



MIRROR-IMAGING. UN SESGO COGNITIVO EN EL ANÁLISIS DE INTELIGENCIA

Juan Antonio Martínez¹
Ministerio de Defensa

Resumen:

Tradicionalmente se ha considerado el mirror-imaging como un fenómeno cultural que afecta tanto al análisis de inteligencia como al proceso de toma de decisiones. Esta perspectiva obvia a menudo los aspectos psicológicos del fenómeno y restringe su estudio al análisis de la influencia que ha tenido en la ocurrencia de numerosos fallos y errores de importantes consecuencias para la seguridad y estabilidad del mundo occidental.

En este trabajo partimos de la consideración del mirror-imaging como un sesgo cognitivo que afecta a la interpretación y análisis de información. Ello nos permite analizar, desde un punto de vista psicológico, su mecanismo de actuación, sus rasgos y características definitorias, así como su etiología y la influencia que determinados factores tienen en su aparición. Este enfoque psicológico permite además un abordaje holístico de la prevención del mirror-imaging, centrándonos no solo en la mejora de los aspectos técnicos del proceso analítico, sino sobre todo en el fomento de la adquisición y aplicación de destrezas y habilidades personales al análisis de inteligencia.

Palabras Clave: Mirror-imaging, sesgo cognitivo, etnocentrismo, error de inteligencia, análisis de inteligencia.

Título en Inglés: Mirror- Imaging. Cognitive Bias in Intelligence Analysis.

Abstract:

Traditionally, mirror-imaging has been considered as a cultural phenomenon that affects both the intelligence analysis and the decision-making process. This perspective often puts aside the psychological aspects of the phenomenon and restricts its study to the analysis of its influence on numerous failures and errors as well as its important consequences for the security and stability of the Western world. In this article I start considering the mirror-imaging as a cognitive bias that affects the interpretation and analysis of information. This allows to analyse, from a psychological point of view, its mechanism of action, its traits and defining characteristics, as well as its etiology and the influence that certain factors have in its appearance. This psychological approach also allows a holistic approach to the prevention of the mirror-imaging, focusing not only on the improvement of the technical aspects of the analytical process, but especially on the promotion of the acquisition and application of personal skills and abilities to the intelligence analysis.

Keywords: *Mirror-imaging, cognitive bias, ethnocentrism, intelligence failure, intelligence analysis.*

Copyright © UNISCI, 2017.

Las opiniones expresadas en estos artículos son propias de sus autores, y no reflejan necesariamente la opinión de UNISCI. *The views expressed in these articles are those of the authors, and do not necessarily reflect the views of UNISCI.*

¹ Juan Antonio Martínez Sánchez, Capitán Psicólogo, perteneciente al Ministerio de Defensa de España
E-mail: juams1968@gmail.com
DOI: <http://dx.doi.org/10.31439/UNISCI-10>



1. Introducción.

El *mirror-imaging* se define como aquel fenómeno que se produce cuando el protagonista de un determinado acontecimiento histórico (individuo, líder, grupo, organización o estado) considera que su adversario u oponente piensa y, por tanto, actuará de la misma manera que él lo hace². En el ámbito de la seguridad e inteligencia, el *mirror-imaging* se produce cuando productores y consumidores de inteligencia (pre)suponen que los demás razonan, actúan y se comportarán de acuerdo con las reglas, normas y la lógica que ellos poseen³. De esta manera, el analista (o el consumidor) tiende a proyectar en el adversario su forma de pensamiento, creencias y sistema de valores, sin tener en cuenta las diferencias culturales, religiosas y políticas existentes en la materia, suponiendo que aquel actuará probablemente del mismo modo que lo haría él en circunstancias similares⁴.

El *mirror-imaging* ha sido ampliamente estudiado en el ámbito de la inteligencia, considerándose a menudo como un fenómeno de carácter eminentemente sociocultural⁵ e íntimamente ligado al etnocentrismo⁶, o tendencia de los grupos y culturas a contemplar el mundo con sus propias reglas y normas y a percibir e interpretar el comportamiento de otros grupos en base a sus propios marcos de referencia⁷. Esta perspectiva cultural restringe las posibilidades de análisis y estudio del fenómeno, circunscribiéndolo al estudio de casos y calificándolo como una patología organizacional o institucional que provoca errores de inteligencia⁸. A este respecto, son pocos los artículos que han tratado de profundizar en este fenómeno y explicar sus características y rasgos definitorios, sus mecanismos de acción y, lo que es más importante, como combatirlo o, al menos, prevenir su aparición.

