

Normas analíticas profesionales

Una oportunidad para proporcionar una ventaja en la toma de decisiones a los altos mandos del Ejército

Teniente coronel Robert W. Schmor, Ejército de EUA

Mayor James S. Kwoun, Ejército de EUA

El Cuerpo de Inteligencia Militar (IM) del Ejército tiene el reto de fusionar las expectativas de su institución de guerra matriz con las de la comunidad de inteligencia (CI). Aunque son distintas, estas dos comunidades convergen de forma natural cuando proporcionan inteligencia de defensa a nivel conjunto y nacional. Las mejores prácticas de una comunidad pueden proporcionar información que mejora el rendimiento de la otra. En este sentido, las nueve normas analíticas de la Directiva de la Comunidad de Inteligencia (ICD) 203, Normas Analíticas, pueden ser útiles para seguir profesionalizando el análisis de toda fuente en el Ejército. El Ejército carece de normas profesionales que garanticen el rigor analítico en todo el proceso de inteligencia, lo que socava el papel de los analistas como proveedores de un servicio único que los altos mandos no pueden obtener en otros lugares. A los altos mandos no les faltan opciones cuando solicitan información sobre el ambiente operacional. Los analistas uniformados del Ejército tienen una ventaja, ya que son compañeros de guerra que pueden relacionarse con sus comandantes, pero eso no es suficiente. La aplicación por parte del Ejército de la ICD 203 y el

establecimiento de normas integradas sobre técnicas analíticas aumentarían aún más el valor del Cuerpo de Inteligencia Militar para los comandantes, al colmar una importante laguna en la formación de los analistas.

Lejos de ser un invento puramente de la CI, la profesión analítica es instintivamente lo que los comandantes del Ejército siempre han querido de sus estados mayores de inteligencia. Por ejemplo, el general Norman Schwarzkopf reconoció la necesidad de normas comunes de la CI mucho antes de la primera publicación de la ICD 203 en 2007. Durante su testimonio ante el Congreso en 1991, Schwarzkopf proporcionó críticas sobre el apoyo de inteligencia que recibió como comandante del Comando Central de EUA durante la operación Desert Storm. Afirmó: «Personalmente creo que hay una seria necesidad de desarrollar una metodología estandarizada dentro de la comunidad de inteligencia para hacer estimaciones y análisis predictivos»¹. Además, comentó que las evaluaciones de la CI eran «poco útiles» porque tenían muchas «advertencias» y «descargos de responsabilidad». En la actualidad, tres de las nueve normas de la ICD 203 sobre técnicas analíticas —los estándares de la incertidumbre,



El soldado Shawn Mount (der.), analista de inteligencia del 18º Batallón de Apoyo Logístico de Combate, informa al general de división Jack O'Conner, comandante del 21º Comando Logístico de Teatro, sobre las actividades del enemigo, el 16 de mayo de 2014, utilizando una mesa de arena del área de entrenamiento de Hohenfels, Alemania, que el soldado construyó. (Foto: Teniente primero Henry Chan, Ejército de EUA)

argumentación y exactitud— abordan problemas como los identificados por Schwarzkopf en 1991.

Otros altos mandos del Ejército reconocieron las ventajas de lo que hoy llamamos la «profesión analítica». A lo largo de su carrera, el general Colin Powell aplicó una serie de reglas en sus equipos de inteligencia: «Dime lo que sabes. Dime lo que no sabes. Luego dime lo que piensas. Siempre hay que distinguir entre lo que se sabe y lo que no se sabe»². Estas reglas reflejan estrechamente las normas de la profesión analítica para la distinción e incertidumbre. El general Stanley McChrystal también llegó a apreciar la norma profesional de distinción antes de que se codificara oficialmente en el ICD 203, concretamente el requisito de identificar de forma transparente los supuestos clave. Reconoció que su cuartel general de operaciones especiales a finales de 2003 suponía que Al Qaeda en Iraq tenía una

«jerarquía piramidal tradicional», cuando en realidad el grupo estaba formado por «redes enmarañadas» que mostraban «patrones desconocidos»³. El comando de McChrystal llevó a cabo operaciones contra Al Qaeda basándose en esta suposición errónea. Chris Fussell, un exoficial de los SEAL de la Armada bajo el mando de McChrystal en ese entonces, señaló cómo los «prejuicios» condujeron a esta suposición errónea que el comando al final corrigió «casi demasiado tarde»⁴.

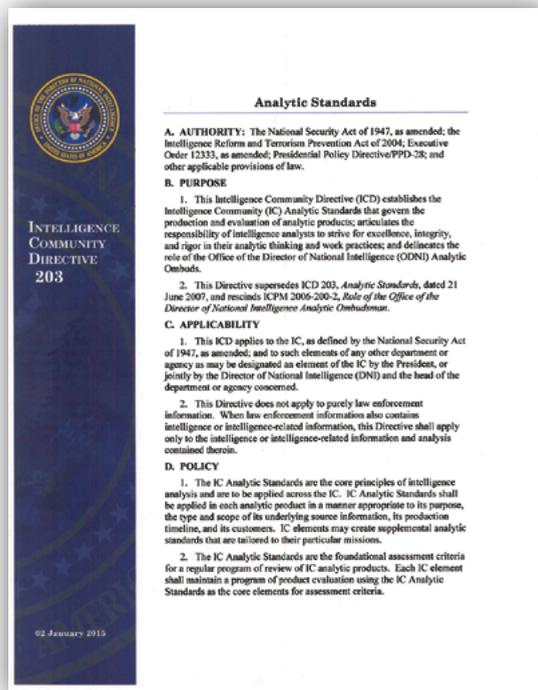
El Ejército y las otras instituciones militares están muy atrasados con respecto al resto de la CI en cuanto a la profesionalización de su personal analítico de toda fuente. Desde 2001, dos comisiones nacionales han examinado los fallos de los órganos de inteligencia relacionados con los atentados terroristas del 11-S y los programas de armas de destrucción masiva de Iraq antes de 2003. Las dos comisiones identificaron deficiencias

en el desempeño analítico de la CI. Algunas organizaciones de la CI ya han abordado estas deficiencias mediante la publicación de las directrices de aplicación de la ICD 203 y el desarrollo de normas integradas sobre la profesión analítica. Sin embargo, el Ejército aún no ha actuado sobre los fallos ampliamente documentados en las últimas dos décadas. Un informe del inspector general del Departamento de Defensa (DOD) de 2018 concluyó que la «mayoría» de los analistas uniformados asignados a los comandos combatientes (CCMD) «no tenían formación previa sobre la ICD 203»⁵. Este informe concluyó además que los analistas uniformados eran «a menudo menos competentes en la aplicación de las normas de la ICD 203 [...] que sus homólogos civiles». Como organización que aprende, el Ejército debe prestar atención a las lecciones aprendidas desde 2001 y examinar las mejores prácticas de toda la CI para que sean relevantes en la misión de guerra terrestre (véase la tabla).

