



No tiene palabras:

La lucha de la comunidad de inteligencia para encontrar su voz

Josh Kerbel

EN LAS SECUELAS de los ataques del 11-S y la intervención en Irak, la mayoría de los componentes de seguridad nacional del Gobierno de EUA han tenido momentos de introspección—gran parte de los cuales debieron haberse hecho desde hace tiempo. Tales evaluaciones sólo pueden considerarse razonables. Como dijo Sun Tzu, el teórico militar y de inteligencia, “Conozca al enemigo y conozca a sí mismo: en cien batallas nunca estará en peligro.”¹ Sin embargo, el hecho es que a muchos de estos componentes gubernamentales probablemente no les gustó lo que la imagen que se reflejaba en el espejo. Este resultado se tiene que ver especialmente en la comunidad de inteligencia, que encontró sus propios asuntos de auto-identidad mirándole fijamente con una intensidad desconcertante.

Con el fin de hablar con franqueza, la comunidad de inteligencia, para fines de este artículo se refiere principalmente al componente analítico, que todavía no “se conoce a sí mismo”. Es decir, más de 60 años después de su establecimiento como una “comunidad”—comprendiendo que esta crisis de identidad no sólo es producto de una introspección pos 11-S e Irak—los analistas de inteligencia de EUA todavía no están de acuerdo con una solución común a la pregunta más fundamental de la identidad analítica: ¿Qué significa exactamente el análisis de inteligencia?

Es muy posible que esta crisis de identidad analítica ha sido mejor resumida en estudios escritos por la propia comunidad de inteligencia. En 2005, el Centro de Estudios de Inteligencia de la Agencia Central de Inteligencia publicó un estudio etnográfico no confidencial del componente analítico de la comunidad que, basado en centenares de entrevistas con analistas e incontables horas observándolos en el trabajo, reveló que las “descripciones y definiciones heterogéneas del análisis de inteligencia como una disciplina profesional eran resultados consistentes.” Como consecuencia, el estudio acabó concluyendo que, aun “necesita ser una

Tomado de la revista Parameters, edición en inglés, número de verano de 2008. Derechos reservados de autor.

Josh Kerbel es el Coordinador de Estudios en el Centro de Lecciones Aprendidas de la Oficina del Director de Inteligencia Nacional. Anteriormente, fue un analista de mayor experiencia en la Armada de EUA y la Agencia Central de Inteligencia. Las ideas expuestas en este artículo son propias del autor y no refleja las opiniones del Director de Inteligencia Nacional ni cualquier otra agencia del Gobierno de EUA.

Foto: El General John Abizaid, Ejército de EUA, entonces Comandante del Comando Central de EUA, y el Secretario de Defensa Robert Gates participan en una exposición de inteligencia en el cuartel general del Comando Central en la ciudad Tampa, estado de Florida, el 5 de diciembre de 2006. Departamento de Defensa, Cherie A. Thurlby

clara articulación y diseminación de la identidad y epistemología del análisis de inteligencia”.²

¿Arte o ciencia?

En términos de identidad analítica general, tal vez ninguna pregunta sea más fundamental o divisiva que la de si el análisis de inteligencia es arte o ciencia. En un lado de este debate es la corriente de opinión “análisis como ciencia” cuyos partidarios favorecen una metodología más “rigurosa” sobre la forma individualista o idiosincrásica. Por el otro están los partidarios del “análisis como arte” que abogan por una metodología analítica que enfatiza el valor de la experiencia, intuición e “impresión” versus algún tipo de metodología científica estéril.

Para los partidarios de la ciencia, tal vez la fuente más persuasiva hasta ahora ha sido el estudio de la CIA, publicado en el año 2005, en el que se examinó detalladamente no sólo cómo la comunidad llegó a percibir el análisis como arte, sino también qué podrían hacer las agencias de inteligencia para hacerla de naturaleza más científica. En el estudio se sostiene que la noción de análisis como arte tiene profundas raíces en el concepto de artesanía, lo que se define como una “destreza practicada en una industria o arte”. Explica en detalle que en entrevistas, “analistas, gerentes, instructores e investigadores académicos usaron la palabra ‘artesanía’ para todo lo relacionado con los métodos y técnicas, a menudo idiosincrásicos, que se requieren para realizar el análisis.” Además, en el estudio se asevera que a pesar de que el término puede ser adecuado para describir las actividades del lado operativo de la comunidad de inteligencia, “la adopción por parte de la comunidad analítica del concepto para describir el análisis y los métodos analíticos no se [adecua]. La falla lógica obvia con la adopción del concepto de artesanía como el estándar de práctica para la metodología analítica es que, al final, el análisis no es oficio ni arte.” Al contrario, en el estudio se sustenta que el análisis es—o debe ser—“parte de un proceso científico.”³

