust

Complex Problem-Solving

It looks like we're "safe" (for at least a while).

¿Qué piensan ustedes?

¿Pienso
como Fulton?



¿Están de acuerdo con esta definición de la
inteligencia y análisis?

La inteligencia en la vida cotidiana ...

Cuando decimos ...

Esa persona es inteligente.

Esa respuesta es inteligente.

Ese conductor es un idiota.

Sus acciones muestran falta de inteligencia.



¿Qué queremos decir?

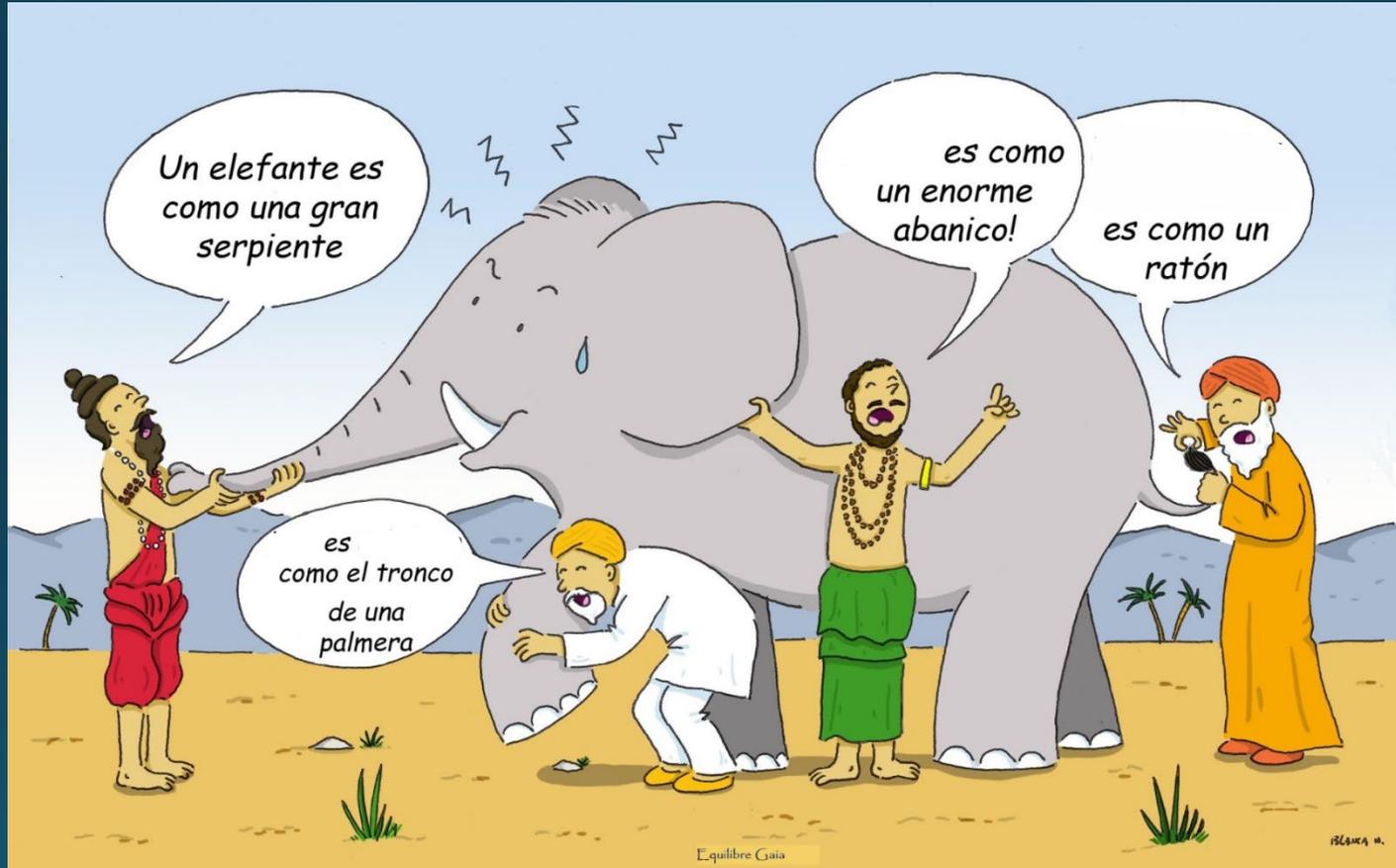
Cuento indio: Los ciegos y el elefante



Todos tienen razón ... y
todos están equivocados.

¿Esto ayuda a los decisores?

¿Cómo mejoramos?