El papel central del análisis de toda fuente hace que la destreza analítica sea un requisito urgente para el Ejército. La función de inteligencia de combate es única porque eleva el mero acto de pensar al nivel de una competencia básica (es decir, el análisis de inteligencia)⁶. La interacción más decisiva del Cuerpo de IM con los comandantes en el campo de batalla se produce a través de su comunidad analítica de toda fuente. El análisis es el resultado final que representa el tipo de conocimiento refinado que los comandantes esperan en última instancia de sus estados mayores de inteligencia. Esta realidad se refleja en el hecho de que los altos mandos aprueban los requisitos prioritarios de inteligencia —que son intrínsecamente requisitos analíticos— pero no necesariamente aprueban los requisitos de información o recopilación de apoyo. Unas normas estrictas deberían regir

cualquier competencia básica que desempeñe un papel tan directo en la toma de decisiones y en la visualización del ambiente operacional de los altos mandos. En la actualidad, el Ejército no ofrece ninguna orientación para toda la institución en cuanto a cómo aplicar las normas analíticas profesionales de la ICD 203, lo que limita su capacidad para garantizar que el análisis de toda fuente se realice con el nivel de rigor que merecen los comandantes.

La falta de aplicación rutinaria y coherente de las normas analíticas profesionales del Ejército tiene varias implicaciones. En primer lugar, los analistas son más vulnerables a los sesgos cognitivos. En primer lugar, los analistas son más vulnerables a los sesgos cognitivos. Como afirmó el Dr. Richards Heuer, autor de *The Psychology of Intelligence Analysis*, «las limitaciones cognitivas hacen que las personas empleen diversas estrategias de simplificación y reglas empíricas para aliviar la carga de procesar mentalmente la información»⁷. Estas estrategias de simplificación son la fuente de los sesgos cognitivos. Estos sesgos hacen que los analistas se basen en «modelos mentales» preexistentes, formados a través de experiencias pasadas, en lugar de en realidades objetivas sobre el terreno⁸. En segundo lugar, los analistas que ya aplican el pensamiento crítico y creativo para mitigar los sesgos cognitivos lo hacen en gran medida en el vacío, sin la ventaja de contar con normas analíticas institucionales para garantizar una aplicación coherente en toda la fuerza. En último lugar, los analistas del Ejército se enfrentan a retos de interoperabilidad cuando colaboran con sus homólogos en toda la CI. Las normas de la ICD 203 en materia de técnicas analíticas promueven la interoperabilidad en toda la CI proporcionando un marco común y permitiendo al mismo tiempo que cada organización adapte la forma de aplicar las normas.



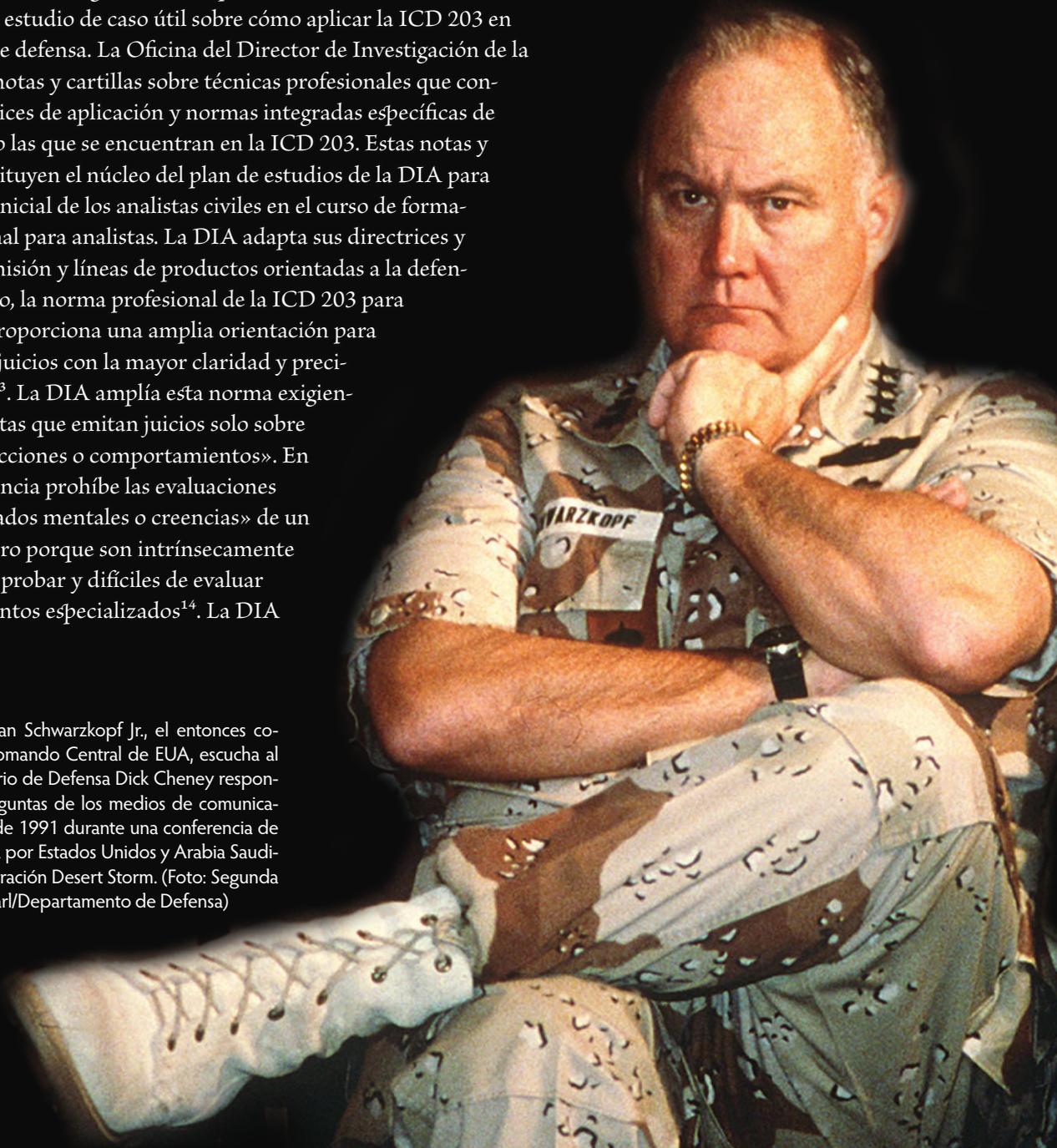
Para ver la Directiva 203 de la Comunidad de Inteligencia, Normas Analíticas, visite: <https://www.dni.gov/files/documents/ICD/ICD%20203%20Analytic%20Standards.pdf>.

