

EL ANALISTA DE INTELIGENCIA

BARRERA Y SESGOS EN LAS EVALUACIONES

Por **Álvaro Figueroa**,
CN VGM (RE)

ABSTRACT: Se realiza un recorrido conceptual sobre las barreras, culturales, personales e institucionales que afectan el análisis de Inteligencia; fundamentalmente según la óptica de autores de reconocida trayectoria en la actividad.

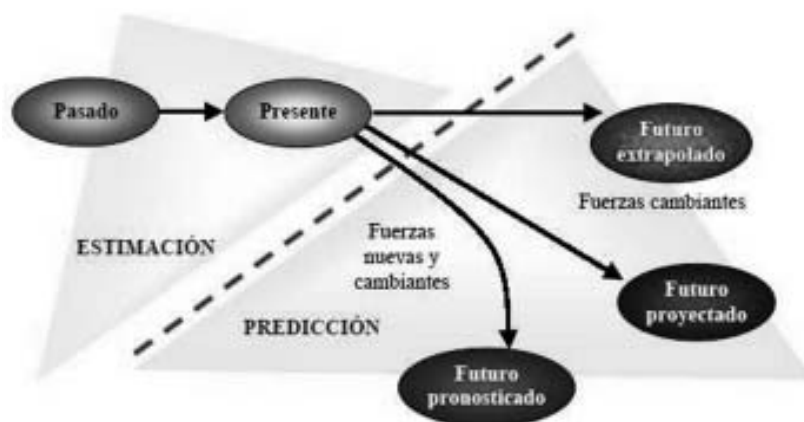
La Inteligencia y el Analista

*Voy a hacer un pronóstico:
Puede pasar cualquier cosa* Roy Atkinson (1).

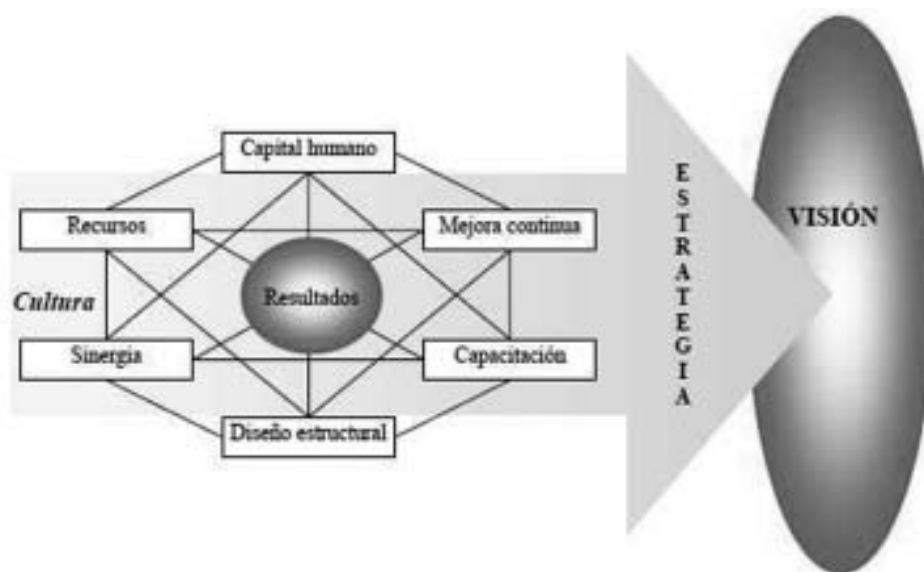
La Inteligencia es, en términos generales, el conocimiento obtenido a través del procesamiento adecuado de la información, que se brinda a los responsables de tomar decisiones sobre un asunto determinado. Y es una verdad compartida que ella, tanto en

sus aplicaciones militar y competitiva cuanto en sus acepciones como proceso y mas como producto, es necesaria para reducir el nivel de incertidumbre. Y que su labor en este ámbito tiene un carácter preventivo, cuya excelencia se mide por las amenazas que consigue que no se concreten (y que difícilmente se valore) y por los riesgos que ha podido alertar en tiempo oportuno (Sanz Roldán, 2011).

Su fin último es apuntalar la toma de decisiones (frecuentemente no estructuradas) por parte de los receptores del producto. Utiliza técnicas que contribuyen a seleccionar y recopilar la información más incuestionable; proporcionar fuentes confiables y estimular el desarrollo creativo de opciones distintas que



(1). Ronald Franklin Atkinson (Liverpool, Inglaterra, 18 de marzo de 1939) es un ex jugador y entrenador de fútbol inglés. Ha actuado también como comentarista de televisión.



amplíen la libertad de acción del actor al que apoya.