The Bottom Line



The Bottom Line

Problema → Opciones → Decisión



↓
Ojos abiertos
Oídos abiertos
Sesgos bajo control (por ahora)
Abiertos a múltiples interpretaciones

El secreto obvio:

Para mí ... lo más importante es ..identificar y analizar ...

los « **IMPULSORES** » (drivers).

El latido del análisis y las políticas



Crisis Simultáneas

Problema

Impulsor

Opciones

Sentido anti-
migración

Costos sociales
Percepción de
criminalidad
Racismo latente

??

Crisis Simultáneas

Problema

Instituciones
débiles

Impulsor

Ataques fuertes
Defensa débiles
Falta de recursos
Necesidad de
reforma
Falta de
estrategia de
proyectar
imagen

Opciones

??

Crisis Simultáneas

Problema

Impulsor

Opciones

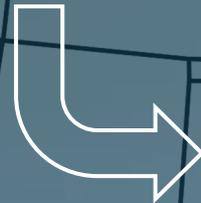
Descontento popular

Economía débil
Globalización y percepción de perder
Resentimiento a migración

??

Crisis Simultáneas

¿Qué hace el Presidente Trump?
¿Cómo la hace?
¿Qué le pasa a su oposición?



¿Los impulsores? ¿Las opciones?
¿Las soluciones?

Continuamos ...

El latido del análisis y las políticas



"IMPULSORES"
(DRIVERS)

Para mí ... lo más importante es ..identificar y analizar ...
los « **IMPULSORES** » (drivers).

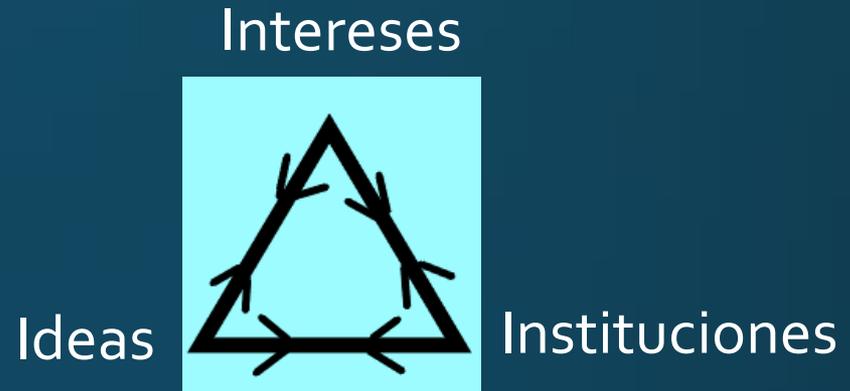
El latido del análisis y las políticas



"IMPULSORES"
(DRIVERS)

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

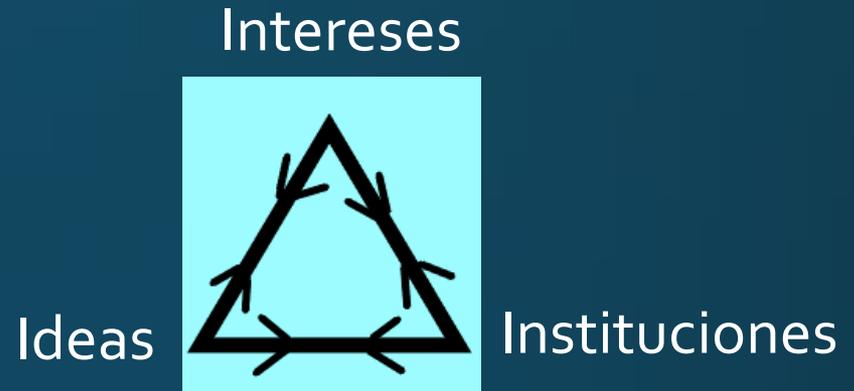
Prestando del esquema de las “3-i” ...



	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-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

Otra manera de clasificar los impulsores

“ENERGÍA”

Esfuerzo/atención
Recursos
Tecnología, etc.

para EMPUJAR solución.

Impulsan “Adelante”

“FRICCIÓN”

Obstáculos
Resistencia
Limitaciones, etc.

que OBSTRUYEN solución.

“Statu Quo” o “impulsores hacia atrás”

Hablamos un poco más de ...