La evolución y componentes de la profesión analítica

La evolución de las técnicas analíticas proporciona las mejores prácticas que el Ejército puede aprovechar. La necesidad de contar con normas en toda la CI para todas las funciones de inteligencia —no solo para el análisis— quedó claramente documentada en el informe de la comisión del 11-S que examinó las circunstancias que condujeron a los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001⁹. La Intelligence Reform and Terrorism Prevention Act (Ley de Reforma de la Inteligencia y Prevención del Terrorismo) de 2004 creó la Oficina del Director de la Inteligencia Nacional (ODNI) y le exigió que estableciera normas analíticas para toda la CI¹⁰. La necesidad de dichas normas se acentuó aún más en 2005, cuando la Comisión de Armas de Destrucción Masiva documentó los fallos de la CI en la aplicación de «principios lógicos y analíticos fundamentales» antes de la intervención militar estadounidense en Iraq en 2003¹¹. En 2007, la ODNI codificó ocho normas de la profesión analítica (que acabaron siendo nueve) cuando publicó la ICD 203 (véase la tabla)¹². Algunas organizaciones de la CI han desarrollado sus propias normas adaptadas utilizando la ICD 203 como base. Estas experiencias aportan valiosas ideas sobre cómo adaptar y aplicar las normas del nivel nacional a la misión única de una organización analítica de toda fuente.

La Agencia de Inteligencia del Departamento de Defensa (DIA) representa un estudio de caso útil sobre cómo aplicar la ICD 203 en un contexto de defensa. La Oficina del Director de Investigación de la DIA publica notas y cartillas sobre técnicas profesionales que contienen directrices de aplicación y normas integradas específicas de la agencia bajo las que se encuentran en la ICD 203. Estas notas y cartillas constituyen el núcleo del plan de estudios de la DIA para la formación inicial de los analistas civiles en el curso de formación profesional para analistas. La DIA adapta sus directrices y normas a su misión y líneas de productos orientadas a la defensa. Por ejemplo, la norma profesional de la ICD 203 para la exactitud proporciona una amplia orientación para «expresar los juicios con la mayor claridad y precisión posible»¹³. La DIA amplía esta norma exigiendo a los analistas que emitan juicios solo sobre «resultados, acciones o comportamientos». En general, la agencia prohíbe las evaluaciones sobre los «estados mentales o creencias» de un actor extranjero porque son intrínsecamente imposibles de probar y difíciles de evaluar sin conocimientos especializados¹⁴. La DIA

El general Norman Schwarzkopf Jr., el entonces comandante del Comando Central de EUA, escucha al entonces secretario de Defensa Dick Cheney respondiendo a las preguntas de los medios de comunicación en febrero de 1991 durante una conferencia de prensa celebrada por Estados Unidos y Arabia Saudita durante la operación Desert Storm. (Foto: Segunda maestra Susan Carl/Departamento de Defensa)



**Tabla. Directiva 203 de la Comunidad de Inteligencia:
normas analíticas profesionales y la aplicación de la Agencia
de Inteligencia del Departamento de Defensa**

Normas analíticas profesionales de la Directiva 203 de la Comunidad de Inteligencia (ICD)	La aplicación de la ICD 203 por la Agencia de Inteligencia del Departamento de Defensa (DIA)
Fuentes: Describir adecuadamente la calidad y la credibilidad de las fuentes, datos y metodologías subyacentes que se utilizan para llegar a las conclusiones analíticas.	Fuentes: La DIA es más específica en sus directrices que la ICD 203, ya que exige que los productos tengan caracterizaciones de las fuentes, declaraciones de resumen de las fuentes y citas en las notas.
Incertidumbre: Expresar y explicar adecuadamente las incertidumbres asociadas a las principales conclusiones analíticas.	Incertidumbre: Al igual que la ICD 203, las directrices de la DIA se centran en dos conceptos: la probabilidad de eventos y niveles de confianza. La DIA proporciona un marco específico para determinar ambos.
Distinciones: Distinguir adecuadamente entre las pruebas subyacentes y las suposiciones y juicios de los analistas.	Distinciones: La DIA introduce la idea del lenguaje específico para ayudar a las distinciones. También introduce una técnica denominada comprobación de supuestos clave.
Alternativas: Siempre considere alternativas plausibles a la conclusión analítica principal.	Alternativas: La DIA ofrece orientaciones específicas sobre cómo desarrollar y presentar el análisis de alternativas.
Relevancia: Demostrar la pertinencia abordando las implicaciones de las conclusiones analíticas proporcionadas a los consumidores de inteligencia.	Relevancia: La DIA explica esta norma en términos específicos, indicando a los analistas que «vayan más allá de lo obvio» e identifiquen «las vulnerabilidades y los puntos de ventaja».
Argumentación: Mostrar de forma destacada la conclusión analítica principal y distinguirla de las conclusiones subordinadas. Combinar pruebas y razonamientos para apoyar las conclusiones.	Argumentación: La orientación de la DIA discute el mapeo de argumentos, el vínculo de lógica y la evaluación de argumentos como herramientas para cumplir con la amplia norma de la ICD 203.
Línea analítica: Sea transparente sobre la forma en que una conclusión analítica es diferente a un análisis publicado anteriormente.	Línea analítica: La DIA proporciona un lenguaje de ejemplo para comunicar los cambios en las conclusiones analíticas anteriores.
Exactitud: Garantizar la claridad del mensaje en todos los productos analíticos.	Exactitud: La DIA prohíbe las evaluaciones relativas (por ejemplo, «aumenta el riesgo de») y las evaluaciones de estados mentales o creencias.
Visualización: Utilizar la información visual para aclarar, complementar o mejorar la presentación del análisis.	Visualización: La DIA analiza los diferentes tipos de materiales visuales: tablas, gráficos, plazos, mapas e imágenes.

(Tabla de los autores)

publica directrices similares y normas específicas de la agencia para otros elementos profesionales de la ICD 203.

La profesión de analista tiene múltiples componentes que necesitan ser comprendidos a la hora de identificar oportunidades para mejorar el análisis de toda fuente. Las normas de la profesión analítica codificadas en la ICD 203 y las notas y cartillas profesionales de la DIA representan los criterios utilizados para evaluar el trabajo de los analistas de toda fuente. Las técnicas analíticas estructuradas son diversas metodologías o herramientas que ayudan a los analistas a cumplir con las normas de la profesión. En concreto, estas técnicas ayudan a mitigar los sesgos cognitivos y a evitar las trampas mentales más comunes. Además, emplean procesos deliberados que separan los problemas complejos en partes manejables. Este enfoque metódico puede simplificar lo que, de otro modo, sería un proceso complejo, permitiendo que los analistas centren su energía en la realización de un pensamiento crítico y creativo en lugar de en el alcance de los problemas analíticos difíciles. Por último, las líneas de productos orientan la presentación del análisis. Algunas reglas dentro de las líneas de productos reflejan las normas específicas de la profesión. Otras reglas son internas a una línea de productos en particular y no están necesariamente impulsadas por las normas profesionales. En conjunto, estas normas, técnicas y reglas de la línea de productos representan lo que la CI denomina «normas analíticas profesionales»¹⁵.