Sin negar este carácter cultural y etnocéntrico, en este artículo se enfatiza la naturaleza psicológica del *mirror-imaging*, en tanto que constituye un sesgo cognitivo que ocurre cuando proyectamos en los demás nuestros procesos de pensamiento y sistema de valores⁹, asumiendo en consecuencia que se comportarán “más o menos” como lo hacemos nosotros¹⁰. Desde esta perspectiva, el *mirror-imaging* constituye un grave enemigo en la obtención, procesamiento,

² Callum, Robert: “The Case for Cultural Diversity in the Intelligence Community”, *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, Vol. 14, nº 1, p. 31. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/08850600150501317>

³ *Ibid.*

⁴ Heuer, Richards J. (1999): *Psychology of Intelligence Analysis*, Center for the Study of Intelligence, Langley, Central Intelligence Agency, p. 70; O'Connor, Thomas. R.: “The history and lessons of intelligence failure”, Lecture from CRJ 4200 Special Topics in Criminal Justice: Intelligence Studies. Austin Peay State University (2012), en [http://www.sharecourseware.org/\(X\(1\)A\(82VdghSt0gEkAAAANzk1ODA1ZDktNTMwYi00ZjVmLWIwMDYtNDhhYWUzNTI0ZDhlxVeE6jjexQoPfloEDAQtZ1zppeY1\)\)/ShowLecture.aspx?ID=2217&CatID=17&SubCatID=78](http://www.sharecourseware.org/(X(1)A(82VdghSt0gEkAAAANzk1ODA1ZDktNTMwYi00ZjVmLWIwMDYtNDhhYWUzNTI0ZDhlxVeE6jjexQoPfloEDAQtZ1zppeY1))/ShowLecture.aspx?ID=2217&CatID=17&SubCatID=78); Watanabe, Frank: “Fifteen Axioms for Intelligence Analysts”, *Studies in Intelligence*, vol. 1 (1997), p. 46.

⁵ Díaz Matey, Gustavo: “Different approaches to the difficult relationship between intelligence and policy: a case study of the Cuban missile crisis of 1962 vs. the 2003 war in Iraq”, *UNISCI Discussion Papers*, nº 9 (octubre 2005), pp. 93-126. en <https://revistas.ucm.es/index.php/UNIS/article/view/UNIS0505330093A/28168>; Renshon, Jonathan: “Mirroring Risk: The Cuban Missile Estimation”, *Intelligence and National Security*, Vol. 24, nº 3 (junio 2009), pp. 315-338;

⁶ Callum, *op. cit.*, p. 32.

⁷ Booth, Ken (1979): *Strategy and Ethnocentrism*, London, Croom Helm, p. 13.

⁸ Véase, por ejemplo, Jeremiah, David: *News Conference*. CIA's Headquarters, 2 de junio de 1998, en <https://fas.org/irp/cia/product/jeremiah.html>

⁹ Bar-Joseph, Uri y McDermott, Rose: “Change the Analyst and Not the System: A Different Approach to Intelligence Reform”, *Foreign Policy Analysis*, Vol. 4, nº 2 (2008), p. 129, DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1743-8594.2007.00061.x>

¹⁰ Laqueur, Walter: “The Future of Intelligence”, *Society*, Vol. 35, nº 2 (1998), p. 301. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/BF02838154>



interpretación y análisis de información y se relaciona estrechamente con otro sesgo cognitivo como es la elaboración y el empleo de modelos mentales (*mindsets*)¹¹.

Los sesgos cognitivos son un conjunto de errores mentales provocados por estrategias de procesamiento de información simplificadas¹² que pueden afectar la capacidad para percibir con precisión una situación y actuar de manera adecuada¹³. Como sesgo, el *mirror-imaging* es intrínseco a la naturaleza humana y muy difícil de evitar o controlar, lo que le convierte en un claro ejemplo de trampa cognitiva ineludible en el análisis de inteligencia¹⁴. Como señala acertadamente Callum (2001), si hasta los antropólogos, cuya profesión es el estudio de otras culturas, pueden ser víctimas de este sesgo, es fácil comprender que los analistas de inteligencia pueden caer en la misma trampa¹⁵.