Pero detrás de las técnicas y de los medios materiales que posibilitan la **ELINT, SIGINT, COMINT, IMINT** y otras **INT**, se encuentra el recurso humano sin cuya acción todo el sistema pierde sentido y dirección.

Su tarea se revaloriza en un mundo globalizado, complejo y cambiante que provoca que sea más sólido en el estudio del pasado que del presente; y nubla sus juicios sobre su probable evolución.

Como síntesis de los conceptos precedentes, se puede afirmar que *Un Sistema de Inteligencia es una organización compleja de personas, métodos, procedimientos y tecnologías mediante los cuales se puede recabar información, analizarla y convertirla en conocimiento que minimice la incertidumbre en la toma de decisiones. Es, por tanto, un conjunto de elementos*

humanos, metodológicos, operacionales y tecnológicos cuya finalidad es proporcionar una superioridad estratégica al que lo utiliza, a través de una superioridad informativa. (Sánchez de Ocaña Ruiz de la Prada, 2009).

Su astucia radica en cuándo, cómo y dónde utilizará cada uno de los métodos de análisis que el conocimiento pone a su disposición, combinando lo cualitativo con lo cuantitativo en proporciones que solo la realidad, debido a su complejidad, validará. Trabaja... *con y contra lo incierto, lo aleatorio, el juego múltiple de las interacciones y las retroacciones.* (Morin, 2011).

Fundamentalmente se basará en elementos especulativo-evaluativos que pondrán en juego su poder de valoración y razonamiento tratando de definir situaciones específicas y probables cursos de acción. (Kent, 1994).

Pero, aunque parezca una verdad de Perogrullo, el profesional de inteligencia no es una caja negra en la cual entra información por un extremo (input) y salen informes por el otro (output). No es un ordenador ni computadora que realiza una sucesión infinita de operaciones para generar su producto. Es un ser humano con su historia personal, estudios y titulaciones habilitantes inmerso en un ambiente social; que necesariamente influirán en sus opiniones. Ambos ámbitos, el externo y el interno, le producirán *barreras y sesgos* que condicionarán su accionar.

De las muchas modelizaciones a que da lugar este enfoque, el gráfico

que sigue resalta especialmente el factor humano en la actividad del procesamiento de la información. (Blanchart, 2002).

1. ¿Qué son las barreras y los sesgos?

Se consideran *barreras* al conjunto de prejuicios culturales, organizacionales y personales que nublan y perturban la labor de análisis en una determinada persona u organización.

Los prejuicios culturales son internalizados por las personas, y luego por las organizaciones, mediante una socialización temprana e inconsciente.

BARRERAS
Conclusión precipitada
Presunción por hipótesis sin confirmar
Analogía inapropiada
Lecciones superficiales de la Historia
Acción unificada
Adhesión institucional
Compartimentación excesiva
Imagen espejo
Etnocentrismo
Falta de empatía
Ignorancia
Negación de la racionalidad
Actor racional
Falsa proporcionalidad (entre medios y fines)
Rechazo de evidencia
Idealización
Evitación defensiva
Exceso de confianza en estimaciones subjetivas
Optimismo excesivo (Complejo de Pollyanna)
Mejor análisis
Conservadurismo
Escepticismo excesivo (Metáfora de Cassandra)

Interfieren notablemente quitando o amortiguando la habilidad de pensar como el oponente, función esencial de todo **N-2**, **S-2** o **J-2**. La información disponible respecto de la cultura ajena no alcanza si no es posible internarse en ella liberado de ataduras, y esa información será tratada como si se viera un film y leyera una novela. El contacto con la naturaleza, el valor de la vida, los marcos temporales, el orgullo de estirpe, el respeto tradiciones, la importancia de la religión y la veneración de los ancestros serán, entre otros, conceptos vacíos. En una distinción derivada de la antropología cultural se denominan *Emic y Etic* (2) a las nociones utilizadas para referirse a dos tipos diferentes de descripción relacionadas con la conducta y la interpretación de los agentes involucrados, entendiéndose como emic al punto de vista del nativo y etic como el punto de vista del extranjero (Hoebel & Weaver, 1985). Desconocer esta distinción puede llevar a errores garrafales.