Entre todos los componentes analíticos profesionales, la carencia más importante del Ejército es la falta de normas codificadas. El Ejército carece de su propia versión adaptada de la ICD 203, aprobada por una autoridad central y aplicada de forma coherente en toda la fuerza. En otras palabras, el Ejército no proporciona orientación ni normas adaptadas para ayudar a sus analistas a entender la ICD 203 en un contexto específico de la institución. Esta carencia puede llevar a la idea errónea de que la profesión analítica es incompatible con la misión del Ejército. En su esencia, las normas de la profesión analítica en la ICD 203 reflejan principios universales relacionados con el pensamiento crítico y creativo que podrían aplicarse fácilmente fuera de un contexto de inteligencia. Sin embargo, el Ejército debe proporcionar una guía de implementación y normas específicas de la institución para que la profesión analítica

sea práctica para sus analistas. Sin una orientación y unas normas adaptadas, el Ejército tendrá dificultades para acortar la gran distancia existente entre las normas de nivel nacional de la ICD 203 y la interpretación de los profesionales sobre cómo aplicarlas en un contexto local.

El Ejército ya ha implementado algunos componentes de la técnica analítica. El Cuerpo de IM enseña su propia variación de técnicas analíticas estructuradas diseñadas para su aplicación en el campo de batalla. Algunas de estas técnicas son idénticas a las que se enseñan a los analistas de la DIA. Por ejemplo, el cuarto paso del proceso de preparación de inteligencia del campo de batalla (IPB) incorpora dos técnicas que se enseñan a los analistas de la DIA. En primer lugar, los analistas del Ejército llevan a cabo lo que la DIA denomina «generación de hipótesis» cada vez que desarrollan múltiples líneas de acción del enemigo durante

El teniente coronel Robert W. Schmor, Ejército de EUA, es jefe de la sección de entrenamiento funcional y director del Curso de Oficiales de Inteligencia Estratégica en el Centro de Excelencia de Inteligencia del Ejército de EUA en Fort Huachuca, Arizona. Anteriormente fue jefe de sección y analista militar sénior en la Agencia de Inteligencia del Departamento de Defensa. Schmor también sirvió en cargos de inteligencia, desde el nivel táctico hasta el estratégico, en el Comando Europeo de Estados Unidos, en el Centro Nacional de Entrenamiento y en múltiples misiones en la 1ª División de Infantería. Sus asignaciones y despliegues en el extranjero incluyen Alemania, Iraq y Afganistán.

El mayor James S. Kwoun, Ejército de EUA, está asignado a la Agencia de Inteligencia del Departamento de Defensa, donde enseña a los analistas de la agencia las normas de la profesión. Anteriormente, trabajó como jefe de sección en la misma agencia, supervisando a los analistas de toda fuente que produjeron evaluaciones fidedignas de carácter político-militar y relacionadas con el terrorismo en el norte y el oeste de África. Antes de trabajar en la Agencia de Inteligencia del Departamento de Defensa, Kwoun sirvió en cargos de inteligencia a nivel de comando combatiente y varios destinos a nivel de brigada e inferior. Sus asignaciones y despliegues en el extranjero incluyen la República de Corea, Iraq y Afganistán.

la IPB. En segundo lugar, llevan a cabo lo que la DIA denomina «análisis de hipótesis competitivas» cuando crean una matriz de eventos para identificar cual línea de acción llevará a cabo el enemigo. Otras técnicas analíticas estructuradas son exclusivas de la misión del Ejército, como el gráfico de tiempo-acontecimiento y el marco para evaluar las consideraciones civiles de las áreas, estructuras, organizaciones, personas y acontecimientos. Para mostrar los resultados de estas técnicas, las publicaciones doctrinales proporcionan ejemplos de productos y plantillas —el equivalente aproximado de las líneas de productos de la DIA— que las unidades pueden usar.

han dado prioridad a la integración en el campo de batalla desarrollando su fuerza de inteligencia como elementos interoperables dentro de sus formaciones específicas más amplias.

Los factores legislativos, políticos y doctrinales pueden explicar aún más la autonomía de las instituciones militares en el desarrollo de sus propias capacidades de IM. La Ley de Reforma de Inteligencia y Prevención del Terrorismo de 2004 deja claro que las políticas de la ODNI relativas a «las normas de educación, formación y desarrollo profesional [...] no serán incompatibles con las políticas de personal aplicables a los miembros de las instituciones uniformadas»¹⁷. Además, la política



El Ejército ha optado por centrar a sus analistas en el aprendizaje de los procesos del campo de batalla en apoyo directo a los comandantes terrestres en los niveles táctico y operacional.



La interoperabilidad del Ejército con la comunidad de inteligencia

Hay consideraciones presupuestarias y de financiación que deben entenderse para caracterizar adecuadamente la relación del Ejército con la CI. Por defecto, la ICD 203 y otras directivas de la ODNI no son vinculantes para todo el Ejército, a menos que se dicte específicamente en la política. Aunque es uno de los diecisiete miembros de la CI, el Ejército gestiona su propio flujo de financiación de la inteligencia y ejerce una importante autonomía sobre la formación de sus soldados. La ODNI gestiona la implementación del Programa Nacional de Inteligencia, mientras que la Oficina del Secretario de Defensa —más concretamente, el Subsecretario de Defensa para la Inteligencia— gestiona el Programa de Inteligencia Militar. Bajo la dirección de la Oficina del Secretario de Defensa, las instituciones militares gestionan sus propias fuentes de financiación del Programa de Inteligencia Militar que proporcionan recursos para gran parte de sus capacidades de inteligencia, pero no para todas¹⁶. Como consecuencia, las culturas de las instituciones militares influyen en gran medida en cómo se desarrollan las capacidades de IM. En general, las instituciones militares

del Departamento de Defensa autoriza a cada uno de las instituciones militares a mantener «las capacidades de inteligencia necesarias para satisfacer las necesidades de inteligencia específicas de cada institución»¹⁸. En último lugar, la doctrina aconseja a los comandantes de organizaciones conjuntas que «permitan que las fuerzas tácticas y operacionales de las instituciones armadas y de operaciones especiales [...] funcionen en general como fueron diseñadas», lo que incluye las capacidades analíticas y de recopilación orgánicas en muchas unidades¹⁹. El consenso es que las fuerzas armadas necesitan un amplio margen de maniobra para desarrollar y emplear las capacidades orgánicas de inteligencia para tener éxito en sus respectivos ámbitos de guerra. Dada esta libertad, el Ejército ha optado por centrar a sus analistas en el aprendizaje de los procesos del campo de batalla en apoyo directo de los comandantes terrestres a nivel táctico y operacional.