La naturaleza psicológica del *mirror-imaging* se refleja claramente en su mecanismo de elaboración y actuación. Como proceso mediante el que juzgamos y prevemos las conductas y decisiones de los demás como lo haríamos nosotros mismos¹⁶, en su aparición se ven implicados tres mecanismos psicológicos fundamentales e interrelacionados como son la proyección, la racionalización y la analogía. El concepto de proyección fue utilizado por primera vez en 1896 por el padre del psicoanálisis, Sigmund Freud¹⁷, y con él se denomina al mecanismo de defensa mediante el que una persona atribuye a otra ciertos impulsos, sentimientos y deseos propios con el objetivo de autoprotgerse psíquicamente de determinados conflictos internos¹⁸. Productores y consumidores de inteligencia recurren a este mecanismo al atribuir al adversario sus propios valores, intereses o intenciones con vistas a comprender y anticipar su conducta¹⁹. La proyección va asociada a la puesta en marcha de un proceso de racionalización, concepto proveniente igualmente del psicoanálisis²⁰ y que designa al mecanismo mediante el cual una persona intenta dar una explicación coherente, desde el punto de vista lógico -o aceptable desde el punto de vista moral-, a una actitud, idea, sentimiento o comportamiento cuyos motivos verdaderos no percibe o desconoce. Aplicado al ámbito de la inteligencia, un sujeto (analista, supervisor de inteligencia o decisor político o militar) juzgará las intenciones, objetivos y

¹¹ Un modelo mental es una representación de la realidad que construye el ser humano con el objetivo de simplificar la complejidad del mundo que le rodea y facilitar de esa manera su interacción con él. Para una mejor comprensión del concepto de modelo mental y su influencia en el análisis de inteligencia puede consultarse: Martínez Sánchez, Juan Antonio: "El empleo de modelos mentales como fuente de error en el análisis de inteligencia", *Inteligencia y seguridad. Revista de análisis y prospectiva*, nº 16 (2014), pp. 45-68. En el ámbito de la inteligencia diversos autores han descrito al *mirror-imaging* como un tipo específico de modelo mental. Así, para Jensen, McElreath y Graves (2012), el *mirror-imaging* constituye un "mindset bias" "particularmente pernicioso"; y el almirante David Jeremiah, que dirigió el grupo de expertos que investigó el fallo de la comunidad de inteligencia estadounidense al no predecir los ensayos nucleares de la India en 1998, lo definió como "everybody thinks like us mindset". Véase al respecto Jensen, Carl J.; McElreath, David H.; y Graves, Melissa (2012): *Introduction to Intelligence Studies*, Boca Raton, CRC Press, p. 111; y Jeremiah, *op. cit.*

¹² Heuer, 1999, *op. cit.*, p. 111.

¹³ Bar-Joseph y McDermott, *op. cit.*, p. 135.

¹⁴ Davis, Jack: "Introduction. Improving Intelligence Analysis at CIA: Dick Heuer's Contribution to Intelligence Analysis", en Heuer, 1999, *op. cit.*, p. xxii.

¹⁵ Callum, *op. cit.*, p. 31.

¹⁶ Lefebvre, Stéphane: "A Look at Intelligence Analysis", *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, Vol. 17, nº 2 (2004), p. 233. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/08850600490274908>

¹⁷ Freud, Sigmund: "Weitere Bemerkungen über die Abwehr-Neuropsychosen", *Neurologisches Zentralblatt*, nº 15 (1896), pp. 434-448.

¹⁸ Freud, Anna (1937): *The ego and the mechanisms of defense*, London, Hogarth Press.

¹⁹ Jordán, Javier: "Introducción al análisis de inteligencia", *GESI. Grupo de Estudios en Seguridad Internacional*, 15 de marzo de 2011, en <http://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/introducci%C3%B3n-al-an%C3%A1lisis-de-inteligencia>

²⁰ Jones, Ernest: "Rationalization in every-day life", *The Journal of Abnormal Psychology*, Vol. 3, nº 3 (1908), pp. 161-169. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/h0070692>



conductas de los demás sobre la base de lo que considera lógico y coherente desde su propio punto de vista. Ello puede llevarle a suponer que determinado actor o adversario (persona, grupo, sociedades o estado) se comportará de una manera racional²¹ y, en caso de que se equivoque, a justificar su error atribuyendo el carácter de irracional al comportamiento del adversario, simplemente porque su lógica no coincide con la nuestra²². Por último, la analogía es el elemento fundamental en el que se sustenta el *mirror-imaging*, implicando la puesta en marcha de un proceso de evaluación de situaciones desconocidas sobre la base de otras familiares, estimando la amenaza que puede suponer un adversario por analogía a como el analista o su propio gobierno actuarían en una situación similar. Mediante el *mirror-imaging*, analistas y consumidores de inteligencia asumen que es probable que el adversario actúe de una determinada manera porque así lo harían ellos en dichas circunstancias. De esta manera, cuando un analista se plantea como se comportaría “si fuera un agente de inteligencia ruso”, o un político se cuestiona como actuaría si “dirigiera el gobierno de la India” está cayendo en la trampa del *mirror-imaging* y sólo muestran su desconocimiento sobre cómo piensa o razona realmente el oficial de inteligencia ruso o el presidente del gobierno indio²³. En este proceso de analogía radica la clave del *mirror-imaging* como causa de error de inteligencia, puesto que implica ignorar las diferencias culturales, étnicas, religiosas y políticas que existen entre diversos actores, personas o estados. El hecho de que algo nos parezca la conclusión o el curso de acción lógico para un acontecimiento no implica que la persona o grupo al que se está analizando lo vea de esa misma manera²⁴.