La evaluación en el estudio de la CIA no es la única de esta índole. Poner un signo de exclamación descriptivo en el debate, en un artículo en la revista *Survival* se afirma que “la supuesta artesanía de la CIA... promueve el cultivo de un tipo de ‘Pinball Wizard’, el sordomudo ciego de la ópera de música rock titulado *Tommy*, que instintivamente evita las distracciones, juega billar romano por medio de

intuición y siempre logra el éxito.” En el artículo se sostiene que “perfeccionar la eficacia analítica requiere más que un cultivo fortuito de brujos analíticos, cuyas destrezas y métodos raramente, si acaso, son sometidos a evaluaciones, validación y aplicación organizacional más amplia.”⁴

Claramente perturbado por esta metodología no científica de análisis, en el estudio de la CIA se sustenta que el “análisis de inteligencia puede ser reconstruido en el contexto de un método científico, que simplemente es un proceso formal declarado mediante el cual los científicos, colectivamente con el transcurrir del tiempo, se esfuerzan por formar una representación fiable, consistente y no arbitraria de algunos fenómenos.” Por otra parte, en el estudio se asevera que “los datos recolectados tanto de entrevistas como de observaciones indicaron que eran, de hecho, métodos generales que podrían ser formalizados y que este proceso conllevará luego al desarrollo del análisis de inteligencia como una disciplina científica.” Esto dicho, no obstante, en el estudio también se destaca que “la idea de que el análisis de inteligencia es una colección de métodos científicos encuentra alguna resistencia en la comunidad de inteligencia.”⁵

Los partidarios de la opinión del “análisis como arte” también se han mantenido activos en el debate. En un notable editorial del periódico *The New York Times* que fue ampliamente circulado y discutido en la comunidad de inteligencia, se sostuvo que en un esfuerzo equivocado para que fuera científico, la comunidad de inteligencia—como ejemplificada por la CIA—había ido más allá del campo de pseudo-ciencia. Más específicamente, en el artículo se sostenía que la pseudo-ciencia surgió de una opinión de moda de pos guerra la cual estipulaba que “asuntos humanos podrían ser entendidos en términos científicos, y que las ciencias sociales llegarían a parecerse a las ciencias duras como la física.” Continuó lamentando que aún después de unas cinco décadas, se puede percibir cómo la pseudo-ciencia “ha excluido todas las percepciones que pueden ser productos de la intuición e imaginación de un individuo.”⁶ Es importante reconocer que *The New York Times* no es la única fuente que se lamenta de esta situación. En un artículo del periódico *The Washington Times* que también fue extensamente distribuido y discutido en la comunidad de inteligencia se sostiene que “producir la inteligencia útil y que

se pueda utilizar es un arte... un gran ejercicio en la interpretación de datos, el reconocimiento de tendencias y la intuición.”⁷

Curiosamente, a diferencia de los partidarios de la ciencia quienes parecen casi inclinados a culpar a la comunidad de inteligencia en sí, los partidarios del arte parecen estar divididos en cuanto a a quién echarle la culpa. Por ejemplo, algunos parecen inclinarse a culpar a la comunidad por la “ciencia falsa”, especialmente por medio de la influencia funesta del “padre del análisis” de la CIA, Sherman Kent. No obstante, hay otros que aparentemente piensan que los formuladores de política tienen gran parte de esta responsabilidad. Nuevamente, se afirmó en el artículo del *The Washington Time* que “pareciera que muy pocos líderes entienden que [la inteligencia es arte—no ciencia].”⁸ Como consecuencia, según esta tendencia de pensamiento, los encargados de elaborar las leyes esperan y exigen formas de análisis caracterizadas por un grado de precisión y certidumbre que sólo una ciencia podría proporcionar.

Sin duda alguna, la cuestión de quién tiene o no la culpa se puede debatir. Lo que no se puede debatir es el hecho de que la idea del “análisis como arte”, parecida a la idea del “análisis como ciencia”, reciba considerable resistencia de las filas de los propios analistas. Como pruebas de esto, sólo se necesita leer los comentarios engendrados por la publicación del editorial del *The New York Times* en una bitácora interna de discusión para los analistas: “Incomprensible”, “Una diatriba”, [El autor] simplemente no entiende lo que hacemos.”