Este enfoque, aunque crítico para el éxito en el combate terrestre, ha creado problemas de interoperabilidad entre el Ejército y el resto de la iniciativa de inteligencia del Departamento de Defensa (DIE), el componente del DOD en la CI. El Ejército colabora rutinariamente con las organizaciones de la DIE que ya



El oficial Alan Mendoza, técnico de inteligencia de toda fuente asignado al 2º Batallón, 34º Regimiento Blindado, 1º Equipo de Combate de Brigada Blindada, evalúa actividades significativas, el 8 de abril de 2019, durante el ejercicio Allied Spirit X en Hohenfels, Alemania. (Foto: Sargento Thomas Mort, Ejército de EUA)

han implementado la ICD 203, creando una necesidad de alineación horizontal de las técnicas analíticas en toda la empresa. El Ejército es un importante proveedor de fuerzas para la DIE y un subconjunto más pequeño de esa comunidad denominada iniciativa de análisis de toda fuente de inteligencia de defensa (DIAAE). La DIAAE consta de la DIA, los centros de operaciones conjuntas de inteligencia (JIOC) de los CCMD y los centros de inteligencia de las instituciones armadas²⁰. En conjunto, estas organizaciones representan la comunidad analítica estratégica de toda fuente del Departamento de Defensa. El Centro Nacional de Inteligencia Terrestre, uno de los cuatro centros de inteligencia militares, representa al Ejército en la DIAAE. El Ejército también contribuye con personal a las organizaciones conjuntas de la DIAAE, concretamente a los JIOC de la DIA y de CCMD. El papel del Ejército en la provisión de evaluaciones de

nivel estratégico requiere la adopción de estándares de la profesión analítica que sean compatibles con los utilizados por el resto de la iniciativa.

El hecho de que las fuerzas militares no hayan implementado la ICD 203 es uno de los principales obstáculos que impiden la interoperabilidad de las normas analíticas entre las organizaciones de la DIAAE responsables por la producción de evaluaciones de nivel estratégico para los responsables de la toma de decisiones del Departamento de Defensa. En la actualidad, solo los civiles de la DIA, los analistas asignados al cuartel general de la agencia y los JIOC de CCMD están obligados a aprender las técnicas analíticas comunes como parte del curso de formación profesional para analistas. Los centros de inteligencia militares pueden disponer de normas locales sobre las técnicas analíticas, pero hasta ahora no han sido adoptadas formalmente por las instituciones militares matrices. La falta de



prácticas analíticas comunes es problemático porque cada organización de la DIAAE es una figura autoritaria sobre temas gestionados por el programa de análisis de inteligencia de defensa, un marco supervisado por la DIA que asigna responsabilidades analíticas²¹. Una comunidad que realiza análisis basado en el mismo marco debería utilizar normas comunes. Cada organización de la DIAAE podría beneficiarse de una amplia alineación con las normas profesionales de la DIA, dado el papel central de la agencia en la integración de la comunidad analítica estratégica del Departamento de Defensa.

La mejor integración del Ejército con otras organizaciones de la DIAAE y la CI garantizará que su perspectiva única se incorpore en el análisis de toda fuente que se difunde a los responsables de la toma de decisiones en toda la comunidad interinstitucional. La contribución del Cuerpo de IM del Ejército a la seguridad nacional de Estados Unidos va más allá de sus actividades a nivel táctico y operacional. Los

Soldados del 341º Batallón de Inteligencia Militar realizan una interceptación de voz de bajo nivel, el 8 de febrero de 2020, en la Base Conjunta Lewis-McChord, Washington, en preparación para Panther Strike, un ejercicio a nivel de brigada en Camp Williams, Utah. El ejercicio de batallón se centró en la integración de la inteligencia de transmisiones, contrainteligencia, inteligencia geoespacial y recolección de inteligencia humana. (Foto: Joseph Siemandel, Asuntos Públicos de la Guardia Nacional del Estado de Washington)

oficiales y soldados del Ejército están asignados a todo el Departamento de Defensa y la CI, proporcionando rutinariamente análisis estratégicos a los altos mandos y formuladores de política civiles. El Cuerpo de IM tiene una visión única que la comunidad interinstitucional valora, pero debe asegurarse de que sus analistas estén capacitados para trabajar junto a sus homólogos de la DIAAE y la CI para ofrecer esta visión en foros de nivel estratégico. La creación de normas analíticas adaptadas basadas en la ICD 203 promovería la interoperabilidad con organizaciones fuera del

Ejército. Reflejando la necesidad de que los combatientes piensen más allá de sus propias instituciones, el general James Mattis una vez dijo,

«En esta época, no me importa lo brillante que seas desde el punto de vista táctico u operacional, si no puedes crear armonía — incluso una armonía viciosa— en el campo de batalla basada en la confianza entre las distintas instituciones armadas, entre las líneas de la coalición y nacionales, y entre las líneas civiles/militares, tienes que retirarte porque tu liderazgo es obsoleto. Necesitamos oficiales que puedan crear armonía a través de todas esas líneas»²².

La alineación de actividades analíticas también debe ocurrir verticalmente en todos los escalones por debajo del nivel estratégico. El personal de inteligencia en los estados mayores de los cuarteles generales superiores proporciona evaluaciones que enmarcan los problemas para las unidades subordinadas. A su vez, las unidades subordinadas refinan estas evaluaciones, proporcionando detalles que solo pueden obtener las unidades más cercanas al combate. En sus memorias, Mattis describió cómo los estados mayores de inteligencia en Iraq a finales de 2003 tenían diferencias significativas en sus evaluaciones sobre la insurgencia²³. Contó cómo la 82ª División Aerotransportada evaluó una insurgencia organizada basada en «patrones coordinados de ataque». Además, describió cómo el V Cuerpo de Ejército, el núcleo de la Fuerza de Tarea Conjunta Combinada 7 en ese entonces, evaluó que la violencia era obra de «ladrones y algunos ex soldados descontentos». Mattis describió estas evaluaciones como «extrañas», dado que el general John Abizaid, el entonces comandante del Comando Central de EUA, describió la insurgencia como «una campaña clásica de guerrilla». Esta situación subraya la necesidad de contar con normas comunes subyacentes en todos los escalones. Los desacuerdos analíticos solo pueden ser saludables si existe transparencia e integridad en el proceso subyacente.

Cómo abordar las posibles ideas erróneas sobre la profesión analítica

El Ejército debe aceptar la premisa de que la destreza analítica puede ser tan útil a nivel táctico como a nivel estratégico. La aplicación de técnicas analíticas será diferente en cada nivel, pero la necesidad de

pensamiento crítico y creativo no desaparece en los niveles inferiores. De hecho, los analistas del nivel táctico suelen ser los más vulnerables a los sesgos cognitivos. La urgencia del combate terrestre y el rápido ritmo de las operaciones pueden incentivar a los analistas a emplear las «estrategias simplificadoras» que, según Heuer, son el origen de los sesgos cognitivos²⁴. El Ejército tiene el imperativo moral de mitigar estos sesgos y generar ventajas competitivas en el campo de batalla para apoyar a los soldados más cercanos a la lucha. Las mejoras en el análisis a nivel táctico también producirán beneficios estratégicos directos. Como escribió el general de división Bob Scales en 2016, «todos nuestros enemigos han reconocido que nuestro vulnerable centro de gravedad estratégico son estadounidenses muertos»²⁵.