Los prejuicios organizacionales se derivan de aquellos grupos humanos que forman colectivos dedicados a tareas específicas con una identidad muy definida. No importa tanto el ámbito, estatal, empresarial o del tercer sector, cuanto su compromiso con la visión, fines y medios que los distinguen de otros. No es el caso de realizar particularizaciones, pero están en el imaginario popular la practicidad de tal servicio de inteligencia, la flexibilidad de una fuerza armada de determinado país, la orden religiosa X, la expendedora de comidas rápidas Y la protectora medioambiental Z.

Poseen metas específicas y la condición sine qua non es compartirlas para no ser segregado. Cualquier análisis hecho dentro de organizaciones de esta naturaleza no será tan objetivo como uno efectuado externamente a ellas. La recolección de información tiende a tornarse selectiva y los producidos suelen adecuarse a la cosmovisión que se comparte.

Por último, los prejuicios personales son aquellos más ligados a la psicología individual que a la social del grupo. Es en este grupo en el que se ubican los denominados *sesgos cognoscitivos*, entendiéndose por ellos a la expresión específica referida a los errores mentales previsibles motivados por maniobras simplificadoras, inconscientes, utilizadas en el proceso.

Como resumen inicial se considera que las barreras son mecanismos conscientes o inconscientes que se aplican en el análisis de la información dando por resultado una producción de inteligencia impura y alejada del rigor que merece como disciplina social. Pueden estar originados en el ambiente cultural, institucional, inspirados en intereses particulares o como producto de una tendencia emocional o intelectual para arribar a una conclusión predeterminada. Generan deformaciones que son difíciles de superar, individualmente o institucionalmente. La mera toma de conciencia no es suficiente, y deben tomarse los recaudos para erradicarlos tanto en la etapa de producción cuanto en la de supervisión.

(2). El misionero lingüista norteamericano Kenneth Pike fue el primero en acuñar esta denominación en 1954.

2. Las barreras según Lisa Krizan (3)

Sostiene la autora que la satisfacción de las necesidades de inteligencia para el destinatario y la recopilación de información confiable no son los únicos problemas que enfrenta el analista de inteligencia. Entre los factores que influyen en su trabajo y afectan el producto final se encuentran sus propios patrones mentales y los esquemas institucionales de la organización a la que pertenece. Por ello debe ordenar la información en una situación y en un contexto, a fin de proporcionarle un marco de referencia para examinarla mejor, y luchar contra las naturales limitaciones personales y organizacionales que generan perspectivas inapropiadas. El conocimiento o toma de conciencia de esas restricciones ayuda a morigerarlas disminuyendo sus efectos negativos.

La descripción que se detalla puede ayudar al analista en esta ardua tarea de luchar contra sí mismo.

Pensamiento dominante

El pensamiento está influido basado por experiencias previas. Se tiende a relacionar la nueva información con el pasado o con preocupaciones actuales sin sentido crítico.

Conclusión precipitada

El deseo de simplicidad, el apuro, o ambos, dan lugar a un cierre prematuro de la consideración de un problema.

Presunción por hipótesis sin confirmar

Una evidencia aparece como coherente con creencias preexistentes no debidamente confirmadas permite refutar otros puntos de vista y un rápido cierre de un problema.

Analogía inapropiada

Percepción de que un evento es análogo a acontecimientos pasados, sobre la base de una consideración inadecuada de conceptos o hechos, o con criterios irrelevantes.

Lecciones superficiales de la Historia

Análisis acrítico y frívolo de conceptos o eventos históricos que conducen a una generalización excesiva de factores y su extrapolación inadecuada a la situación que se estudia.

Acción unificada

Presunción de la acción unitaria de las organizaciones o países que se analizan. Percepción de que el comportamiento de los otros es más planificado, centralizado y coordinado de lo que realmente es. Desestimar accidente y el caos. Pasa por alto las percepciones erróneas de los demás. Error fundamental de atribución,

(3). Investigadora del Departamento de Defensa de los Estados Unidos desde 1987. Obtuvo una maestría en la Escuela de Inteligencia Militar Conjunta en 1996 y parte de los conceptos detallados forman parte de su tesis sobre la evaluación comparativa en el proceso de inteligencia *Intelligence Essentials for Everyone*.

posiblemente causado por un sesgo cultural.

Adhesión institucional

También llamado *Parroquia-lismo organizacional*. Es un enfoque selectivo de rígida adhesión a las resoluciones, normas o lealtades institucionales. Puede ser también el resultado de la especialización funcional o una estereotipación del pensamiento grupal.

Compartimentación excesiva

El secretismo exacerbado. La seguridad operacional está por encima del trabajo colaborativo, aumentando artificialmente la confianza en la información parcial que posee cada parte de la organización y puede causar estrechez en ella.