Análisis mixto

No obstante la ambivalencia de los analistas de inteligencia, ambas perspectivas tienen mérito real. Es justo decir que la mayoría de los partidarios de una perspectiva en particular aceptará que no es una situación donde uno gana y el otro pierde, todo o nada. Más bien, lo que en realidad recomiendan es una metodología analítica que—si no dominada por su perspectiva preferida—por lo menos tiembla los excesos percibidos de la otra. En otras palabras, la mayoría de partidarios de una perspectiva particular normalmente reconocerá, aunque a regañadientes, que el análisis de inteligencia es, en realidad, una cuestión de elementos complementarios, con la verdadera cuestión siendo el peso relativo.

La necesidad de esta perspectiva equilibrada

tal vez era reconocida de manera más clara por la comisión presidencial que investigaba el material de inteligencia relacionado con las armas de destrucción masiva en Irak. Sin embargo, curiosamente en lugar de lamentar un desequilibrio en la proporción que existió entre el arte y la ciencia en los análisis de Irak realizados por la comunidad, por el contrario la comunidad se arrepintió de la aplicación fundamentalmente deficiente de cada perspectiva. Por consiguiente, con respecto al argumento del punto de vista científico para un proceso analítico más formalizado y riguroso, los miembros de la comisión acordaron con el informe cuando se observó que “la Evaluación de Inteligencia Nacional [NIE] de Irak de 2002 totalmente cumplía con los estándares necesarios para el análisis que la comunidad había establecido para sí. Ese es el problema.” Por otro lado, no obstante, en el informe de la comisión también se concordó con los partidarios de la parte artística cuando concluyó que la NIE de 2002 “mostró una falta de imaginación” que excluyó formular “las preguntas de que hubiera podido acercarse más a la verdad a la comunidad de inteligencia.”⁹ En resumen, según la comisión, el problema no era tanto un desequilibrio de perspectivas, sino una deficiencia generalizada en la práctica.

Dada esta conclusión, es claramente necesario que la comunidad analítica encuentre un nuevo modelo conceptual, uno que eleve el nivel en el cual se ponen en práctica las metodologías, tanto artística como científica, a medida que las combina, simultáneamente, para conformar una combinación complementaria. En términos ideales, este nuevo modelo integraría el arte y la ciencia a medida que evita las pretensiones del alto arte y la ciencia dura. Hay que reconocer que esta fórmula puede ser una combinación difícil de concebir. No obstante, sólo con su formulación, la comunidad de inteligencia encontrará la solución ideal que radica entre las percepciones prevalecientes, que son antagónicas (arte o ciencia) por un lado, y por el otro, alquímica (brujería y pseudo-ciencia).

Un mejor modelo

Un modelo amalgamado propuesto es un modelo médico, puesto que el análisis de inteligencia y el diagnóstico médico tienen muchas similitudes.¹⁰ Por ejemplo, tanto los analistas de inteligencia como los médicos enfrentan

conjuntos de problemas—el sistema internacional y los sistemas de vida, respectivamente—que son extensamente dinámicos e inciertos. Los analistas y médicos también obedecen procedimientos cíclicos que, aunque difieren en terminología específica (recolección en vez de exámenes; análisis versus diagnóstico; y difusión en lugar de pronóstico), tienen detalles que son básicamente similares. Sin embargo, para fines de este artículo, tal vez la mayor semejanza que existe entre el análisis de inteligencia y la medicina—bien establecido—requiere que los practicantes combinen el arte y la ciencia.

Actualmente, la comunidad médica parece estar mucho más dispuesta a aceptar esta necesidad de equilibrio que la comunidad de inteligencia. Existe una aceptación casi universal entre los médicos, ya sea de medicina general o especialistas, que la práctica de medicina es tanto arte como ciencia. Un médico practicante que también es estudiante de inteligencia médica ha señalado: “Si bien gran parte de la medicina clínica está firmemente basada en la investigación científica básica, existe un componente práctico considerable en la práctica médica que no se puede hallar en un libro de texto, y al contrario es transmitido por los médicos experimentados y los nuevos profesionales de la medicina lo transmiten a los estudiantes de medicina.”¹¹ Esto, evidentemente, no establece que la comunidad médica no sigue debatiendo este tema—lo hace—a medida que el movimiento, cada vez más resonante, el cual fue denominado originalmente como un movimiento “basado en ciencia”, lo hace bastante claro. Dicho debate, no obstante, es principalmente sobre el peso relativo que cada metodología debe recibir—y no sobre la necesidad principal de mezclarlas.