2. Rasgos definitorios del *mirror-imaging*

De lo expuesto hasta el momento, se deduce que la inevitabilidad y su carácter de fenómeno psicológico son dos rasgos que definen al *mirror-imaging*. A estos podemos añadir su etiología multicausal, su valor adaptativo, el suponer un grave peligro para el análisis de inteligencia y, por consiguiente, su capacidad de provocar graves consecuencias para la seguridad nacional.

La aparición del *mirror-imaging* se ve favorecida por diversos factores, entre los que se encuentran el desconocimiento del funcionamiento de otras culturas, la incertidumbre y falta de información, la homogeneidad de la comunidad de inteligencia y determinadas patologías burocráticas propias de los servicios de inteligencia, como son la excesiva cautela y la falta de creatividad e imaginación de los analistas.

El desconocimiento del funcionamiento de otras culturas es el principal factor que explica la aparición del *mirror-imaging*. Como describió el antropólogo estadounidense Edward T. Hall, cuando un individuo se encuentra con un patrón de comportamiento que no entiende, su reacción puede ser ignorarlo o autoengañarse a sí mismo en la creencia de que todas las personas o grupos se comportan de la misma manera y que hay una lógica universalmente comprendida detrás de todos estos comportamientos²⁵. En consecuencia, las intenciones y conductas de una persona o grupo que pueden parecernos lógicas (o ilógicas) pueden no serlo para la persona o grupo analizado²⁶. Por otra parte, el *mirror-imaging* se produce a menudo cuando el analista (o los consumidores de inteligencia) debe enfrentarse a la incertidumbre y ambigüedad que caracteriza las relaciones y acontecimientos sociopolíticos. En estas situaciones, puede recurrir a proyectar sus motivos e intenciones en el funcionamiento

²¹ Laqueur, Walter (1985): *A World of Secrets: Uses & Limits of Intelligence*, New York, Basic Books, p. 141.

²² Heuer, 1999, *op. cit.*, p. 33.

²³ *Ibid.*, p. 70.

²⁴ Watanabe, *op. cit.*, p. 46.

²⁵ Hall, Edward T. (1981): *Beyond Culture*, New York, Anchor Books, p. 49.

²⁶ Watanabe, *op. cit.*, p. 46.



de dichos acontecimientos, que no siempre se rigen por la lógica y la racionalidad. Además, el analista (o el consumidor) de inteligencia suele poseer un conocimiento insuficiente de las preferencias culturales, étnicas, religiosas y políticas del adversario, desconociendo por tanto cómo piensa y va a actuar realmente en determinado momento²⁷. Del mismo modo, la homogeneidad de los servicios y agencias de inteligencia en lo que respecta a factores como la cultura, raza, religión, ideología, intereses o motivaciones de sus miembros, “incrementa exponencialmente” la tendencia de los analistas al *mirror-imaging*²⁸. Como ejemplo de ello se ha citado la homogeneidad racial y religiosa de la comunidad de inteligencia de los Estados Unidos desde su fundación y que se ha relacionado con la ocurrencia de numerosos errores de inteligencia durante la segunda mitad del siglo XX²⁹. Finalmente, la falta de creatividad de la que adolecen los servicios de inteligencia en general y los analistas en particular es otro factor que contribuye a la aparición de este sesgo. Esta falta de creatividad se debe en buena medida a la personalidad corporativa o institucional de los servicios de inteligencia³⁰, caracterizada por una excesiva organización burocrática y por el énfasis en lo que se ha denominado “cultura de la cautela”³¹ o “de aversión al riesgo”³². Como resultado, los servicios de inteligencia tienden a fomentar el conformismo, el conservadurismo y la búsqueda constante de aprobación entre sus miembros, penalizando la innovación, la divergencia y el pensamiento alternativo. Ello se refleja en la rigidez analítica y en una notable falta de imaginación, características poco apropiadas para enfrentarse a las amenazas actuales como el terrorismo internacional o el crimen organizado, que requieren estilos de pensamiento dinámicos y divergentes³³.