Imagen espejo

Percepción de los demás como uno se percibe a sí mismo. Se encuentra facilitado en los sistemas cerrados o de compartimentación excesiva. Automorfismo.

Etnocentrismo

Proyección de la propia cultura, creencias ideológicas, la doctrina, o las expectativas de los demás. Exageración de la importancia causal de la propia acción.

Falta de empatía

Incapacidad para entender la percepción de los demás sobre su mundo, la concepción de su papel en ese mundo, y la definición de sus intereses. En definitiva, ponerse en

lugar del otro adoptando sus puntos de vista. Fundamental al estudiar otras culturas.

Ignorancia

Falta de conocimiento. Si es un problema organizacional se lo toma como algo que sucede en forma parcial y acotada en algunas áreas, debido a falta de curiosidad, etnocentrismo, estrechez de miras, negación de la realidad, etc.

Negación de la racionalidad

Creencia en que la capacidad de otros actores para actuar fuera de los límites de las normas de los comportamientos propios o procesos de toma de decisiones se debe a una ausencia de racionalidad.

Actor racional

Hipótesis de que los otros actúan siempre de manera *racional*, sustentado normalmente en la sobreestimación de la propia racionalidad. Posición extrema y contraria a la anterior.

Falsa proporcionalidad (*entre medios y fines*)

Expectativa infundada en que el adversario va a prodigar esfuerzos proporcionales a los fines que busca. Inferencia acerca de las intenciones de los demás y plena conciencia de los costos y consecuencias de las acciones que inician.

Rechazo de evidencia

Impugnación de la información que entra en conflicto con la información de base existente. Puede llevar a la búsqueda excesiva de consistencia.

Idealización

Percepción de lo que ha sido, es, será, o debería ser, como parte del sistema de creencias.

Evitación defensiva

Negativa a percibir y entender los estímulos amenazantes y las alarmas. Necesidad de evitar decisiones dolorosas, estimulado en una ilusión.

Exceso de confianza en las estimaciones subjetivas

Sesgo optimista en la evaluación. Puede dar lugar a un cierre prematuro o acelerado del análisis.

Optimismo excesivo (Complejo de Pollyanna) (4)

Hipercredulidad. De esta exageración nacen la autocomplacencia y el exceso de confianza.

Mejor análisis

Evaluación optimista basada en la predisposición cognitiva y las creencias generales de que los actores se comportarán como se estima, respetarán los intereses usuales o preferencias políticas previstas.

Conservadurismo

En el deseo de eludir el riesgo. Tendencia a evitar la estimación de probabilidades extremadamente altas

SESGOS COGNOSCITIVOS			
Evaluación de la evidencia	Percepción de causa y efecto	Estimación de probabilidades	Retrospección en la evaluación de informes de Inteligencia
Impacto vivencial	Favorecimiento de las explicaciones causales	Regla de accesibilidad	Perspectiva del analista
Ausencia de evidencia	Percepción de una dirección centralizada	Anclaje	Perspectiva del usuario
Exceso de sensibilidad a la coherencia	Similitud entre causa y efecto	Expresión de incertidumbre	Perspectiva del supervisor
Persistencia de las impresiones basadas en evidencias des-	Causas internas versus causas externas de la conducta	Falacia del índice de base	
	Sobrestimación de la propia importancia		
	Correlación ilusoria		

(4). Pollyanna es una novela de Eleanor H. Porter publicada en el año 1913. La historia cuenta sobre una niña llamada Pollyanna, huérfana de padre y madre que es enviada a vivir con su estricta Tía Polly. Pollyanna, educada con optimismo por parte de su padre, usa el juego de encontrar el lado bueno de cualquier situación para alegrar la vida de todos los que la rodean. El libro fue un éxito en cuestión de días y a partir de él Pollyanna se usa para describir a una persona que es optimista de manera exagerada.

o extremadamente bajas. Rutina de pensamiento. Tendencia a buscar la confirmación de las creencias.

Escepticismo excesivo (*Metáfora de Cassandra*) (5)

Pesimismo y precaución extrema, sobre la base de la predisposición cognitiva basada en situaciones pasadas adversas, experiencias negativas, o también en apoyo de los intereses personales o de organización o preferencias políticas.