En contraste, la comunidad de inteligencia continúa luchando con una necesidad fundamental de ambas perspectivas, indistintamente de qué equilibrio debería existir entre las mismas. Para obtener pruebas de esta perspectiva, intente recordar la resistencia de los analistas de tanto el “análisis como arte” como del “análisis como ciencia” presentados previamente en este artículo. Si eso no lo considera pruebas suficientes, se debe tomar en cuenta los cambios radicales en el énfasis gerencial—entre el imperativo para los generalistas (con una perspectiva macro sintética que valora la

capacidad de conectar los “puntos”) y el imperativo para los expertos (con una perspectiva micro más analítica que valora la maestría de un “informe” específico)—que de vez en cuando afecta a toda la comunidad. Idealmente, la comunidad de inteligencia consideraría estas perspectivas como una luz sumamente complementaria, parecida a lo que tiene la comunidad médica con su adopción tanto de la práctica general como de la especializada. Desafortunadamente, la comunidad de inteligencia—especialmente los analistas de primera línea, cuando son comparados con los metodólogos analíticos—continúa debatiendo la necesidad de una metodología mixta que evita que la discusión trate el asunto verdadero de la combinación.

Aquí es donde la adopción de un modelo médico podría ayudar a la comunidad de inteligencia. La necesidad de una combinación adecuada de arte y ciencia, por lo menos en la medicina, es una noción bien recibida—si inconscientemente—para la mayoría de las personas—incluso para los analistas de inteligencia. Al fin y al cabo, la mayoría de las personas suelen buscar un médico que no sólo está familiarizado con la “ciencia básica”, sino que también cuenta con un “componente práctico” que resulta de la experiencia e intuición. Como consecuencia, al modelar la práctica del análisis de inteligencia en la práctica de la medicina, podría ser posible usar la resonancia inconsciente como medio de fomentar un deseo parecido de un equilibrio entre el arte y la ciencia entre los analistas.

Encontrar las palabras “precisas”

El reconocimiento de la poderosa analogía que existe entre la medicina y el análisis de inteligencia no es nada nuevo. El historiador Walter Laqueur escribió sobre ese tema hace más de 20 años, y ha sido un tema poco tratado pero duradero en la literatura de inteligencia desde ese entonces.¹² Lo que no ha sido expresado en esta literatura es la necesidad de más que una analogía útil. En concreto, lo que se requiere hoy en día es que se preste mucha más atención a los aspectos lingüísticos de la analogía, las metáforas.

A un nivel básico, las metáforas son modelos.¹³ Es decir que son mucho más que sólo “floritura retórica—una cuestión de lenguaje extraordinarios

en lugar de normal.”¹⁴ Más bien, “nuestro sistema conceptual [esto es, la manera cómo se define la realidad diaria] es en gran parte metafórica.”¹⁵ Consecuentemente, las metáforas fundamentalmente “estructuran cómo percibimos y pensamos, así como qué hacemos.”¹⁶

Dado este hecho de que las metáforas que los analistas usan reflejan y refuerzan directamente su pensamiento, éstos son los principales centros de enfoque en cualquier esfuerzo de examinar las disposiciones analíticas y, luego, formular una identidad analítica cohesiva. Esta es una cuestión que, aunque no completamente ignorada por la comunidad de inteligencia—parecida a la necesidad de un equilibrio entre el arte y la ciencia—es más reconocida por los metodólogos analíticos que por los analistas de primera línea. Para obtener pruebas de esto, sólo se necesita consultar el estudio de la CIA sobre la cultura analítica—escrito por un antropólogo, no un analista—en el cual se destacó que “el lenguaje es una variable clave en la antropología y, a menudo, revela mucho de la cognición y cultura de una comunidad de interés. La adopción de un término [operativo] inadecuado [es decir, artesanía] por integrantes de la comunidad analítica para los procesos y métodos que éstos usan en sus vidas profesionales ofusca y complica la realidad de su desempeño.”¹⁷