“sub-impulsores”

o



IMPULSORES



escenarios

“super-impulsores”



políticas
programas
operaciones

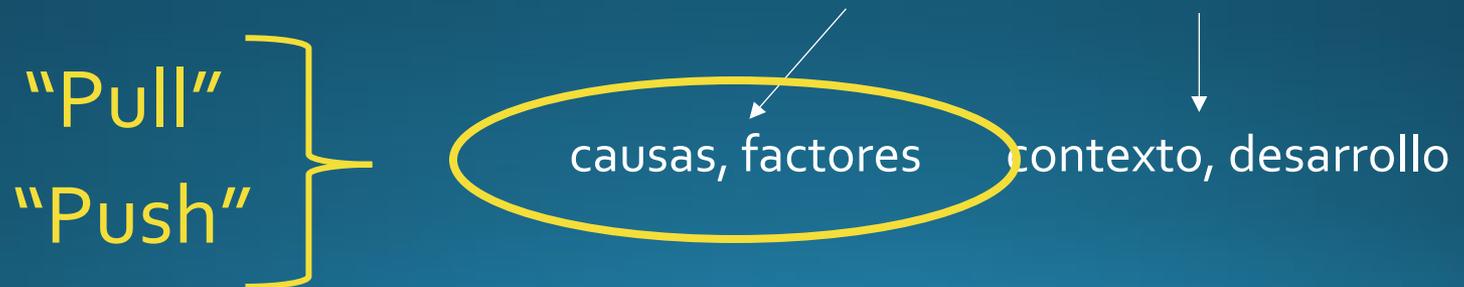


¿Qué crea los impulsores?

Un análisis gringo – no oficial – sobre un problema que tenemos 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?

ESPERAMOS QUE EL DECISOR SE PREGUNTE ...

Q: ¿¿CÓMO CAMBIAR??
Pobreza

Q: ¿¿CÓMO CAMBIAR??
Los cárteles

Q: ¿¿CÓMO CAMBIAR??
Sistema educación

Q: ¿¿CÓMO CAMBIAR??
Geografía

Falta de cooperación

Q: ¿¿CÓMO CAMBIAR??
Atributos culturales

Élites distantes

Q: ¿¿CÓMO CAMBIAR??
Corrupción

Q: ¿¿CÓMO CAMBIAR??
Instituciones débiles

Q: ¿¿CÓMO CAMBIAR??

Q: ¿¿CÓMO CAMBIAR??

Demografía

Armas de EEUU

Maras deportadas

Q: ¿¿CÓMO CAMBIAR??

Q: ¿¿CÓMO CAMBIAR??

Q: ¿¿CÓMO CAMBIAR??

INGREDIENTE
SECRETO DEL
BUEN ANÁLISIS:

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

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

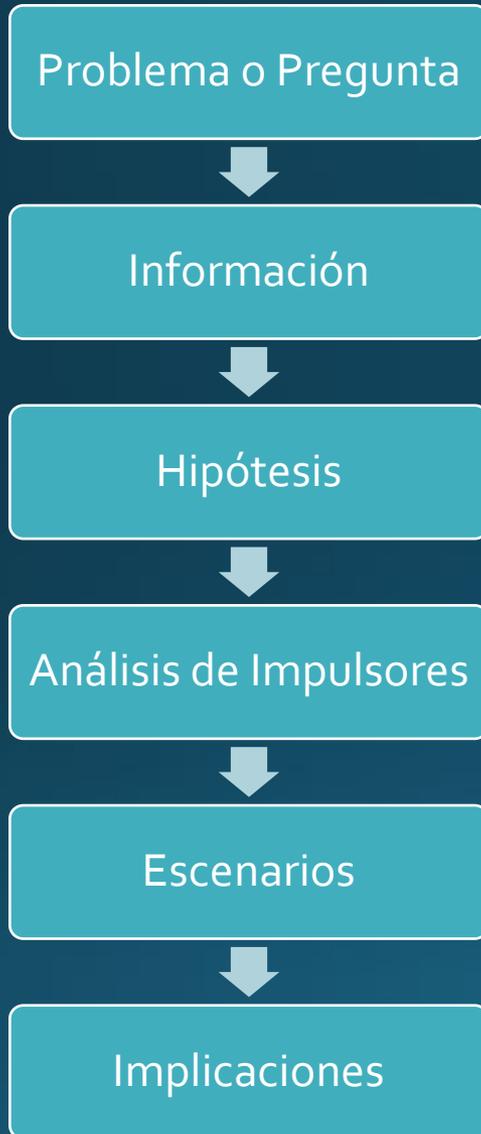
ESPERAMOS QUE EL DECISOR SE PREGUNTE ...