3. Los sesgos cognoscitivos según Heuer (6)

Richards Heuer desarrolla en su libro *Psychology of Intelligence Analysis* tres ideas centrales en lo que respecta a los retos cognitivos del análisis de inteligencia:

- Cómo abordar la incertidumbre natural en cuestiones complejas e indeterminadas, ni la incertidumbre inducida por eventuales operaciones de velo y diversión.
- Cómo sobreponerse a la incidencia de los sesgos cognoscitivos para resolver el problema de la incertidumbre.
- Qué herramientas y técnicas aplicar para lograr mayores niveles de pensamiento crítico y mejorar el análisis de temas complejos sobre los cuales se dispone de información fragmentaria, confusa y deformada.

Articularmente en lo referido al segundo punto, motivo de este

opúsculo, los clasifica de acuerdo con la siguiente tabla:

Impacto vivencial

Se dice vulgarmente en este ámbito que *vivencia mata informe*. La información que se recibe en forma directa, es decir, lo que se percibe mediante los sentidos causa mayor impacto que la información recogida de indirectamente, aunque pueda tener más valor por su contenido de evidencias. Cuando una explicación abstracta contradice con la observación personal, la segunda prevalece en la mayoría de los casos. Las palabras siempre se recuerdan mejor que los números. Los datos sensoriales precisos tienen cierta prevalencia cuando se trata de sopesar evidencias. Las narraciones y las anécdotas dejan mayor huella que un conjunto de datos estadísticos, más informativos pero más abstractos.

Ausencia de evidencia

El analista entrenado debe estar en capacidad de reconocer cuál es la evidencia congruente faltante y que pudiera introducirla acertadamente en su análisis. Al menos, detectar los datos faltantes y su impacto potencial de manera de calibrar mejor la calidad del producto. También identificar las variables que esa ausencia de información produce modificando las hipótesis alternativas subordinadas a dichas variables. Es relevante discernir si la falta de información es natural o un indicio de actividades de velo.

(5). La metáfora de Cassandra es aplicada por algunos psicólogos a los individuos que experimentan sufrimiento físico y emocional como resultado de experiencias personales angustiosas. Puede extenderse a las organizaciones.

(6). Richard Heuer finalizó sus estudios de filosofía en 1950 en el Williams College. En 1951, cuando era estudiante de posgrado en el campus de la Universidad de California en Berkeley, ingresó en la CIA. Se desempeñó 24 años en la Dirección de Operaciones. En 1979, Heuer mientras presidía la unidad de metodología de la oficina de análisis político preparó el libro referido, editado en 1986.

Exceso de sensibilidad a la coherencia

Cuando se cuenta con información reducida, esta puede ser coherente sólo porque tiene estrecha correspondencia entre sí. En ese caso varios informes conectados entre sí pueden no ser más exactos que uno solo. Es la propensión del analista la que le otorga mayor relevancia a algo que no lo tiene.

Persistencia de las impresiones basadas en evidencias descalificadas

En ocasiones, la información nueva contradictoria de otras preexistentes no alcanza a modificar el resultado final pese a que aquellas ya no sean pertinentes. Sobrevive una confianza infundada en la tendencia inicial generada a partir de los primeros indicios.

Sesgos que favorecen las explicaciones causales

La conclusión se basa en la aproximación espacio-temporal de sucesos, adornados con alguna teoría o explicación lógica de por qué sucede lo que sucede; sin la debida comprobación del nexo causal. Hay un uso injustificado de la palabra *porque* y cierto desdén por el azar. Si bien no se trata de comprobaciones científicas, tampoco es cuestión de aceptar que dos hechos sucesivos siempre están relacionados. Por más atractiva que pueda parecer una narración no convierte a dos hechos aislados en un todo coherente.

Sesgos que favorecen la percepción de una dirección centralizada

Uno de los defectos más marcados en esta actividad, y frecuentemente objeto de burlas, es la adhesión a teorías conspirativas. Es una fantasía creer que existe siempre un ente, personal o institucional, capaz de dirigir y controlar los acontecimientos. Más aún, considerar que los planes siempre se cumplan soslayando la existencia de eventualidades que lo desvíen de su objetivo. Se suele sobreestimar la capacidad de otros países para ejecutar con éxito acciones coordinadas y racionales, con la autonomía necesaria para la feliz consecución de sus fines.

Similitud entre causa y efecto

Sucede esto cuando se cree en que las propiedades de la causa son correspondidas o similares con las propiedades de un efecto. Fuera del terreno de lo sensible y de la física no existe tal correlación, mucho menos en el ámbito de lo social como puede ser la política o la economía.