A pesar de este reconocimiento, la realidad es que la metáfora lingüística predominante para el análisis de inteligencia, como aquella para el debate más amplio sobre la seguridad nacional de cual forma parte, es en realidad poco realista. Es decir, una metáfora mecánica que se establece en términos y conceptos tales como tensión, inercia, momento, apalancamiento y trayectoria que representan, de manera irrealista, el sistema internacional como un tipo de máquina que se comporta de modo lineal: es completamente comprensible, predecible y verdadero. Sin embargo, la realidad es que el sistema internacional no es una máquina. Al contrario, es un organismo compuesto de seres “vivos” (personas, estados, etcétera) que aprenden, cambian y se adaptan según las circunstancias cambiantes, algo que, por supuesto, las máquinas no pueden hacer.

A fin de describir y pensar con precisión sobre tal organismo de manera que capte o por lo menos acepte, la incertidumbre inherente

en su comportamiento, es necesario emplear una metáfora no lineal más realista. En este caso, significaría una metáfora biológica, o más específicamente, una médica—usando términos tales como susceptibilidad, sintomática, madurez, efectos secundarios, etcétera—que es adecuada para describir un conjunto de problemas orgánicos. En resumen, si los analistas de inteligencia comienzan a pensar en términos más biológicos que mecánicos, necesitarán comunicarse más como médicos que como físicos que por mucho tiempo han intentado a imitar.

Por último, es sumamente importante que la comunidad de inteligencia, cuando considere el lenguaje, comience a concentrarse en los aspectos metafóricos en lugar de los aspectos estilísticos que ha solido enfatizar en el pasado. En particular, por demasiado tiempo la comunidad de inteligencia ha discutido el tema de precisión de lenguaje, cuando lo que en realidad quiso decir era concisión—la búsqueda de expresar ideas aún con menos palabras y más “espacio vacío”. En contraste, lo que necesita verdaderamente la comunidad de inteligencia considerar es que la precisión de lenguaje necesita abordar el uso del lenguaje, las palabras en sí (aunque eso signifique usar más de las mismas) que reflejan con precisión y refuerzan cómo conceptualiza su tema de interés, y por extensión, en sí.

Una píldora difícil de tragar

La metáfora mecánico-lineal permanece, para la comunidad de inteligencia, el modelo lingüístico prevaleciente y, subsecuentemente, el modelo mental. No es sorprendente si se toma en consideración las poderosas experiencias históricas endosadas a la comunidad. En primer lugar, y en un nivel más general, la cultura estadounidense—tan arraigada como es la tradición filosófica e intelectual occidental—continúa sobrecargándose con el peso de Newtonianismo. El legado de Sir Isaac Newton—de pura ciencia desbordándose en la alquimia (brujería y seudociencia)—continúa fundamentalmente moldeando las perspectivas occidentales prevalecientes del universo y cómo funciona.¹⁸ Newton pudo atribuir su extraordinaria visión al hecho de “estar parado sobre los hombros” de los gigantes científicos que lo precedieron, pero el Occidente jamás ha podido desprenderse de su sombra. En ningún

lugar es esto más evidente que en la manera cómo los analistas de inteligencia hablan, escriben y piensan en relación con el mundo.

En un segundo término, más específico de comunidad, resulta indispensable comprender que la experiencia formativa de la comunidad de inteligencia “unificada” era la relativamente lineal Guerra Fría. Según lo observó un ex profesor de la Escuela Nacional de Guerra, en lo esencial, la Guerra Fría era básicamente un problema de dos partes y los “problemas de dos partes generalmente caen dentro de un alcance que va de lineal a ligeramente no lineal. En otras palabras, la Guerra Fría, marcada por la interacción de dos potencias mundiales habituó a los participantes a un ambiente en gran parte lineal.”¹⁹ A su vez, esta historia contribuye a uno de los problemas más desafiantes para la comunidad en la era pos Guerra Fría: el de cómo proporcionar un número adecuado de mentores expertos en el pensamiento no lineal para las multitudes de nuevos analistas cuando el conjunto de mentores potenciales está poblado por analistas de mayor jerarquía cómodos con las perspectivas sumamente lineales.