Lejos de dificultar la rapidez de pensamiento, las técnicas analíticas permitirán a los analistas de toda fuente operar con mayor eficacia cuando el tiempo sea limitado. Cuando el tiempo apremia, la reacción natural de la mayoría de los analistas será confiar en su intuición y modelos mentales existentes sobre cómo percibir el campo de batalla²⁶. Aunque los instintos de un soldado son valiosos, hay muchos problemas para hacer de la intuición el único mecanismo que guíe el análisis. Los procesos doctrinales, como la IPB, pueden ayudar a los analistas a centrarse en los aspectos relevantes del ambiente operacional. Sin embargo, los analistas siguen dependiendo de su propia intuición individual a la hora de realizar evaluaciones, lo que crea circunstancias propicias para los sesgos cognitivos. La aplicación por parte del Ejército de las normas de las técnicas analíticas proporcionará un marco universal y una estructura de pensamiento de la que los analistas carecen hoy en día. Con el tiempo, la destreza de los analistas en la aplicación de las técnicas analíticas se hará más instintiva a medida que adquieran experiencia. Así, el Ejército puede entrenar a sus analistas para que piensen con eficacia en circunstancias urgentes haciendo que el pensamiento crítico y creativo sea una parte natural de su trabajo.

La aplicación de las técnicas analíticas puede ser abreviada, algo que las unidades hacen habitualmente con los procesos doctrinales en un campo de batalla donde el tiempo es un factor importante. El Ejército ya adopta la idea de que el aprendizaje de algo en su forma deliberada permitirá su aplicación abreviada con limitaciones de tiempo. Según el Manual de Campaña

6-0, *Commander and Staff Organization and Operations* [Organización y Operaciones del Comandante y Estado Mayor], el proceso de toma de decisiones militares (MDMP) se lleva a cabo de forma deliberada si el tiempo lo permite, pero los comandantes «pueden alterar los pasos del MDMP para adaptarse a las circunstancias de tiempo limitado»²⁷. La aplicación deliberada del MDMP es posiblemente más lenta que la mayoría de las técnicas analíticas estructuradas utilizadas por las agencias nacionales de inteligencia. También es útil considerar una analogía con los tres tipos de células integradoras en los puestos de mando del Ejército: planes, operaciones futuras y operaciones actuales²⁸. Cada una de estas células trabaja dentro de un horizonte de planificación diferente, pero el personal de cada célula debe seguir teniendo una comprensión común de cómo desarrollar un plan y una orden de operaciones. Del mismo modo, los analistas de los niveles táctico y operacional deben tener los mismos conocimientos básicos sobre el pensamiento crítico y creativo (es decir, la técnica analítica) que sus homólogos civiles del nivel estratégico.

Recomendaciones

El Ejército debería someter voluntariamente a sus analistas a la ICD 203 para alinearse con el resto de la CI y profesionalizar aún más su comunidad analítica de toda fuente. Como se ha destacado anteriormente, la ICD 203 no es obligatoria para todo el Ejército de por sí. El Ejército puede aplicar la versión actual de la ICD 203 sin someter automáticamente a toda la fuerza a futuras directivas de la ODNI que podrían no ser adecuadas. La adhesión a la ICD 203 mejorará significativamente la interoperabilidad del Ejército con otros miembros de la DIAAE y con las organizaciones analíticas de toda fuente de la CI. La doctrina conjunta reconoce estos beneficios potenciales, declarando específicamente que los analistas de toda fuente que operan en una capacidad conjunta «deben cumplir» con la ICD 203²⁹. Para garantizar una aplicación coherente en toda la fuerza, debe haber una autoridad principal en el Ejército en todos los asuntos relacionados con el arte del análisis, similar al papel que desempeña la Oficina del Director de Investigación de la DIA. La aplicación coherente de las técnicas analíticas mejoraría la integración en el campo de batalla al proporcionar al Ejército un vocabulario y un marco de referencia

comunes durante las conversaciones entre analistas y, lo que es más importante, durante las conversaciones entre analistas y comandantes.

A medida que el Ejército conceptualiza su propio enfoque para implementar la ICD 203, debe equilibrar cuidadosamente tres requisitos principales. En primer lugar, el Ejército debe establecer sus propias normas de técnicas analíticas adaptadas al combate terrestre. El combate terrestre presenta desafíos analíticos que son significativamente diferentes a los que enfrentan otros miembros de la CI. Si no hay normas adaptadas, los analistas se verán obligados a confiar únicamente en su propia interpretación de cómo aplicar las normas de nivel nacional a sus circunstancias locales. En segundo lugar, las diferentes partes del Cuerpo de IM tendrán que aplicar y hacer cumplir las normas de la profesión analítica a su manera. El Centro Nacional de Inteligencia Terrestre, por ejemplo, puede tener que aplicar la destreza de forma similar a la DIA, basándose en su función común de proporcionar evaluaciones de nivel estratégico como parte de la DIAAE. Por último, el Ejército debe asegurarse de que cualquier técnica adaptada que desarrolle esté integrada en las normas comunes de la ICD 203 para maximizar la interoperabilidad con el resto de la CI. El equilibrio de estos requisitos permitiría al Ejército cumplir indistintamente con múltiples funciones: como combatiente con capacidades orgánicas de inteligencia, como miembro de la comunidad analítica estratégica del Departamento de Defensa y como miembro de la CI nacional.

Una vez que se hayan establecido las normas de la profesión analítica específicas del Ejército, deberán integrarse de forma exhaustiva en la doctrina. Las publicaciones doctrinales deben etiquetar explícitamente estas normas como principios fundamentales que se aplican a la comunidad analítica de toda fuente del Ejército y no como meras prácticas recomendadas que los analistas deben considerar. Además, las publicaciones deben integrar las normas de la profesión analítica en las secciones en las que se discutan los procesos fundamentales, como la IPB y la metodología de diseño del Ejército. Ya hay paralelismos directos entre la ICD 203 y los procesos doctrinales existentes que pueden facilitar esta integración. Sin embargo, la integración de las técnicas analíticas en la doctrina debe ir más allá de la mera enumeración de cada norma analítica en capítulos separados dentro de las publicaciones. El

Ejército debe comunicar que las normas analíticas representan una ética que debe reflejar todo lo que hacen los analistas de toda fuente, en lugar de representar una simple lista de comprobación que se examina cuando los productos ya se han desarrollado. Al final, todo este esfuerzo mejorará la capacidad del Cuerpo de IM del Ejército para ejecutar su doctrina actual.

