

Producto de Inteligencia

Brindando inteligencia de calidad a decisores

14-15 de junio 2017
Guadalajara

Fulton Armstrong
American University
Washington, DC



Nuestra Agenda

Miércoles

- ¿Qué quiere y necesita el decisor?
- ¿Cómo hacemos (y cómo hacen los decisores) decisiones? ¿Qué necesitamos?
- ¿Cómo somos diferente “ellos” y nosotros?
- ¿Cuál es el papel del analista en la formación de políticas?
- ¿Qué es el *buen* análisis?
- ¿Qué es el arte del oficio analítico, y por qué es importante paraa mí?

Jueves

- ¿Cómo presento mi información y análisis de la manera más eficaz?
- ¿Cómo es un buen informe, y cuáles son sus elementos básicos?
- ¿Cómo preparo mi informe?
- ¿Cómo me comunico con el decisor, y cómo respondo a sus preguntas?
- ¿Cómo evaloro mi informe? ¿Cómo sé si me he comunicado bien?

Terminología

Política/política y decisor/político

Información, análisis, inteligencia

Evidencia: hechos, información “de oídas”

Opinión, análisis, juicio

Argumentación: evidencia, lógica, precedente, modelos

Fenómeno: suceso, impulsor, corriente, escenario

Presunción/asunción, variable, alternativo

Escenario(s), implicaciones

Comodines (wild cards)

Presentación de análisis

A

Nombre: _____

Preparación:

a) ¿Quién eres? Notas para autopresentación oral de 30 segundos.

b) ¿Qué decisión hiciste recientemente? ¿Cómo la hiciste?

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.

Structure of a Simple-form Analytic Article

Main, Basic Elements to Satisfy Your Audience's Needs

Reader's Needs	Structural Element	
<ul style="list-style-type: none"> • Clear, meaningful summary 	 Thesis – BLUF	One sentence or short paragraph
<ul style="list-style-type: none"> • Enough facts to understand phenomenon 	 Factual snapshot, validation	Perhaps one quarter of paper
<ul style="list-style-type: none"> • Grasp of why and how it's happening 	 Drivers and trends	Perhaps one half of paper
<ul style="list-style-type: none"> • Idea of what will happen and what else could happen 	 Scenarios, Alternatives, and “Wild Cards”	 Perhaps one quarter
<ul style="list-style-type: none"> • Why it's important 	 Implications	

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.

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

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.

Politicización

¿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?

Presentación de análisis



Equipo: _____ y _____

¿Qué es lo que tu decisor necesita saber?

El tema

Información/análisis

Los intereses

Las opciones

La inteligencia

El éxito es ...

Somos exitosos como analistas cuando nuestra información y análisis habilitan al decisor adoptar políticas que

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

El fracaso es ...

Fracasamos como analistas cuando nuestra información y análisis conducen a que 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.)

¿Qué es lo que yo necesito saber?

¿Cuánto ya sé del tema?

¿Qué necesito de los analistas?

¿Qué opciones de actuar tengo?

¿Por qué me importa?

¿Cuánto debate e información pública hay?

¿Cuánto tiempo tengo para dedicar al asunto?

¿Cuál es la calidad de información?

¿Qué les pregunto a los analistas?

¿De dónde viene la presión de actuar?

Necesito saber ...

¿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

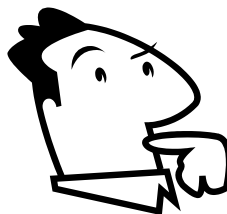
- cualquier asunto que merece nuestro análisis es asunto difícil
- nuestra información en raras veces (o nunca) es suficientemente buena
- nuestra especulación es “informada” por nuestra pericia, pero siempre debemos ser cautelosos en nuestra confianza
- si el escenario “probable” no se realiza, también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

¿Qué es el arte del oficio?

El proceso CONSCIENTE de ...

- chequear SUPOSICIONES and PREFERENCIAS y canalizarlos 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

Mini-ejercicios



1. En 40 palabras o menos, dinos qué necesitamos saber sobre el tema que has escogido.

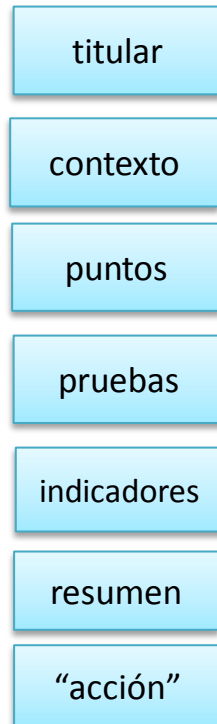
2. Explica cómo cambiarías esa presentación en situaciones diferentes – como el contexto profesional, vida personal, o conversación con personas de cultura ajena.

3. ¿Cómo ajustarías el nivel de transparencia en tus comentarios según tus interlocutores?

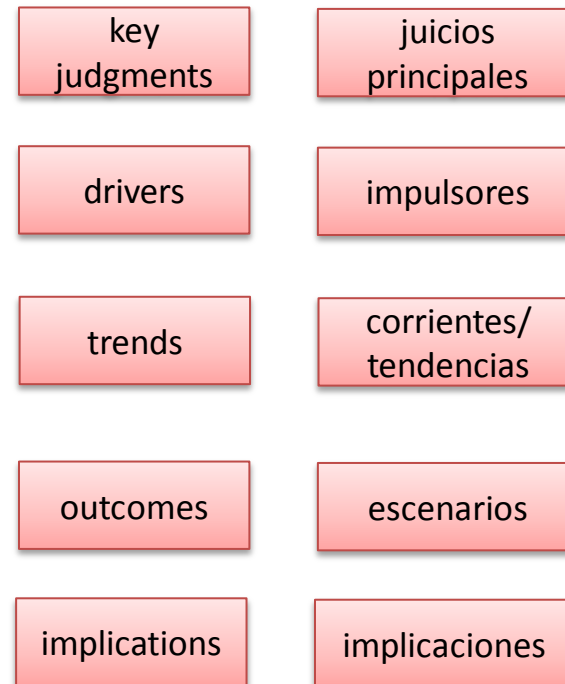
4. Mientras avanza la conversación, ¿cómo ajustarás el contenido y estilo de tus comentarios?

CONSTRUIR UN INFORME ORAL

Los siete módulos tradicionales



Los cinco módulos analíticos



UN EJEMPLO: Cuba

Cuba ha empezado una transición a un nuevo sistema político-económico

juicios
principales

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

impulsores

Realidad biológica.

Cambio regional.

Necesidad económica.

Orgullo nacional.

Expectativas populares.

Normalización con EEUU.

corrientes /
tendencias

Los hermanos Castro, a pesar de su retórica dura, han dejado 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.

Intelligence Briefing

I

Tema: _____
Decisores: _____
Analistas/briefers: _____

*Notas
de
evaluación*

¿Cómo salió el briefing? ¿Incluyeron todos los elementos analíticos básicos?

juicios
principales

¿Entendieron bien los briefers las necesidades de los decisores? ¿Las satisficieron?

corrientes/
tendencias

¿Se mantuvieron desinteresados los analistas, o se metieron con recomendaciones?

escenarios

¿Había algo que los analistas podrían haber hecho mejor?

implicaciones