



Revista de Estudios en  
Seguridad Internacional  
Vol. 4, No. 1 (2018)

Editada por:  
Grupo de Estudios en Seguridad Internacional (GESI)

Lugar de edición:  
Granada, España

Dirección web:  
<http://www.seguridadinternacional.es/revista/>  
ISSN: 2444-6157  
DOI: <http://dx.doi.org/10.18847/1>

**Para citar este artículo/To cite this article:**

Jorge Comins, “Recensión bibliográfica: Critical Thinking for Strategic Intelligence”, *Revista de Estudios en Seguridad Internacional*, Vol. 4, No. 1, (2018), pp. 257-259.

DOI: <http://dx.doi.org/10.18847/1.7.15>

Si desea publicar en RESI, puede consultar en este enlace las Normas para los autores: <http://www.seguridadinternacional.es/revista/?q=content/normas-para-los-autores>

Revista de Estudios en Seguridad Internacional is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

# *Critical Thinking for Strategic Intelligence*

HIBBS PHERSON, K. & PHERSON, R. H.

2ª Edición, CQ Press, 376 págs.

JORGE COMINS

«The work of analyst is never complete or perfect; products can always be improved and definitely need to be updated to keep up with changing times»

Kathy and Randy Pherson

En 2017 se publicó la segunda edición de esta obra indispensable para analistas de inteligencia. Puede que otros títulos como el célebre *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis* (CQ Press, 2014, 384 págs.), utilizado como fuente básica de aprendizaje en diferentes másteres y cursos de especialización —y del que se cuenta con una edición en español (Plaza y Valdés, 2015)— haya sido objeto de mayor divulgación hasta la fecha. Aún así, *Critical Thinking for Strategic Intelligence* es, a juicio del autor de esta recensión, una pieza tanto o incluso más necesaria que la anterior, que roza la perfección en cuanto a su propósito fundamental: inducir al analista para que reflexione sobre los aspectos esenciales en su elaboración de análisis nítidos y rigurosos, coherentes y, por tanto, de la máxima calidad.

Los contenidos de este libro se encuentran avalados por las dilatadas carreras profesionales de sus coautores, tanto en el ámbito de la comunidad de inteligencia estadounidense como en el sector privado. En este último caso, mediante la publicación de varias obras de indiscutible utilidad y el diseño de soluciones para pensar mejor. O, en otras palabras, para «construir culturas analíticas», tal y como reza el lema corporativo de su proyecto Globalytica.

En líneas generales, el texto se organiza en torno a la formulación de veinte cuestiones, divididas en cuatro bloques principales. Cada uno de ellos se corresponde con los pasos a seguir para la adecuada generación del producto resultante de la fase de análisis dentro del ciclo de inteligencia: I. How do I get started? (¿Por dónde empiezo?); II. Where is the information I need? (¿Dónde está la información que necesito?); III. What is my argument? (¿Cuál es mi argumento?); IV. How do I convey my message effectively? (¿Cómo transmito mi mensaje del modo más efectivo?). A estos apartados se les suma un quinto a modo de apéndice, donde se exponen varios estudios de caso que sirven de base

para las prácticas de autoaprendizaje planteadas al final de cada capítulo, y que aportan un innegable valor añadido al conjunto de la obra.

De estructura ordenada y eminentemente pedagógica, este manual sirve para que tanto estudiantes como analistas profesionales en diversos ámbitos, optimicen su trabajo en las sub-fases del proceso de elaboración y análisis que consideren oportunas. A este ejercicio contribuye de manera notable la inclusión de un juguete hermenéutico realmente útil para la conceptualización del producto bajo el acrónimo AIMS: Audience (audiencia), Intelligence question/issue (pregunta o necesidad de inteligencia), Message (mensaje) y Storyline (argumento). En este provechoso mapa de ruta, las tres primeras siglas incumben a las prioridades y temas de fondo, mientras que la cuarta recae sobre el estilo y la forma, o bien como presentar los juicios analíticos de manera clara, lógica y contundente. Este último aspecto es, precisamente, objeto de examen en dos breves y muy recomendables publicaciones acometidas por Pherson Associates LLC: *Analytic Writing Guide* (2014) y otra mucho más reciente, *Analytic Briefing Guide* (2018).

A lo anterior se suma la trazabilidad entre las distintas secciones mediante innumerables reenvíos entre capítulos y, por añadidura, hacia otras obras como el manual de técnicas analíticas estructuradas referido más arriba, lo que proporciona al texto una mayor consistencia. En este sentido, tampoco faltan los préstamos de un clásico en la materia como *Psychology of Intelligence Analysis* (1999), del ex analista de la CIA Richards J. Heuer. Por ejemplo, en cuanto a las estrategias tradicionales de generación de hipótesis (lógica situacional, aplicación de la teoría y el uso de la analogía histórica; pp. 174-175); y, particularmente, en lo referido a los sesgos cognitivos y las trampas intuitivas que obstaculizan el pensamiento analítico, todo ello perfectamente sintetizado en un glosario (pp. 54-57).

