**Fallas en el ciclo de análisis….**

**¿Cuáles son las causas de un análisis fallido? Esto es: teniendo la información básica correcta el producto final no es útil para el decisor porque muestra una imagen errada de la realidad o tiene pronósticos que no se cumplen.**

**Las causas ocurren por desordenes en el proceso analítico que ocasionan que datos sean ignorados o mal interpretados. Son errores similares a los que incurre un economista o un meteorólogo.**

**Dado que el análisis de Icia. tiene lugar en un encuadre institucional (la División o Departamento de análisis) se actúa con procedimientos establecidos a priori, por lo tanto el resultado final es más un producto de un sistema que un producto individual.**

**Hay ciertas fallas que denominamos institucionales:**

**1) subordinación de la Icia. a la política, es decir manifestar lo que el decisor está dispuesto a escuchar y evitar cualquier cosa que lo pueda molestar. El caso de las ADM como causal para la invasión de Irak es un ejemplo.**

**2) falta de información cuando y donde se la precisa. Es información que está en el sistema pero por a) regulaciones de seguridad, b) celos burocráticos, c) peleas internas por poder en el organismo, d) ignorancia de que el dato es necesitado en otra área e) varias áreas tratan el mismo tema sin un control centralizado, como por ej. Ocurrió en Pearl Harbor.**

**3) “opinión o verdad aceptada”. Son opiniones sobre un cierto tema que son vistas como verdades y no son cuestionadas. Por ejemplo la estrategia y el poder de fuego del Viet Cong y la ofensiva del Tet. El analista individual que se atreva a discutir la “verdad” va a encontrar oposición y no va a insistir en una postura diferente. Cualquier organización – y las de Icia. no son diferentes- tienden a no cuestionar lo aceptado, un proceso difícil y que lleva tiempo. Por lo general se suele modificar el “Informe” anterior actualizándolo y así se crean posibilidades de error cuando hay situaciones de cambio gradual que no es perceptible a primera vista. Ocurre algo similar al cambio de paradigma que se discute en la filosofía de las ciencias.**

**4) el “mirror imaging” o ver en el otro la imagen de uno mismo, lo que sería equivalente a interpretar situaciones desconocidas en base a los que nos es familiar a nosotros por ej. el intentar predecir las acciones de un gobierno enemigo por analogía de lo que el analista siente que haría su propio gobierno en una situación igual. Un ejemplo histórico es el error de la Icia. israelí con respecto al ataque árabe en el Yom Quippur. Lo racional era pensar que dada la superioridad aérea y en blindados de Israel no era lógico para los árabes iniciar un ataque en abierta desventaja, pero la motivación de éstos tenía que ver con su orgullo herido y la necesidad de levantar la moral de tropas y población, aun arriesgando un conflicto en desventaja militar.**

**5) el síndrome de “no inventado aquí”. Desconocer la posibilidad de que el adversario haya desarrollado un arma o dispositivo que nuestros técnicos han considerado como imposible o hayan fracasado en su intento. Un ejemplo curioso es el del radar. Tanto ingleses como alemanes habían desarrollado dos tipos de radares diferentes para el año 1939 pero funcionaban con longitudes de ondas distintas, de ahí que al no recibir radiación en SU propia longitud de onda, ambos suponían que el enemigo carecía del arma. El radar alemán era más preciso pero tenía un alcance de solo 300 kms.**

**….y sus posibles soluciones.**

**Institucionales:**

**1) análisis competitivo. El team A versus el team B. cada equipo tiene acceso a toda la información y este método permite que se expresen diferentes puntos de vista.**

**2) el “abogado del diablo”. Un analista tiene la función explicita de discutir los puntos de vista aceptados por el equipo de análisis. Es una recreación del método que utiliza la Iglesia Católica en los procesos de santificación de un beato. La CIA lo utilizó para estudiar el atentado contra el Papa en 1985.**

**Intelectuales:**

**Muchas veces el problema reside en el modo de procesar la información del analista: tiene prejuicios, cree en teorías conspirativas, es un eterno optimista (“todo se va a arreglar!”) o un eterno pesimista (“no hay nada bien, a la larga moriremos todos!”), desconoce las culturas sobre las que debe analizar y cae frecuentemente en el ya mencionado “mirror imaging”.**

**O puede ocurrir también que el analista no sabe o no puede seguir un razonamiento lógico, ya sea por fallas en su educación o porque no es lo suficientemente despierto. La solución es educar desde entrada al analista o descartarlo y poner a otro en su lugar.**

**Otras fallas de análisis**

**Suelen ocurrir ciertas fallas a pesar de que el proceso de reunión y análisis ha sido correcto. La principal falla suele ser confundir la situación que se presenta en ese instante porque se viene de un proceso continuo en el tiempo y nos habíamos acostumbrado mentalmente a él.**

**Puede ser de varias formas:**

**1) el ataque sorpresa. Por ejemplo a)Pearl Harbor (07/12/41) o b) la Operación Barbarroja (22/06/41) si bien en este caso Stalin estaba avisado por dos canales diferentes pero se negó a aceptar algo que iba en contra de sus convicciones y deseos, c) el ya mencionado ataque del Yom Quippur, d) la ofensiva alemana en las Ardenas (dic./44), la entrada de China en la guerra de Corea (nov./50), la ofensiva del Tet (enero/68), el ataque terrorista del 11 de sept. 2001 contra la Torres Gemelas y el Pentágono.**

**2) un acontecimiento político inesperado como ser la subestimación americana de los problemas políticos del Sha de Iran en 1978 o el “embargo” petrolero de 1973.**

**3) la pérdida de oportunidades cuando se tiene una situación estratégica favorable y se la deja pasar ya sea por inercia o porque se espera una situación aun mejor por ej. el caso del general unionista Mc Clellan en la Campaña de la Península (primavera/verano/1862)en la Guerra civil americana o la posibilidad de las democracias de parar la expansión de Hitler en 1938/39.**

Última modificación: lunes, 24 de mayo de 2021, 14:44