CONSIDERANDO
INFORMACIÓN DE TODAS
LAS FUENTES DE
INFORMACIÓN

**INGREDIENTE
SECRETO DEL
BUEN ANÁLISIS:**

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

“El Arte del Oficio Analítico”



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

Análisis de impulsores Y TENDENCIAS

- 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

Te habrás dado cuenta que ...

No es proceso lineal, sino espiral.

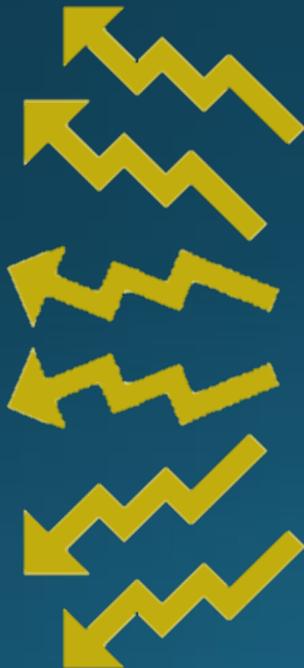


Una vez que has identificado los impulsores ...

analizas sus tendencias

o sus "trends"

o su "comportamiento" como impulsor.



Normalmente según dos ejes:

- Más/menos fuerte como impulsor
- Contribuye más/menos a resolución del problema



Ya tienes ...

¿Tema?

¿Tesis?

¿Hechos básicos?

¿Impulsores?

¿Tendencias/corrientes?



Próxima etapa

Escenario Principal

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

¿En qué impulsores (y sus tendencias) 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 pasa si estamos equivocados con los impulsores?