Centro de Excelencia de Inteligencia, los centros de entrenamiento de combate y otros lugares. Cuando se lee inicialmente, la ICD 203 puede parecer sencilla y directa. Sin embargo, su simplicidad oculta la dificultad de crear normas específicas para las distintas instituciones militares y aplicarlas durante las operaciones. Los escenarios de entrenamiento pueden ayudar a los



El elemento clave de la implementación de las técnicas analíticas en el Ejército será establecer un espectro que delinea cuán deliberadamente los líderes pueden aplicar las normas en diferentes circunstancias.



El Ejército debería aprovechar los paralelismos entre las publicaciones existentes y la ICD 203 cuando integran las normas de la profesión analítica en la doctrina. Por ejemplo, en la Publicación de Doctrina del Ejército 5-0, *The Operations Process*, [El proceso de operaciones], se describe la importancia de «romper los viejos hábitos de pensamiento» y contrarrestar los «sesgos» a lo largo del proceso de las operaciones³⁰. La definición doctrinal de la metodología de diseño del Ejército incluye las palabras «pensamiento crítico y creativo»³¹. Estos pasajes doctrinales son casi idénticos a la forma en que la CI describe el papel y propósito de la profesión analítica. Además, la IPB ya refleja algunas normas de profesión analítica en la ICD 203. La IPB requiere el desarrollo de una línea de acción enemiga más probable, la conclusión analítica principal derivada de las evaluaciones subordinadas sobre el terreno, condiciones climáticas, consideraciones civiles y capacidades del enemigo. Este esfuerzo es coherente con la norma analítica de la DIA para la argumentación que requiere la presentación de un «mensaje analítico principal» apoyado por «evaluaciones subordinadas»³². Al final, los analistas del Ejército se adhieren a la norma de la profesión para descubrir alternativas cuando desarrollan una línea de acción enemiga más peligrosa que alerta a los comandantes de un escenario de baja probabilidad/alto impacto.

El Ejército también debería incorporar sus normas analíticas profesionales en la formación en el

analistas a adquirir experiencia en la toma de decisiones que impliquen compensaciones al aplicar las técnicas analíticas. A veces, los analistas pueden optar por omitir ciertos elementos del proceso durante las sesiones informativas, pero pueden aplicarlos a los productos escritos. Las normas de la profesión no limitan la flexibilidad del analista para tomar decisiones informadas sobre la mejor manera de comunicarse con los altos mandos. La DIA reconoce que puede ser necesario tomar decisiones similares a nivel estratégico. Por ejemplo, la ICD 203 requiere la consideración de alternativas para cada evaluación, pero las directrices de la DIA establecen que «no todas las alternativas generadas en la fase de reflexión necesariamente justificarán su presentación a los clientes»³³. El Ejército puede capacitar a los analistas para que tomen decisiones sobre cómo aplicar las normas de la profesión analítica utilizando los escenarios, planes de estudio y programas de instrucción existentes.

La clave de la aplicación de las técnicas analíticas en el Ejército consistirá en establecer un espectro que describa la forma en que los líderes pueden imponer deliberadamente las normas en diferentes circunstancias. Algunas circunstancias pueden permitir un proceso más deliberado, que incluya el uso de técnicas analíticas estructuradas y múltiples niveles de revisión de los productos, para garantizar que todos los análisis de las fuentes se adhieran a las normas de la profesión. Si el tiempo y el espacio lo permiten, este tipo de

proceso puede ser ideal para los analistas que apoyan la planificación a largo plazo o las operaciones futuras. Sin embargo, otros ambientes pueden requerir evaluaciones rápidas para apoyar a los comandantes en situaciones rápidamente cambiantes. En estos casos, los líderes deben aplicar su juicio sobre la medida en que deben abreviar el proceso analítico basándose en las variables de la misión, enemigo, terreno, tropas disponibles, tiempo y consideraciones civiles; intención del comandante; operación decisiva de la unidad; y el esfuerzo principal en un momento dado. Incluso si el proceso analítico es muy abreviado, los líderes pueden mitigar los riesgos de omitir las técnicas analíticas, tomando decisiones informadas basadas en el pleno conocimiento de lo que se está omitiendo.

Pensamientos finales

Los méritos ampliamente reconocidos de las normas analíticas profesionales facilitan la decisión del Ejército para implementar la ICD 203. Las organizaciones analíticas de toda fuente en la CI ya han desarrollado sus propias normas analíticas utilizando la ICD 203 como punto de partida. Dentro del Departamento de Defensa, el programa de técnicas analíticas de la DIA es el más maduro, ya que también se aplica a la gran mayoría de los analistas civiles que trabajan en los JIOC del CCMD, que son empleados de la agencia. Las ideas centrales en la ICD 203 podrían aplicarse fácilmente a cualquier misión porque reflejan principios universales relacionados con el pensamiento crítico y creativo. De hecho, las empresas privadas dirigidas por antiguos analistas de la CI ofrecen servicios de consultoría y lecciones sobre la técnica

analítica a las empresas que desean comprender mejor su ambiente comercial³⁴. En otras palabras, la experiencia analítica profesional es algo que las empresas están dispuestas a comprar en el mercado libre, lo que habla de su valor inherente y universal. El Ejército debe aprovechar la oportunidad de desarrollar su propia experiencia analítica profesional, aprovechando sus recursos orgánicos y sus relaciones en toda la CI.

En el presente artículo, se proporciona una base conceptual para una planificación más detallada para implementar la ICD 203 en todo el Ejército. Esta planificación debe involucrar a los líderes fuera del Cuerpo de Inteligencia Militar, especialmente a los comandantes de toda la fuerza. El Ejército también debe aprovechar sus relaciones con las organizaciones de la CI que ya han adaptado la ICD 203 a sus misiones singulares. En particular, las experiencias de la DIA en la aplicación de la ICD 203 podrían ser útiles, dado el enfoque de la agencia en cuestiones de defensa. Estas interacciones abordarán un principio clave del concepto de operaciones multidominio del Ejército, a saber, la importancia de la «interoperabilidad entre las instituciones militares, socios interinstitucionales y multinacionales» en futuros conflictos³⁵. El Cuerpo de Inteligencia Militar tiene la oportunidad de cultivar una combinación singular de perspicacia en el combate terrestre y experiencia analítica dentro de su comunidad analítica de toda fuente. Además de proporcionar una ventaja en la toma de decisiones en el campo de batalla, esta combinación única de habilidades proporcionaría una valiosa perspectiva en los foros estratégicos e interinstitucionales que pueden dar forma a las decisiones críticas que afectan a nuestros soldados. ■

Notas

1. *Intelligence Successes and Failures in Operations Desert Shield/Storm, Report of the Oversight and Investigations Subcommittee of the Committee on Armed Services, House of Representatives*, 103º Congreso, 1ª sesión (1993), 30, accedido 18 de noviembre de 2020, <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a338886.pdf>.