Otra característica importante del *mirror-imaging* es el valor adaptativo o funcional que posee, en tanto que constituye una estrategia de razonamiento alternativa que permite al analista o consumidor de inteligencia situarse en la perspectiva del adversario para rellenar sus huecos de conocimiento, intentar comprender cuáles son sus pensamientos e intereses, anticipar su conducta y actuar en consecuencia³⁴. Fruto de las anteriores características, el *mirror-imaging* conforma una de las principales amenazas y fuentes de error para el análisis de inteligencia y la toma de decisiones políticas³⁵. No comprender que los demás piensan, actúan y perciben sus intereses nacionales de manera diferente a como lo hacemos nosotros es una de las mayores amenazas a la objetividad del análisis³⁶, ya que afecta al modo mediante el cual se juzgan y prevén las conductas y cursos de acción del adversario³⁷, dando lugar a conclusiones erróneas

²⁷ Jervis, Robert (1976): *Perception and Misperception in International Politics*, Princeton, Princeton University Press.

²⁸ Callum, *op. cit.*, p. 32. La homogeneidad del grupo o de la comunidad de inteligencia es una condición que favorece la aparición de otro sesgo analítico, como es el *group-think* o pensamiento grupal, término acuñado por el psicólogo social estadounidense Irvis Janis para designar aquellas situaciones en las que se adoptan decisiones erróneas debido a que la presión del grupo lleva a sus miembros a una merma de la capacidad de realizar y defender juicios propios y a someterse a las opiniones del resto de componentes y al consenso grupal. Véase Janis, Irving (1972): *Victims of groupthink*, Boston, Houghton Mifflin.

²⁹ Para un análisis detallado de la homogeneidad cultural de la comunidad de inteligencia de los Estados Unidos puede consultarse Callum, *op. cit.*, pp. 27-30. Como ejemplo de esta homogeneidad, valga el siguiente dato: en 1967, de los 12.000 empleados de la CIA menos de 20 eran afroamericanos. Véase en este sentido Marchetti, Victor L. y Marks, John D. (1974): *The CIA and the Cult of Intelligence*, New York, Alfred A. Knopf, pp. 237-238.

³⁰ Montero, Andrés: “Psicología del terrorismo e inteligencia contraterrorista”, *Papeles del Psicólogo*, Vol. 25, nº 88 (2004), p. 46.

³¹ Laqueur, Walter: “Las desgracias de la CIA”, *La Vanguardia*, 15 de junio de 2004.

³² Betts, Richard K.: “Fixing Intelligence”, *Foreign Affairs*, vol. 81, nº 1 (2002), p. 46.

³³ Montero, *op. cit.* p. 46.

³⁴ Heuer, 1999, *op. cit.*, p. 70.

³⁵ *Ibid.*, p. 181 ; También Watanabe, *op. cit.*, p. 46; y Laqueur, 1998, *op. cit.*, p. 301.

³⁶ Heuer, 1999, *op. cit.*, p. 70.

³⁷ Lefebvre, *op. cit.*, 233.



y peligrosas³⁸. De este modo, el *mirror-imaging* acarrea importantes consecuencias para la seguridad nacional, hasta el punto de que constituye una de las causas más comunes de los fallos de inteligencia³⁹. Algunos ejemplos que parecen avalar esta afirmación son los fallos de inteligencia al no predecir el ataque japonés a Pearl Harbor en 1941, la ofensiva del Têt en Vietnam en enero de 1968, el derrocamiento del *Sha* de Persia en 1979, la instalación de misiles soviéticos en Cuba en 1962, el ataque árabe a Israel en 1973, la invasión soviética de Afganistán en 1979, los ensayos nucleares de la India y Pakistán en 1998, o la invasión de Kuwait por Irak en 1990. A continuación, se analizan brevemente algunos de estos acontecimientos, centrándonos en dos áreas en las que el *mirror-imaging* ha tenido importantes repercusiones para la seguridad y estabilidad mundial: los errores en la estimación de las capacidades armamentística del adversario y los errores al predecir la sorpresa estratégica. Ambos tipos de errores se han relacionado a lo largo de la historia con el desencadenamiento o escalada de conflictos políticos y/o bélicos que alteraron gravemente el panorama geoestratégico del siglo XX. Un caso paradigmático de error en prevenir la sorpresa lo tenemos en el ataque japonés a la flota estadounidense fondeada en Pearl Harbor, que desencadenó la entrada de los Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial. Por su parte, los errores mutuos en la estimación de las capacidades armamentísticas del adversario y su posible empleo llevaron a una escalada nuclear entre Estados Unidos y la Unión Soviética que puso en peligro la paz y estabilidad mundial durante todo el periodo de la Guerra Fría.