Creando el Escenario Alternativo

impulsor y tendencia

impulsor y tendencia

impulsor y tendencia

impulsor y tendencia

impulsor y tendencia

IMPULSOR Y TENDENCIA

Escenario
Alternativo

Creando el Escenario Alternativo

O MÁS COMÚN

impulsor y tendencia

impulsor y tendencia

impulsor y tendencia

impulsor y tendencia

impulsor y tendencia

IMPULSOR Y TENDENCIA

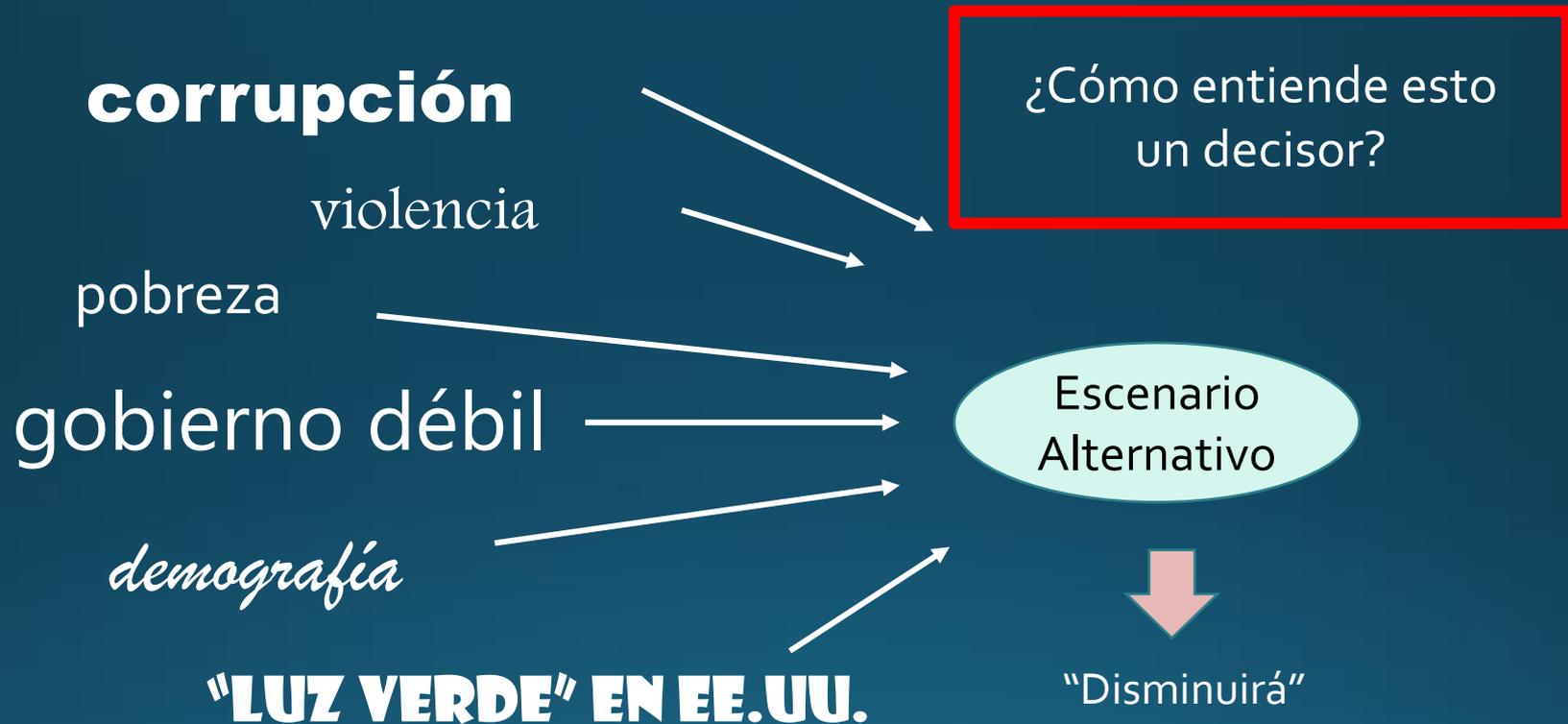
Escenario
Alternativo

Veamos un Ejemplo

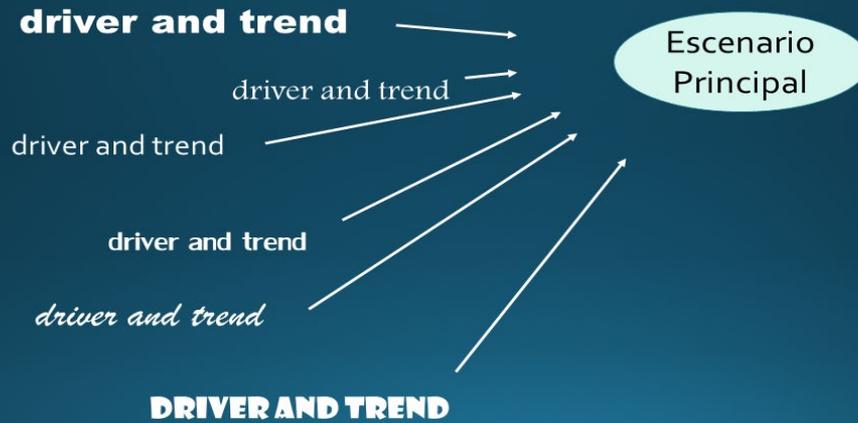
EJEMPLO: La migración centroamericana al norte



EJEMPLO: La migración centroamericana al norte



Creando el Escenario Principal



¿Con qué nivel de probabilidad?