Por último, si a esta combinación se le agrega la pseudo-ciencia caracterizada por Sherman Kent, es fácil ver cómo el léxico de reduccionismo lineal—y el aferramiento correspondiente al mismo, nuevamente, se refleja y refuerza—ahora está tan inculcado en la discusión sobre asuntos de seguridad nacional/inteligencia de EUA que parece ser incuestionable. De hecho, es bastante raro leer un artículo norteamericano sobre asuntos exteriores, relaciones internacionales o la seguridad nacional—no sólo sobre el análisis de inteligencia—que no usa la terminología mecánica. Como consecuencia, las declaraciones de que dicha terminología ahora es, de alguna forma, inadecuada son inevitablemente recibidas con una resistencia casi reflexiva.

Alinear las capacidades y expectativas

Dado cuán concienzudamente infundida está la metáfora mecánica en el diálogo de seguridad nacional e inteligencia de EUA, la adopción de una nueva metáfora y aferramiento conmensurado correspondiente que acepte la incertidumbre no puede lograrse aisladamente por la comunidad de inteligencia. Al contrario, exigirá la complicidad

y cooperación de los beneficiarios y benefactores (v.gr., los encargados de establecer las políticas y el pueblo) cuyas expectativas irrealistas también están arraigadas en una metáfora/actitud lineal. Consecuentemente, cualquier esfuerzo genuino en esta línea requerirá un proceso consciente de educación con el fin de establecer concordancia de las expectativas de los encargados de establecer las políticas, el sector público y la comunidad de inteligencia. En particular, todas las partes involucradas necesitan llegar a un entendimiento mutuo de que es simplemente imposible esperar que la comunidad de inteligencia prevea con certeza y precisión el comportamiento de los sistemas no lineales, especialmente a largo plazo. Más bien, lo que se debe esperar de la comunidad son mejores modelos (que permitan un grado de incertidumbre) para entender y prever—pero no predecir—el comportamiento potencial de sistemas complejos del cual está a cargo observar. Es de suponer que los encargados de establecer las políticas encontrarían un valor significativo a esta perspectiva. A fin de cuentas, como observó Brian Arthur, reconocido economista y pionero de la teoría de sistemas complejos, “Gran parte de la formulación de políticas tiene que ver con encontrar la metáfora adecuada. Viceversa, formulación de políticas ineficaces casi siempre involucra el uso de metáforas inadecuadas.”²⁰

Dada esa observación, no es excesivo pensar que la adopción de una metáfora más biológica puede ayudar a cambiar estas expectativas. Por ejemplo, ninguna persona razonable espera que un médico prediga con precisión y certeza los detalles (la hora, la gravedad, efectos persistentes, etcétera) de un ataque al corazón de un paciente. En su lugar, la expectativa es de que el médico ayude al paciente a identificar los factores de riesgo y condiciones (hereditarias, hábitos alimenticios, fumar, ejercicio, niveles de estrés y colesterol, etcétera) que potencialmente pueden contribuir a que el paciente eventualmente sea víctima de un ataque cardíaco (u otros problemas) y ayudar al paciente a formular un plan adecuado de prevención. En otras palabras, se entiende que las expectativas son limitadas. En un nivel básico, es el lenguaje de medicina, con la incertidumbre inherente, que contribuye mucho a limitar las expectativas. Además, contribuye directamente a la credibilidad del médico en su obvia honestidad

y realismo. Entonces, los analistas necesitan entender esta metodología y la importancia de ser tan “lingüísticamente fiel” con los encargados de formular las políticas y el pueblo como—idealmente—son los médicos con sus pacientes. Sólo entonces los encargados de formular las políticas y el pueblo llegarán a aceptar que los analistas no hacen milagros y que no poseen la bola mágica de cristal proverbial.

Evidentemente, algunos sustentarán que no le toca a la comunidad de inteligencia educar al sector público (al fin y al cabo, es una comunidad secreta) o que no tiene derecho a decirles a los encargados de formular las de políticas (sus jefes) lo que se debe y no anticipar. Al contrario., estas voces sostienen que si los encargados de formular las políticas (y el pueblo) desean contar con información concreta, la comunidad sí puede proporcionarla—dado que se cuente con los recursos suficientes (mayores), nuevas herramientas analíticas, etcétera. Sin embargo, si la comunidad adopta este tipo de mentalidad, y consecuentemente no hace nada para sacar del error a los encargados de formular las políticas y el pueblo estará, como resultado, rindiéndose al destino. Porque eso garantizará que estas expectativas irrazonables e irrealistas perduren que ocurra otra sorpresa en algún momento y que, sin duda, resultaría en una nueva ronda de recriminaciones debilitantes. Si un grado mayor de franqueza, comunicación y sinceridad—con sus clientes y consigo mismo—ayudaría a la comunidad a evitar tal destino, debería buscar activamente estas oportunidades. Una mejor metáfora es un buen punto de partida.