3. *Mirror-imaging* y carrera armamentística

La historia de los servicios de inteligencia occidentales está repleta de fallos en la estimación de las capacidades armamentísticas de otros países y en la predicción de sus intenciones de utilizarlas. De 1962 a 1969, la comunidad de inteligencia de Estados Unidos fue incapaz de resolver el enigma de porqué los soviéticos continuaban fabricando misiles balísticos intercontinentales (ICBM) mucho después de haber rebasado el denominado “punto de paridad estratégica”, contradiciendo la lógica de la “destrucción mutua asegurada” (*Mutual Assured Destruction*, MAD)⁴⁰. En los primeros años de la década de los sesenta, las acciones soviéticas se explicaron por cierto retraso en su doctrina estratégica, asumiéndose que la escalada armamentística se interrumpiría una vez que su comprensión estratégica “madurara”⁴¹. Conforme el arsenal nuclear soviético continuó amentando, los observadores estadounidenses creyeron que los rusos habían malinterpretado de alguna manera las implicaciones técnicas de la estrategia MAD, de modo que año tras año los informes y estimaciones de inteligencia estadounidense aseguraban sin acierto que los soviéticos no construirían más silos nucleares. No fue hasta finales de la década de los 60 cuando la comunidad de inteligencia estadounidense comenzó a contemplar la posibilidad de que la Unión Soviética poseyera una doctrina nuclear

³⁸ Heuer, 1999, *op. cit.*, p. 70; Jensen et al., *op. cit.*, p. 111; Jordán, *op. cit.*

³⁹ Heuer, Richards J. y Pherson, Randolph H. (2015): *Técnicas Analíticas Estructuradas para el análisis de inteligencia*, Madrid, Plaza y Valdés, p. 195. De la misma opinión es Walter Laqueur, 1985, *op. cit.*, p. 141, para quien el *mirror-imaging* constituye el mayor defecto en la actuación de la comunidad de inteligencia de los Estados Unidos.

⁴⁰ Callum, *op. cit.*, p. 32. La destrucción mutua asegurada era una doctrina estratégica concebida por el matemático húngaro-estadounidense John von Neumann que se basaba en la idea de que el uso de armas nucleares a gran escala por dos adversarios podría causar la aniquilación completa de ambos. Desde esta perspectiva, cuando un estado es consciente de que el único resultado posible de un conflicto nuclear con un adversario es la propia aniquilación -aunque el adversario resulte igualmente eliminado- sus intenciones belicistas tienden a moderarse hasta el extremo de desaparecer en la práctica. Por tanto, la destrucción mutua asegurada disuade eficazmente a cualquier país o coalición de iniciar hostilidades abiertas contra una potencia nuclear.

⁴¹ Laqueur, 1985, *op. cit.*, p. 142.



propia que no se basaba en los conceptos de paridad estratégica y destrucción mutua asegurada⁴².

Otro claro ejemplo de la falta de comprensión de las intenciones del adversario fue la denominada “crisis de los misiles”, que enfrentó a los Estados Unidos y a la Unión Soviética, y que estuvo a punto de desembocar en un conflicto bélico de consecuencias incalculables⁴³. En septiembre de 1962, la comunidad de inteligencia estadounidense informó de un notable aumento en los envíos soviéticos de material militar a Cuba, que apuntaba hacia la instalación de misiles balísticos de alcance medio en la isla. Hasta esa fecha, la posibilidad de que la URSS desplegara misiles en Cuba había sido ignorada por ser demasiado arriesgada, debido a la más que segura reacción de los Estados Unidos y al posible riesgo de que dichos misiles cayeran en manos de un gobierno extranjero⁴⁴. De hecho, la Estimación Nacional de Inteligencia de la CIA de ese mes rechazó abiertamente tal posibilidad porque los analistas la consideraron contraria a los intereses estratégicos soviéticos y demasiado provocativa para ser una decisión racional⁴⁵. En palabras del entonces director de la *Office of National Estimates*, Sherman Kent, “omitimos la decisión soviética de instalar misiles en Cuba porque no podíamos creer que Khrushchev cometiera tal error”⁴⁶. Por tanto, fue la insuficiente comprensión de la personalidad del dirigente soviético y de su visión del mundo la que llevó a una interpretación equivocada de sus intenciones y conducta⁴⁷. Algunos autores que analizaron posteriormente este hecho -Kent entre ellos- afirmaron con cierta ironía que en realidad la conclusión de la CIA era correcta, ya que instalar misiles en Cuba fue un grave error que cualquier actor racional hubiera evitado⁴⁸. En su propia defensa, Kent (1964) escribió que no se puede esperar que ninguna estimación adivine exactamente cuando el enemigo está a punto de tomar una decisión equivocada⁴⁹. En todo caso, independientemente de que en este caso se produjera *mirror-imaging* (imponer la definición estadounidense de racionalidad sobre un adversario) o simplemente una falta de comprensión de cómo un líder extranjero evalúa los riesgos y oportunidades, lo cierto es que los resultados fueron funestos para la comunidad de inteligencia de Estados Unidos⁵⁰.