Causas internas versus causas externas de la conducta

¿Cuándo un suceso es producido por determinantes propios del sujeto y cuándo lo es por determinantes propios del entorno? Esta división es en muchos casos exacerbada por el discurso de los actores, que en lo favorable proclaman su accionar y en lo desfavorable acusan al escenario en que se mueven. No se niega que ciertas personalidades posean atribu-

tos de liderazgo capaces de modificar el curso de las acciones, la Historia lo enseña, pero ninguna es omnipotente y el poder circula permanentemente. Así también, hasta los entornos más coercitivos (sustentado también en individuos) hallan sus límites.

Sobrestimar nuestra propia importancia

Creencia injustificada en la capacidad de influir exitosamente en otros, sustentada solamente en el conocimiento de los esfuerzos propios efectuados para ese hipotético triunfo, desconociendo si existieron incentivos ocultos y ajenos a nuestro alcance en el otro para que se diera ese resultado.

Correlación ilusoria

Distinta a los *Sesgos que favorecen las explicaciones causales* (todo efecto tiene una causa) y a la *Similitud entre causa y efecto* (calidad o tipo) ya vistos. La *Correlación ilusoria* está referida a la *magnitud*. Se estima que existe cuando un cambio en una variable lleva a un cambio similar nivel en otra. No necesariamente esto es así, ya que este último puede haberse producido por otros motivos. Este error es muy frecuente en aquellos ámbitos en que existe una multitud de variables interrelacionadas entre sí, como acontece con la Economía, pero no con una correlación forzosa entre las dos analizadas simultáneamente. La correlación en sí misma no implica necesariamente causalidad.

Regla de accesibilidad

Sucede esto cuando se estima la periodicidad de ocurrencia de un

acontecimiento sobre la base de la facilidad de recordar hechos similares, generando entonces una probabilidad ilusoria. El escenario imaginado aparecerá como más probable cuanto más se aproxime a experiencias pasadas. Utilizamos la regla general de accesibilidad cuando estimamos la frecuencia o la probabilidad basándonos en la facilidad con la que podemos recordar o imaginar casos similares de aquello que intentamos estimar.

Anclaje

Se es víctima de cierto apego a un primer análisis usado como punto de partida, un dato o informe inicial o una estimación aproximada. Posteriormente, las informaciones obtenidas son analizadas a la luz de esta primera evaluación, tendiendo a aceptar aquello que lo confirma en desmedro de lo que lo niega, haciendo que el resultado final se aproxime al inicial.

Expresión de incertidumbre

Dado que la Inteligencia es un disciplina social, no siempre sujeta a determinismos estadístico-matemáticos, utiliza normalmente *probabilidades subjetivas*, es decir giros idiomáticos de contenido ambivalente para expresar sus juicios. Esa ambigüedad semántica puede conducir a que el usuario del producto interprete conceptos distintos a los que quiso expresar el analista, lógicamente coincidentes a los propios. Es decir, se reafirmará en sus creencias.

Falacia del índice de base (ignorar información numérica)

En ocasiones el analista se encuentra con evidencias probabi-

lísticas explícitas, subordinadas a índices de base (información relativa a muchos casos similares) que no siempre están a su alcance; resultando así el producido final alejado de la realidad (N. del A.: en tanto esta sea probabilística, de lo cual no estoy totalmente convencido).

La perspectiva del analista

El analista tiende a sobreestimar los informes propios, pese a que en la mayoría de los casos estos son producto de informes análogos anteriores (trabajos de equipos) a los que se suma información adicional que los actualiza. No se intenta desmerecer su labor, sino colocarla en un contexto institucional en los que no siempre existen genios.

La perspectiva del usuario

Lo contrario sucede con el receptor de esos reportes, normalmente personas de poder y conocimientos, los que tienden a subestimarlos por considerar que agregan poco y nada a la satisfacción de sus necesidades.

La perspectiva del supervisor (autopsia)

El supervisor no siempre distingue en el producto que evalúa, las señales de alerta sobre acontecimientos futuros, inmerso como todos en esta actividad en la información insuficiente, ambigua, contradictoria y fragmentaria. Suele encontrar con nuevos elementos a posteriori indicios pasados por alto, considerando que el

analista debería haberlos tenido en cuenta.