De la ambivalencia a la auto-concienciación

Conociendo lo que se ha sido discutido aquí en este artículo, es posible contestar la pregunta fundamental acerca de la identidad analítica que se planteó al comienzo del presente artículo—es, de hecho, tanto arte como ciencia. El hecho de que la comunidad sigue siendo ambivalente sugiere que a esta no le gusta la respuesta y sospecha que a sus clientes no les gustará tampoco. Sobre todo, este es sólo un tipo de dualidad que a menudo es difícil para un individuo, ni hablar de toda una comunidad. No obstante, existen varios pasos fundamentales que podría tomar la comunidad

de inteligencia—nuevamente, aprendiendo de la comunidad médica—junto con la “reforma de metáforas” para preparar mejor el terreno a fin de formar una identidad analítica cohesiva.

En primer lugar, la comunidad puede cultivar una perspectiva más científica y analítica por medio de un programa extenso de capacitación y educación que se concentra en el pensamiento crítico. La capacidad de pensar de manera crítica es el elemento clave para dar las “mejores respuestas” y requiere que los analistas—de la misma manera que lo hacen los nuevos médicos y los de mayor jerarquía—dominar el procesamiento y análisis sistemático de pruebas siempre que sea posible a través de los así llamados “métodos analíticos estructurados” (secuencia de acontecimientos, clasificación de peso relativo, análisis de hipótesis conflictivos, etcétera). También cabe considerar un requisito para que los analistas expliquen a sus gerentes, de no ser necesario que lo hagan a los encargados de formular las políticas, las metodologías específicas y procesos mentales que se usan en la formulación de un análisis en particular. Con demasiada frecuencia, los analistas enfocan sus deberes de una manera completamente improvisada—la metodología del así denominado *pinball wizard*—puesto que la mayoría de éstos recibe la capacitación mínima en las técnicas analíticas estructuradas, y cuentan con requisitos mínimos para ponerlas en práctica.

Además, el aspecto artístico (creativo) complementario de análisis, verdaderamente síntesis, también se necesita cultivar. Un método de hacerlo sería exigir que los analistas de mayor experiencia, o uno que aspire a recibir ese título, hagan el mentorazgo de los analistas subalternos sobre cómo desarrollar sus hipótesis (plantar mejores preguntas) por analizar. A fin de llevar a cabo esta tarea, los métodos sintéticos estructurados, distintos de los métodos analíticos estructurados, incluyen el desarrollo de escenarios; debate libre; desarrollo de modelos; juegos y simulacros; y el uso de adversarios simulados. Desafortunadamente, el mentorazgo también sigue siendo una práctica sumamente improvisada que debe ser tanto institucionalizada como exigida. Simplemente, se debe establecer como requerimiento de ascenso en grado compartir sistemáticamente las experiencias e intuición de los analistas de mayor experiencia—sus destrezas en el reconocimiento de tendencias

y pensamiento sintético—con el creciente grupo de nuevos analistas que actualmente ocupan los niveles analíticos de menor experiencia. A su vez, los analistas de mayor experiencia se beneficiarán de la inmersión en nuevas perspectivas que, de otra manera, tal vez jamás considerarían. En muchas maneras, dicho proceso imitaría la práctica común en la comunidad médica de tener nuevos médicos y practicantes que trabajan y aprenden bajo la supervisión de médicos de mayor experiencia.

Más allá de la metodología complementaria en la educación de analistas, también resulta crítica otra metodología similar en el reclutamiento. Más específicamente, el reclutamiento analítico debe enfatizar explícitamente la adquisición de pensadores críticos, analíticos y científicos, así como los creativos, sintéticos y artísticos. En la actualidad, parece que la comunidad de inteligencia está acostumbrada a reclutar el grupo anterior, algo que no debe sorprender puesto que la terminología prevaleciente de reclutamiento describe el trabajo, así como los conjuntos de problemas, en términos casi exclusivamente analíticos. Si la comunidad sinceramente desea infundir un mayor grado de capacidades sintéticas en la mezcla analítica, se necesita usar el lenguaje correcto y preciso para expresar dicha meta. En otras palabras, tal vez ha llegado la hora en que se comiencen a reclutar los componentes de capital humano de la comunidad teniendo en mente las aptitudes y tendencias tanto “analíticas/especialistas” como “sintéticas/practicantes”.