En 1977 la comunidad de inteligencia se enfrentó a la evidencia proporcionada por un satélite soviético que alertaba de que Sudáfrica estaba acondicionando una zona en el desierto de Kalahari para la realización de pruebas nucleares. Sin embargo, muchos analistas -especialmente los menos conocedores de Sudáfrica- desestimaron esta evidencia con el argumento de que el gobierno sudafricano no podía buscar un arma nuclear porque carecía de un enemigo contra quien utilizarla⁵¹.

⁴² Callum, *op. cit.*, p. 32.

⁴³ Para un tratamiento completo de este tema, véase Renshon, *op. cit.*, pp. 315-338.

⁴⁴ Díaz Matey, *op. cit.*, p. 101.

⁴⁵ Callum, *op. cit.*, p. 31; y Hollister, John H.: “Learning from Intelligence Failures”, *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, Vol. 18, nº 3 (2005), p. 439. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/08850600590945416>

⁴⁶ Kent, Sherman: “A Crucial Estimate Relieved”, *Studies in Intelligence*, Vol. 36, nº 5 (1964), p. 118.

⁴⁷ Hollister, *op. cit.*, p. 439.

⁴⁸ *Ibid.* Prueba de ello es que dicho acto irracional y la humillación que supuso la posterior retirada de los misiles soviéticos de Cuba contribuyó a la destitución de Khrushchev en 1964.

⁴⁹ Kent, *op. cit.*, p. 118. No obstante, para Callum (*op. cit.*, p. 31) este argumento parece falaz, ya que el papel de la inteligencia en aquellos acontecimientos no era asesorar a la administración Kennedy sobre lo que los soviéticos “deberían hacer”, sino sobre “lo que harían”.

⁵⁰ George, Roger Z.: “Fixing the problem of analytical mind-sets: alternative analysis”, *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, Vol. 17, nº 3 (2004), p. 389. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/08850600490446727>

⁵¹ Heuer, 1999, *op. cit.*, pp. 70-71.



El *mirror-imaging* se encuentra también detrás del fallo de la comunidad de inteligencia de Estados Unidos al no advertir de la inminencia de los ensayos nucleares de la India en 1998⁵². Entre el 11 y el 13 de mayo de 1998 India realizó cinco pruebas nucleares subterráneas que tomaron por sorpresa al mundo occidental. En respuesta a estos acontecimientos, el 28 de mayo Pakistán realizó otros tantos ensayos nucleares, tensando aún más las maltrechas relaciones existentes entre ambos países y colocándoles por enésima vez al borde del conflicto bélico. En Estados Unidos, la presión del Congreso llevó al entonces Director Central de Inteligencia (DCI), George J. Tenet, a encargar al Almirante (retirado) David Jeremiah la dirección de un grupo de expertos que investigara la incapacidad de la comunidad de inteligencia para predecir los ensayos nucleares de la India. Los resultados de la investigación de Jeremiah mostraron una vez más la influencia del *mirror-imaging* en este tipo de acontecimientos. El Partido Popular Indio (*Bharatiya Janata Party*, BJP), de profunda inspiración nacionalista y vencedor de las elecciones generales celebradas en dicho país en marzo de 1998, basaba su política exterior y de defensa en la búsqueda del reconocimiento de su estatus como potencia internacional, lo que pretendía conseguir en buena medida a través del desarrollo de sus capacidades nucleares. Con las pruebas nucleares, el presidente del gobierno indio, Atal Behari Vajpayee, intentaba también unificar la heterogénea y precaria coalición que encabezaba el BJP⁵³. Sin embargo, la comunidad de inteligencia estadounidense fue incapaz de captar las motivaciones e intenciones del gobierno indio, a causa de su tendencia a analizar los acontecimientos desde su propia perspectiva. Según declaró el almirante Jeremiah en una rueda de prensa celebrada el 2 de junio de 1998 en el cuartel general de la CIA y en la que expuso las principales conclusiones a las que había llegado su grupo de expertos, tanto en la comunidad política como en la de inteligencia subyacía la creencia de que, en el tema de las pruebas nucleares, el BJP se comportaría como lo hubieran hecho ellos. A este respecto, resultan muy ilustrativas sus palabras:

“[...] poseíamos una mentalidad que indicaba que todo el mundo actuaría como nosotros. [...] Y no pensamos como la otra nación piensa. ¿Qué razones le impulsa, cuáles son sus necesidades de seguridad nacional, qué es lo que su orgullo nacional y su psicología le lleva a hacer?”⁵⁴.