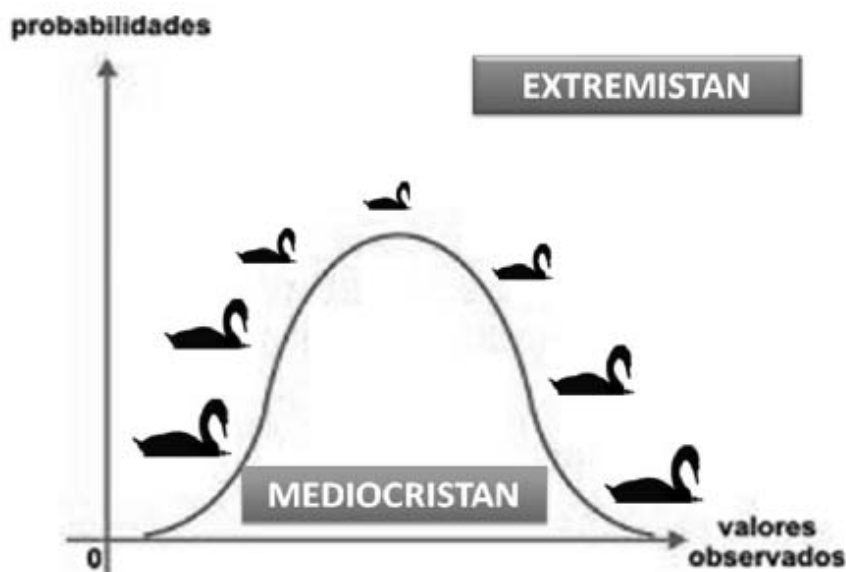
4. Otras barreras

1. Si bien resultaría extenso de resumir, debe mencionarse a Edgar Morín (2011) por sus aportes en el pensamiento complejo. Como muestra basta recordar que la realidad es compleja y normalmente es abordada bajo los principios de disyunción, reducción y abstracción; que juntos forman el paradigma de la simplificación. Entiende por disyunción a separar en partes un fenómeno para interpretarlo mejor, perdiendo así sus relaciones intrínsecas. Por reducción, llevarlo a un nivel menor de dificultad, con el riesgo de desnaturalizarlo. Y por abstracción, a obtener de sus partes conclusiones respecto a supuestas características comunes.

Aunque es comprensible el problema de abarcar la realidad en forma global y la necesidad de separarla en partes más asequibles, al sintetizarla posteriormente el analista deberá comprender sus interacciones mutuas y eventuales contradicciones las que, lejos de ignorar le deben generar el inicio de un nuevo proceso de análisis.

2. La oportunidad de un trabajo como el que se escribe, obliga a mencionar a pensadores de la actualidad de Nicholas Taleb (2010) (7). Critica los métodos de gestión de riesgos utilizados por la actividad financiera, y advierte sobre sus crisis. Propone la *antifragility*, es decir, la capacidad de beneficiarse y crecer a partir de los sucesos aleatorios,

(7). Nassim Nicholas Taleb (1960) es un ensayista libanés estadounidense cuyo trabajo se centra en problemas de azar y probabilidad. Es PhD en Ciencias y posee un MBA en Economía. Su libro de 2007 *El Cisne Negro* fue descrito en una revisión del *Sunday Times* como uno de los doce libros más influyentes desde la Segunda Guerra Mundial.



Obsérvese en la figura que los cisnes son más grandes en los extremos de la curva (justamente en los que las probabilidades de ocurrencia son menores)

errores, y la volatilidad, así como con *retoques estocástico como método de descubrimiento científico*, lo que quiere decir la experimentación y el hecho de recolección en lugar de la investigación dirigida de arriba a abajo.

Es un *no probabilística* militante e irreverente que descrea de una realidad que pueda someterse a la curva de Gauss; llamando a lo que se encuentra dentro de ella región de Mediocristán y fuera de ella región de Extremistán. Los cisnes negros se producen en este último en tanto que los analistas se solazan estudiando y aplicando los modelos probabilísticos y la teoría de los juegos.

Llama *tunelaje* al olvido de las fuentes de incertidumbre ajenas al propio plan, y causa frecuente de sus fracasos; y *falacia narrativa* a los mecanismos discursivos que brindan explicaciones retrospectivas sobre la base de nuevos acontecimientos. Alega que nos engañamos con historias que sacian nuestra sed platónica de modelos. Critica a la búsqueda de hallazgos científicos, afirmando que la mayoría de ellos se hallaron cuando no se los buscaba (serendipidad) (8). Hace un recorrido ameno por todos los sesgos ya vistos de manera tal que su definición de *cisne negro* (9) aparece recortada por oposición y contraste. Su concepción para el análisis permite inferir para el

(8). Una serendipia es un descubrimiento o un hallazgo afortunado e inesperado que se produce cuando se está buscando otra cosa distinta. También puede referirse a la habilidad de un sujeto para reconocer que ha hecho un descubrimiento importante aunque no tenga relación con lo que busca. En términos más generales se puede denominar así también a la casualidad, coincidencia o accidente.