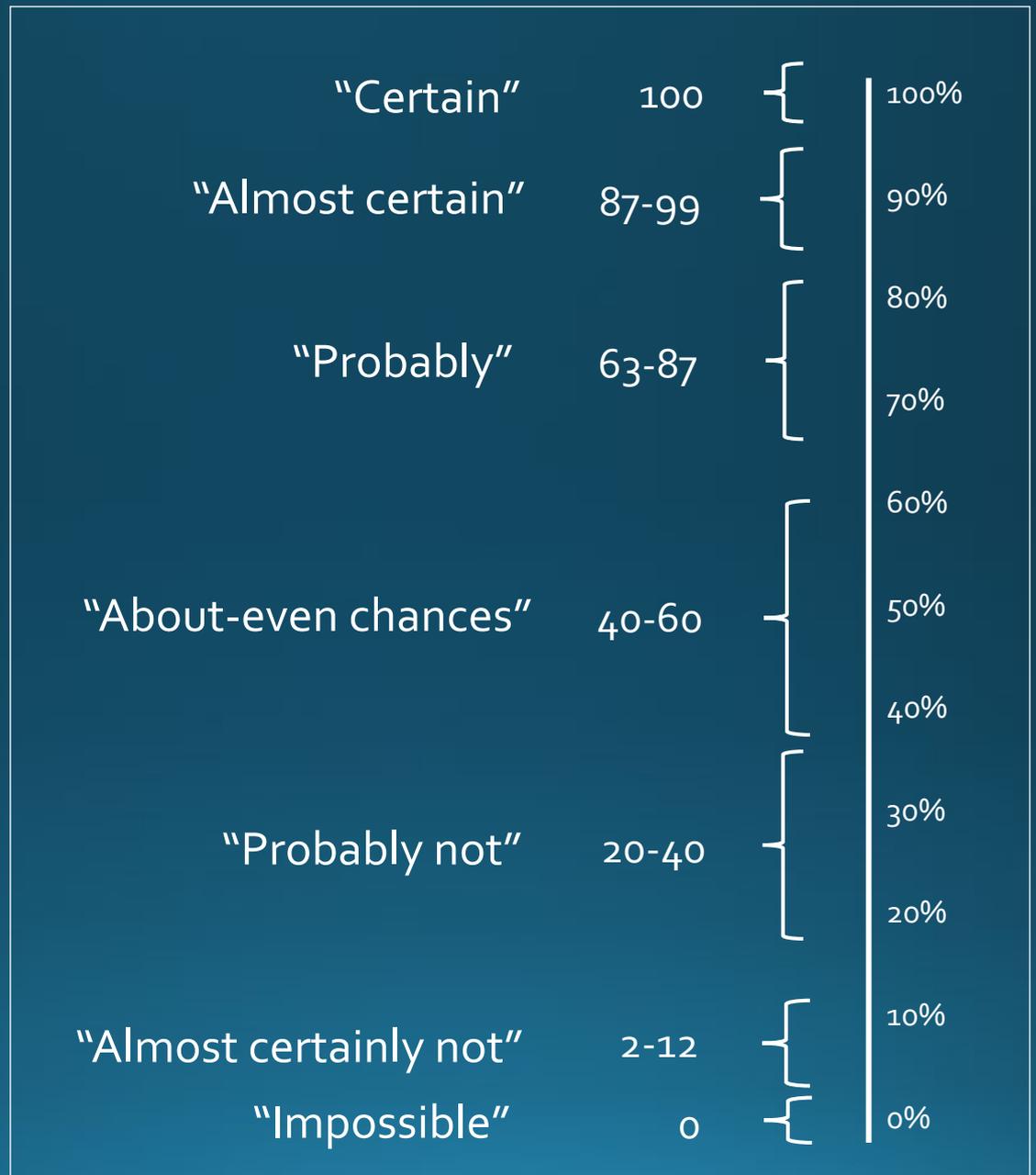
Creando el Escenario Alternativo



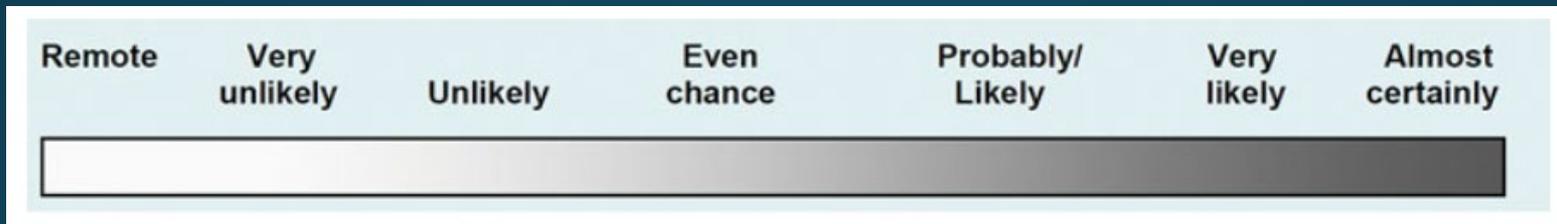
¿Qué probabilidad hay?

"Es arte, no ciencia."

Source:
Informal CIA Working Paper



¿Qué
probabilidad
hay?