Este último punto nos lleva a la importancia fundamental del uso de lenguaje y metáforas precisas con respecto al esfuerzo de la comunidad analítica para desarrollar una identidad

analítica cohesiva—de “conocerse” a sí misma. Nuevamente, las metáforas lingüísticas que se usan directamente, de ser subconscientemente, reflejan y refuerzan el pensamiento subyacente. Como resultado, si la comunidad continúa hablando y escribiendo en términos exclusivamente analíticos, reduccionistas, lineales y mecánicos, también continuará pensando casi exclusivamente en estos términos. Además, las expectativas se seguirán enfocando infructuosamente en la pregunta “¿tenía razón la comunidad de inteligencia?” en lugar de “proporcionar a la comunidad de inteligencia información útil”. En resumen, el antiguo refrán de que “eres lo que comes, diriges y llevas puesto...” no es completamente preciso. El papel esencial que desempeña el lenguaje en el pensamiento significa que “eres lo que dices”. Las acciones no siempre hablan “más alto” que las palabras... muchas veces son las palabras las que en realidad importan más.

De ahí que concluimos regresando al punto de partida. Cabe destacar que Sun Tzu dijo, “Cuando se desconoce al enemigo, pero se conoce a sí mismo, las posibilidades de la victoria o derrota son iguales. Si se desconoce al enemigo y así mismo, sin duda alguna que estará en peligro en cada batalla.”²¹ Se supone que Sun Tzu omitió la variable de conocer al enemigo pero no conocerse a sí mismo porque lo consideró como la imposibilidad que es. Esta advertencia implícita debe ser de gran preocupación para la comunidad de inteligencia, cuya tarea principal es la de ayudar a los encargados de formular las políticas a “conocer” a los demás. Hasta tanto la comunidad de inteligencia se “conozca” a sí misma, no podrá cumplir con su misión fundamental con cierta precisión.**MR**

NOTAS

1. Sun Tzu, *The Art of War*, Samuel B. Griffith, traductor (Oxford, Reino Unido: Oxford University Press, 1963), 84.
 2. Rob Johnston, *Analytic Culture in the U.S. Intelligence Community* (Washington: Agencia Central de Inteligencia, Centro de Estudios de Inteligencia, 2005), 27.
 3. *Ibid.*, 17.
 4. Dennis Gormley, “The Limits of Intelligence: Iraq’s Lessons”, *Survival*, pág. 46 (otoño de 2004), 16.
 5. Johnston, p. 19-20.
 6. David Brooks, “The C.I.A.: Method and Madness”, *The New York Times*, 3 de febrero de 2004.
 7. Austin Bay, “Fixing Intelligence”, *The Washington Times*, 9 de diciembre de 2005.
 8. *Ibid.*
 9. La Comisión sobre las Capacidades de Inteligencia de los Estados Unidos Referente a las Armas de Destrucción Masiva, *Report to the President of the United States* (Washington: La Casa Blanca, 31 de marzo de 2005), p.12-13.
 10. Jonathon D. Clemente y Stephen Marrin, “Improving Intelligence Analysis by Looking to the Medical Profession”, *International Journal of Intelligence and*

CounterIntelligence, 18 v. (enero de 2005), p. 708-16.
 11. Stephen Marrin, “Intelligence Analysis: Turning a Craft into a Profession” (trabajo presentado en la Conferencia Internacional sobre el Análisis de Inteligencia, McLean, Virginia), 4 de mayo 2005), disponible en: https://analysis.mitre.org/proceedings/Final_Papers_Files/97_Camera_Ready_Paper.pdf.
 12. Clemente y Marrin, 707.
 13. Thomas Czerwinski, *Coping with the Bounds: Speculations on Nonlinearity in Military Affairs*, (Washington: Universidad Nacional de Defensa, 1998), 64.
 14. Mark Johnson y George Lakoff, *Metaphors We Live By* (Chicago: University of Chicago Press, 1980), 3.
 15. *Ibid.*
 16. *Ibid.*
 17. Johnston, 18.
 18. “Alchemy,” *Wikipedia*, disponible en: <http://en.wikipedia.org/wiki/Alchemy>.
 19. Czerwinski, p. 9-10.
 20. M. Mitchell Waldrop, *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos* (Nueva York: Simon and Schuster, 1992), 334.
 21. Sun Tzu, 84.