(9). En concreto, afirma Taleb: *Lo que aquí llamamos un Cisne Negro es un evento con los tres atributos siguientes. En primer lugar, es un caso atípico, ya que se encuentra fuera del ámbito de las expectativas regulares, porque no hay nada en el pasado que puede apuntar de manera convincente a su posibilidad. En segundo lugar, conlleva a un impacto extremo. En tercer lugar, a pesar de su condición de rareza, la naturaleza humana nos hace inventar explicaciones de su presencia después de los hechos, por lo que es explicable y predecible. Me detengo y resumo el triplete: rareza, impacto extremo y retrospectiva (aunque no prospectiva) previsible. Una pequeña cantidad de Cisnes Negros explica casi todo en nuestro mundo, desde el éxito de las ideas y las religiones, a la dinámica de los acontecimientos históricos, hasta los elementos de nuestra vida personal.*

mundo de la inteligencia un corolario falsacionista: el problema para ponderar el rendimiento de una organización eminentemente preventiva reside en la imposibilidad de cuantificar el éxito de una amenaza no concretada, por haberse remediado o anticipado las vulnerabilidades existentes.

Conclusiones

Existe una variedad de trampas psicológicas, organizacionales, culturales, lógicas y probabilísticas que sesgan las perspectivas y quitan libertad a la mejor comprensión de la realidad. Se debe estar muy atento, durante toda la carrera del analista, para no caer en ellas por errores propios, por los ocasionados por la rotación del personal, la costumbre, la soberbia, etc.

¿Qué hacer? En primera instancia, leer con cierta frecuencia ensayos como los citados en esta exposición, para recordar y revalorar la actividad. Si se cree que se está haciendo bien, es momento para salir de la zona de confort y sacudirse la arrogancia.

En segundo término, participar en encuentros grupales, realizar coaching, asistir a cursos de actualización, participar en intercambios con otras organizaciones nacionales o extranjeras, etc. Salir *de la caja* ayuda a revertir ocasionales desvíos.

En tercer lugar, y sin que esta sea una lista exhaustiva:

- Analizar todas las evidencias con el mismo método y rigor.

- Rechazar pruebas de confirmación sin analizarlas.

- Utilizar un interlocutor (o grupo) que contradiga nuestros argumentos.

- Contrastar los resultados con colegas asertivos.

- Rechazar la expresión inicial de una información hasta reformularla de acuerdo con la lógica proposicional.

- Cambiar los puntos de referencia, o invertir los términos para que uno se transforme en el otro.

- Jugar con argumentos contra fácticos o con ucronías (10), a manera de *prueba ácida* de una conclusión.

- Comparar permanente los grados de satisfacción de las conclusiones con la realidad posterior.

- Identificar otras opciones, alternativas e hipótesis.

Bibliografía

Blanchart, Claudio, *Información, decisión y gestión, Apuntes para un modelo de conducción estratégica*, Bs. As., 2002.

(10). Reconstrucción lógica, aplicada a la historia, dando por supuestos acontecimientos no sucedidos, pero que habrían podido suceder.

Heuer, Richards, *Psychology of Intelligence Analysis*, Center for the Study of Intelligence, CIA, Langley, 1999.

Hoebel, Adamson & Weaver, Thomas, *Antropología y experiencia humana*, Omega, 1985.

Kent, Sherman, *Inteligencia estratégica: para la política mundial norteamericana*, Plenamar, 1994.

Krizan, Lisa, *Intelligence Essentials for Everyone*, Occasional Paper Number Six, Center for Strategic Intelligence Research - Joint Military Intelligence College, 1999, Washington, DC.

Morin, Edgar, *Introducción al pensamiento complejo*, Gedisa, Barcelona, 2011.

Moore, David T. & Krizan, Lisa, *Core Competencies for Intelligence Analysis at the National Security Agency*, en Bringing Intelligence About Practitioners - Reflect on Best Practices, Center for Strategic Intelligence Research - Joint Military Intelligence College, 2003.

Sánchez de Ocaña Ruiz de la Prada, Pablo, *La disciplina de Inteligencia en la toma de decisiones de marketing*, www.interligare.com, enero de 2009

Taleb, Nassim Nicholas, *The Black Swan*, Second Edition, Penguin, 2010.