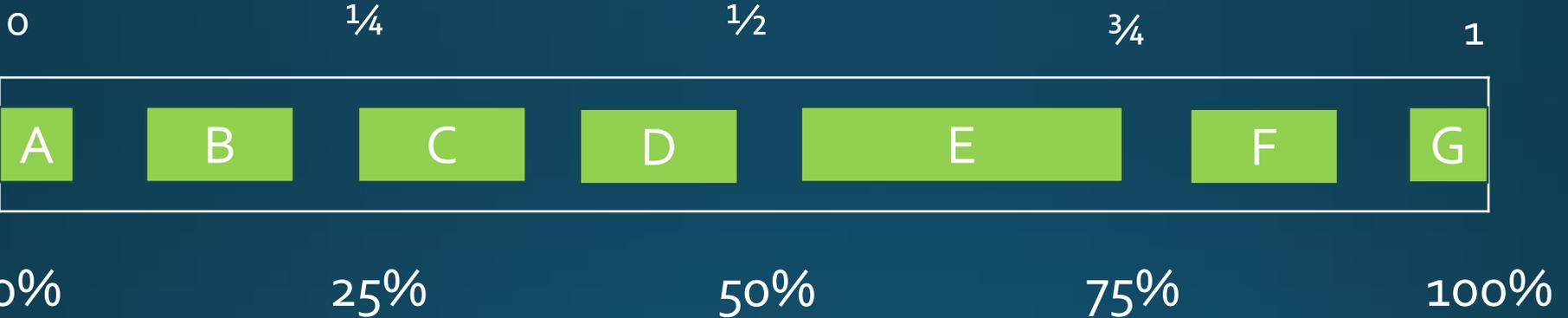
Words of Estimative Probability

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



Defence
Intelligence

PROBABILITY YARDSTICK



A	0-5%	Remote chance
B	10-20%	Highly unlikely
C	25-35%	Unlikely
D	40-50%	Realistic possibility
E	55-75%	Likely or probable
F	80-90%	Highly likely
G	95-100%	Almost certain

Armados con ...

La tesis

Los hechos básicos

Los impulsores

Las tendencias/corrientes

Un escenario principal

Uno/dos escenarios alternativos

Probabilidades

Avanzamos ...

los comodines

las implicaciones

“Comodines” (wildcards)

- Sumamente baja probabilidad;
imposible de predecir o pronosticar ...

pero ...
- Cambia drásticamente nuestro análisis
- Algo que, en nuestra lista de presunciones,
calculamos como 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



Analizando las implicaciones

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

Le señala ...

Por qué debe prestar atención

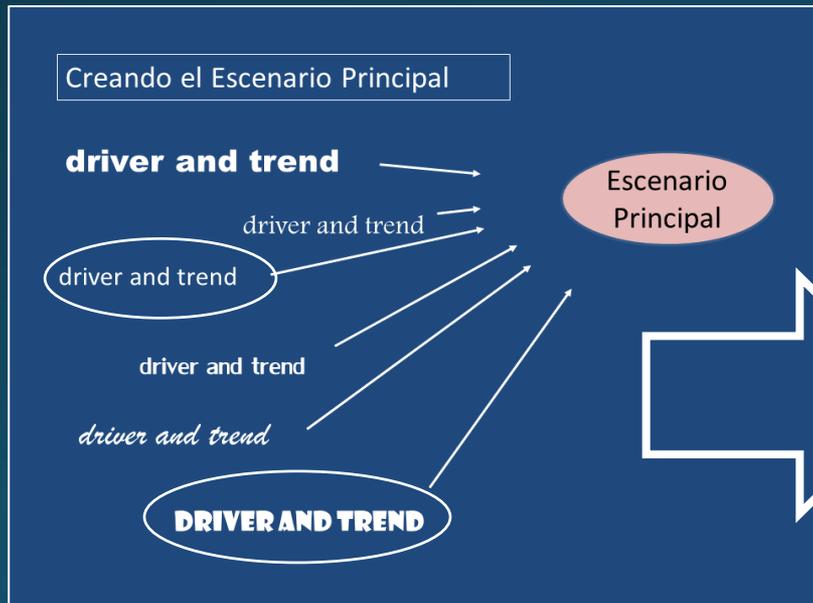
Cómo pueden afectar sus intereses

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

Así es el modelo en su entero

Name: _____

Scenario 2: _____

Building Analysis

Thesis

Framing

Drivers & Trends

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

Scenarios

Scenario 1: _____

SIS Sharpening Analytic Skills

Thesis sentence(s): Main conclusion.

“Bottom Line Up Front.”

Short, concise summary
– including as many
elements as needed to
tell the whole story.

Framing: The information your decisionmaker
needs to get into the story.

- Basics
- Not “research or encyclopedia”

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

Y lo comunicamos con productos competitivos

- Concisos, cortos, claros
- Interesantes, con implicaciones (explícitas si es necesario) para el decisor
- Con un amplio, neutral entendimiento de las percepciones e intereses en el asunto de la sociedad en general
- En modo de “servicio,” pero demandando respeto por nuestro punto de vista

Otros consideraciones ...

Nuestro valor añadido



- Pericia
- Experiencia
- Especialización
- Acceso a información
- Arte de oficina
- Gremio