2. Colin Powell, *It Worked for Me: In Life and Leadership* (Nueva York: HarperCollins, 2012), 115–16.

3. *Retired Gen. Stanley McChrystal on Organizing to Fight and Win in a Complex World*, YouTube video, 16:30–16:33, publicado por el «Modern War Institute», 22 de junio de 2017, accedido 18 de noviembre de 2020, <https://www.youtube.com/watch?v=eXKJLbRBFM>;

Stanley McChrystal y col., *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World* (Nueva York: Portfolio Penguin, 2015), 25.

4. *One Mission: How Leaders Build a Team of Teams*, YouTube video, 4:40–5:25, publicado por «New America», 15 de septiembre de 2017, accedido 18 de noviembre de 2020, <https://www.youtube.com/watch?v=UtUZKd-6zio>.

5. *Evaluation of Combatant Command Intelligence Directorate Internal Communications Processes*, Report Nro. DODIG-2019-032 (Washington, DC: Inspector General of the U.S. Department of Defense, 4 de diciembre de 2018), 11–12, accedido 18

de noviembre de 2020, <https://media.defense.gov/2018/Dec/11/2002071181/-1/-1/1/DODIG-2019-032.PDF>.

6. Army Doctrine Publication (ADP) 2-0, *Intelligence* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 31 de julio de 2019), 2-4, accedido 18 de noviembre de 2020, https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN18344_AD2-0-0%20FINAL%20WEB.pdf.

7. Richards J. Heuer Jr., *Psychology of Intelligence Analysis* (Langley, VA: Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency, 1999), 111, accedido 18 de noviembre de 2020, <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/psychology-of-intelligence-analysis/PsychofIntelNew.pdf>.

8. *Ibid.*, 4.

9. *The 9/11 Commission Report* (Washington, DC: The National Commission on Terrorist Attacks upon the United States, 22 de julio de 2004), 409, accedido 18 de noviembre de 2020, <https://www.9-11commission.gov/report/911Report.pdf>.

10. Intelligence Reform and Terrorism Prevention Act of 2004, Pub. L. Nro. 108-458, 118 Stat. 3638 (2004), accedido 18 de noviembre de 2020, <https://www.dni.gov/files/documents/IRTPA%202004.pdf>.

11. *The Commission on the Intelligence Capabilities of the United States Regarding Weapons of Mass Destruction Report to the President of the United States* (Washington, DC: The Commission on the Intelligence Capabilities of the United States Regarding Weapons of Mass Destruction, 31 de marzo de 2005), 407, accedido 18 de noviembre de 2020, https://govinfo.library.unt.edu/wmd/report/wmd_report.pdf.

12. «Our Values: Objectivity», Office of the Director of National Intelligence, accedido 18 de noviembre de 2020, https://www.intelligence.gov/mission/our-values/342-objectivity?fbclid=IwAR1hBf94t-3Q5phCajJBWhYvfS1P8SvCUap9-8Be_p3V29PO3kELF2Q-4.

13. Intelligence Community Directive 203, *Analytic Standards* (Washington, DC: Office of the Director of National Intelligence, 2 de enero de 2015), 4, accedido 18 de noviembre de 2020, <https://www.dni.gov/files/documents/ICD/ICD%20203%20Analytic%20Standards.pdf>.

14. «Tradecraft Note 02-18: Accuracy» (Washington, DC: Office of the Research Director, Defense Intelligence Agency [DIA], 2018).

15. *Commission on the Intelligence Capabilities of the United States*, 12. El informe de la comisión define la profesión analítica como «la forma en que los analistas, piensan, investigan, evalúan pruebas, escriben y comunican».

16. Michael E. DeVine, «Intelligence Community Spending: Trends and Issues», Congressional Research Service (CRS) Report Nro. R44381 (Washington, DC: CRS, 18 de junio de 2018), 17.

17. Intelligence Reform and Terrorism Prevention Act of 2004, Pub. L. No. 108-458, 118 Stat. 3638 (2004).

18. Department of Defense Instruction (DODI) 3115.17, *Management and Oversight of DoD All-Source Analysis* (Washington,

DC: Office of the Undersecretary of Defense for Intelligence, 16 de noviembre de 2016), 7, accedido 18 de noviembre de 2020, <https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/DD/issuances/dodi/311517p.pdf>.

19. Joint Publication (JP) 3-0, *Joint Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 22 de octubre de 2018), IV-4, accedido 18 de noviembre de 2020, https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp3_0ch1.pdf?ver=2018-11-27-160457-910.

20. DODI 3115.17, *Management and Oversight of DoD All-Source Analysis*, 6.

21. JP 2-01, *Joint and National Intelligence Support to Military Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 5 de julio de 2017), III-12, accedido 18 de noviembre de 2020, https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp2_01_20170705v2.pdf.

22. Michael Ledeen, «Mattis Provides the Bottom Line», *National Review* (sitio web), 23 de junio de 2010, accedido 18 de noviembre de 2020, <https://www.nationalreview.com/corner/mattis-provides-bottom-line-michael-ledeen/>.

23. James Mattis y Bing West, *Call Sign Chaos: Learning to Lead* (Nueva York: Random House, 2019), 116.

24. Heuer, *Psychology of Intelligence Analysis*, 111.

25. Bob Scales, *Scales on War: The Future of America's Military at Risk* (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 2016), 4.

26. Heuer discute los modelos mentales en su libro *Psychology of Intelligence Analysis*.

27. Field Manual 6-0, *Commander and Staff Organization and Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 5 de mayo de 2014), 9-4, accedido 18 de noviembre de 2020, https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN14843_FM_6-0_Incl_C2_FINAL_WEB.pdf.

28. *Ibid.*, 1-8.

29. JP 2-0, *Joint Intelligence* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 22 de octubre de 2013), I-16, accedido 18 de noviembre de 2020, https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp2_0.pdf.

30. ADP 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. GPO, 31 de julio de 2019), 1-15, accedido 18 de noviembre de 2020, https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN20305_AD5-0-0%20FINAL%20WEB.pdf.

31. *Ibid.*, 2-16.

32. «Tradecraft Note 03-18: Argumentation» (Washington, DC: Office of the Research Director, DIA, 2018).

33. «Tradecraft Note 03-17 and Primer: Analysis of Alternatives» (Washington, DC: Office of the Research Director, DIA, 2017).

34. Las empresas privadas, como The Analytic Edge, ofrecen entrenamiento sobre técnicas analíticas a empresas comerciales.

35. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet 525-3-1, *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 6 de diciembre de 2018), 23, accedido 18 de noviembre de 2020, <https://adminpubs.tradoc.army.mil/pamphlets/TP525-3-1.pdf>.