Estos materiales de apoyo, ya sea en forma de tablas, gráficos y diagramas —entre otros— no solo sirven para ilustrar los párrafos, sino que suponen un valioso complemento que redundará en la calidad del texto por entero. Basten, como muestra, la figura que describe el denominado «espectro analítico» del producto (descriptivo, explicativo, evaluativo y estimativo) (p. 50), así como el cuadro sinóptico que clarifica las diferencias entre información, suposiciones, juicios analíticos y evaluaciones (pp. 145-146). De igual manera destaca una matriz, publicada con el permiso de las autoridades canadienses, que ofrece una interesante guía para evaluar la fiabilidad de la fuente y la credibilidad de la información (p. 118).

Por su parte, los capítulos —por lo general bastante breves, agudos y sencillos, como se espera de cualquier buen análisis— se organizan con idéntica vocación didáctica. Todos sus epígrafes básicos se disponen de manera coincidente y sistemática. Los autores comienzan con una breve exposición que encierra ya algunas conclusiones (setting the stage), y prosiguen con un examen de cada ítem en profundidad (looking more deeply) para terminar recogiendo las conclusiones o ideas clave en forma de puntos de enumeración (key takeaways); lo que resulta muy ventajoso a la hora de recuperar con rapidez las nociones esenciales sin tener que perder tiempo navegando de nuevo a través de las páginas del capítulo en cuestión.

En cuanto a las novedades de esta segunda edición, los coautores incorporan, entre otros apartados, algunas notas sobre cómo interpretar y presentar datos cuantitativos y estadísticas (pp. 221-222) —muy oportuno en la era del big data—, y aconsejan precaución a la hora de extraer conclusiones basadas en evidencias insuficientes, además de advertir sobre los peligros de la arriesgada y resbaladiza relación entre correlación y causalidad. Asimismo, se integran en el manual algunas recomendaciones para generar

gráficos precisos y persuasivos (p. 235). La regla básica es apostar por la sencillez y evitar un exceso de elementos que distraigan la atención del receptor. Por otra parte, es preciso mencionar la inserción de un epígrafe dedicado a la diseminación de los productos analíticos en la era digital (p. 259) mediante la utilización de otra ocurrencia nemotécnica: CREATE (Consumer, Relevance, Enable the Decision, Access, Time, Elements).

Aunque los principales destinatarios del texto son los analistas, ciertas secciones parecen más encaminadas hacia los jefes de área. En concreto, los apartados dedicados a la relación entre analista y cliente. Pues por la propia naturaleza de su puesto, es más propio de aquellos gestionar el vínculo entre su equipo y el consumidor de inteligencia. En esta dinámica es primordial la comprensión de los intereses de este último, máxime en contextos en los que las preferencias y las necesidades de inteligencia cambian con rapidez. No menos importante es el entendimiento acerca del modo en que nuestro usuario absorbe el producto analítico. Es decir, en forma oral/escrita, su extensión breve/larga, en soporte papel/digital, etc. Esta proactividad, además, debe abordar irremediamente otra cuestión clave en el marco de dicha relación: el jefe de área o departamento debe conocer cuáles son las fuentes de información alternativas de las que se sirve el cliente y, sobre todo, cuál es el grado de credibilidad que este les atribuye —incluido el del propio servicio, con el fin de aumentarlo en todo lo posible—. Pues, en definitiva, no debe desconocerse que los servicios de información e inteligencia constituyen una pieza más en el engranaje de asesoramiento de los decisores políticos.

En conclusión, nos encontramos ante una obra que reclama la sistematización del pensamiento del analista con miras a la excelencia de su producto final. Lo que se hace no solo de manera teórica y centrada en el vínculo entre analista y análisis (su conceptualización, argumentación y comunicación), sino también con un indiscutible sentido práctico que va más allá de este nexo. Por ejemplo, al esclarecer las causas que habitualmente explican el conflicto entre analistas y apuntar algunas técnicas para «evitar las batallas e incentivar el diálogo» y la cooperación entre estos (pp. 78-81). De ahí que este volumen se considere una referencia obligada en la formación de nuevos analistas como para su uso por profesionales incluso algo más experimentados como manual de reciclaje y apoyo, y que probablemente merece una traducción al castellano.

#### NOTA SOBRE EL AUTOR:

*Jorge Comins es politólogo especializado en Relaciones Internacionales y Seguridad, así como ex analista en la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en República Centroafricana (MINUSCA).*