Otros que benefician de nuestro análisis



- Gobierno
- Sociedad

La politización

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

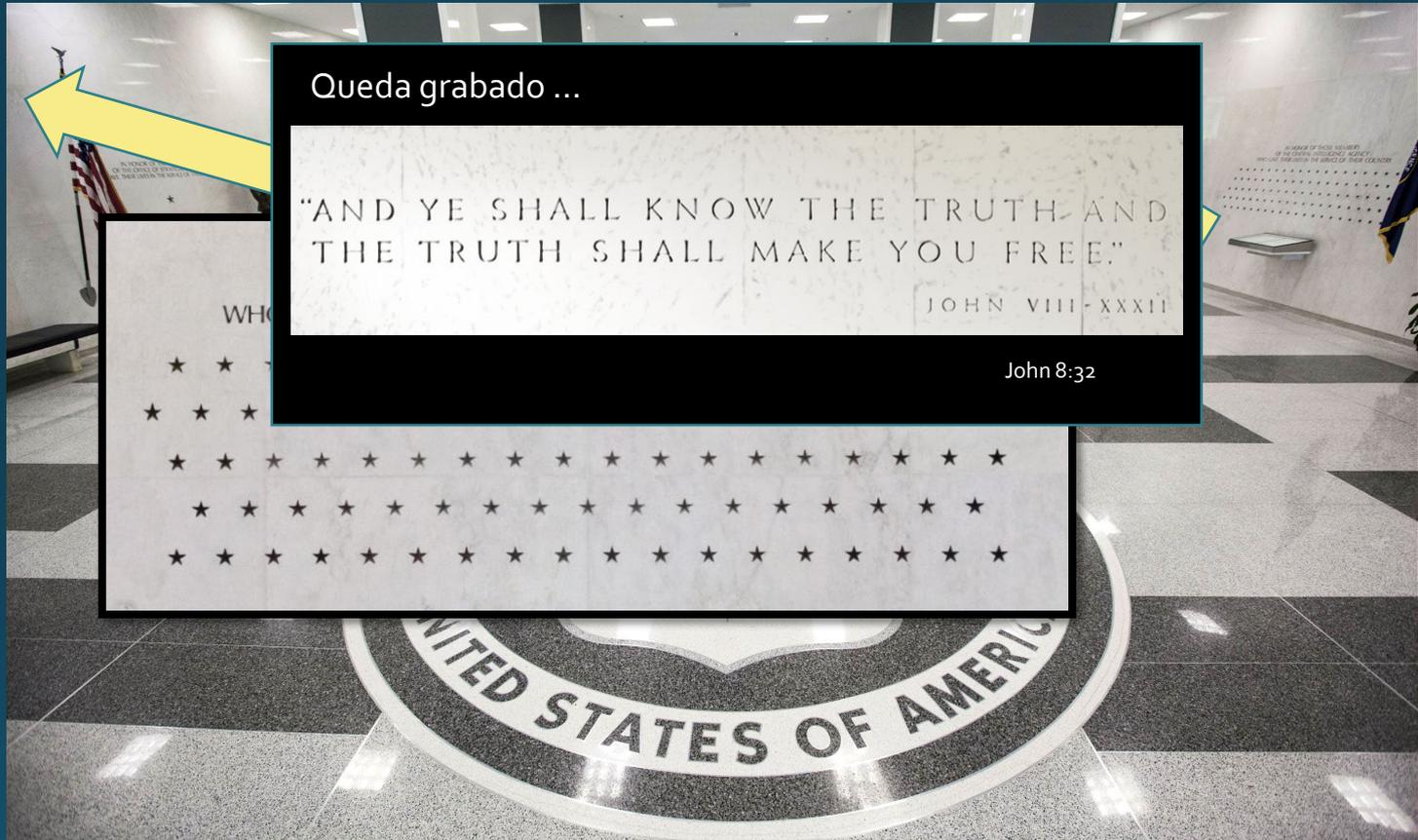
¿Cómo la prevenimos?

- Emplear buen arte del oficio – con transparencia
 - Ser honestos sobre nuestra información
 - Poner al lado preferencias institucionales
 - Resistir tentación de acceso

La moral

¿Sabéis el lema de la CIA?

Aunque no siempre seguido ...



Queda grabado ...

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

JOHN VIII - XXXII

John 8:32

«conocerán la verdad y la verdad
los hará libres»

Con la colaboración, cambiamos el cuento de los ciegos y el elefante



Colaboración ayuda a los decisores.

En un mundo en cambio



El análisis es esencial en nuestras empresas,
nuestras comunidades, y nuestras democracias.

Y tenemos que tener fe en la colaboración ... y en
la cultura de inteligencia.

Gracias

¿Preguntas? ¿Comentarios?

INTELIGENCIA ACCIONABLE en un mundo en cambio

Más importante que nunca.

Fulton Armstrong

American University

Syracuse University



CESUGA

O encuentro de Sober.

Diálogos rural-industria

Mayo 2025



Universidad
Rey Juan Carlos



Universidad
Carlos III de Madrid

Máster Interuniversitario en

**Analista
de Inteligencia**