4. *Mirror-imaging* y sorpresa estratégica

Mirror-imaging y sorpresa estratégica son dos fenómenos íntimamente relacionados, de modo que el primero constituye a menudo la principal causa del segundo⁵⁵. No hay que olvidar en este sentido que la sorpresa estratégica constituye a menudo un problema cognitivo relacionado con las actitudes, creencias y expectativas de los consumidores de inteligencia⁵⁶. Son numerosos los acontecimientos calificados como sorpresas estratégicas en los que el *mirror-imaging* desempeñó un papel crucial. Así, Porch y Wirtz (2002) achacan buena parte del fracaso de Estados Unidos en predecir el ataque japonés a Pearl Harbor en septiembre de 1941 al *mirror imaging*. Para estos autores, a las autoridades políticas y militares estadounidenses les resultaba inconcebible que los japoneses fueran tan insensatos como para atacar a un país cuyos recursos les superaban con creces, arriesgándose a desencadenar una guerra que tendrían perdida de antemano. Sin embargo, para los dirigentes japoneses el ataque estaba justificado por un doble

⁵² Jeremiah, *op. cit.*; Heuer, 1999, *op. cit.*; Callum, *op. cit.*, pp. 25-48.

⁵³ Martínez de Rituerto, Ricardo: “Volver al centro de la escena”, *El País*, 12 de mayo de 1998, en http://elpais.com/diario/1998/05/12/internacional/894924003_850215.html

⁵⁴ Jeremiah, *op. cit.*

⁵⁵ Porch, Douglas y Wirtz, James J.: “Surprise and Intelligence failure”, *Strategic Insight*, Vol. 1, nº 7 (septiembre 2002), en http://calhoun.nps.edu/bitstream/handle/10945/25448/Surprise_and_Intelligence_Failure.pdf

⁵⁶ Poteat, George: “The Intelligence Gap: Hypotheses on the Process of Surprise”, *Intelligence Studies Notes*, nº 3 (otoño 1976), p. 18.



objetivo. En primer lugar, debilitar a la Armada estadounidense, lo que facilitaría la invasión nipona de la península de Malasia y las antiguas Indias Orientales holandesas. Por otra parte, provocar tal impacto psicológico en la moral del adversario que éste renunciara a responder militarmente⁵⁷. En este caso, los responsables políticos japoneses también cayeron en la trampa de considerar que los dirigentes norteamericanos actuarían del mismo modo que lo hubieran hecho ellos, subestimando de esta manera la reacción estadounidense⁵⁸.

La incapacidad de los servicios de inteligencia occidentales para predecir el ataque de tropas egipcias y sirias a Israel en octubre de 1973, que provocó la denominada guerra del Yom-Kippur, es otro claro ejemplo de la influencia del *mirror-imaging* en la sorpresa estratégica. La comunidad de inteligencia rechazó dicha posibilidad basándose en la suposición racional de que el gobierno egipcio -presidido por Anwar Sadat- se encontraba inmerso en un proceso de reorientación política, tanto a nivel interior como exterior, y que un ataque contra Israel hubiera dado al traste con sus esfuerzos por relanzar su economía. En un informe elaborado por la CIA al respecto se incluía la siguiente afirmación: “Para Egipto, una iniciativa militar tiene poco sentido en esta coyuntura crítica del presidente Sadat de reorientación política doméstica y exterior [...] Para el normalmente cauteloso presidente sirio, una aventura militar ahora sería suicida”⁵⁹. A lo anterior había que añadirle la errónea suposición israelí de que su superioridad militar disuadiría a sirios y egipcios de desencadenar las hostilidades⁶⁰.

Los servicios de inteligencia de los Estados Unidos cosecharon un nuevo fracaso en 1979, al no anticipar la invasión soviética de Afganistán. La comunidad de inteligencia había barajado la posibilidad de la intervención militar soviética, considerando sus posibles ventajas e inconvenientes, pero rechazándola finalmente al considerar que los soviéticos actuarían racionalmente conforme a las percepciones estadounidenses de sus propios intereses estratégicos⁶¹. A la larga, la historia dio la razón a las evaluaciones estadounidenses, de modo que en círculos internos de la CIA se afirmaba, no sin cierta sorna, que los analistas tuvieron razón y que fueron los soviéticos quienes se equivocaron⁶².

Otro grave error de los servicios de inteligencia estadounidenses fue la lectura incorrecta de las intenciones de Saddam Hussein de invadir Kuwait en 1990. En esta ocasión, las conclusiones analíticas estadounidenses se sustentaron en la “sensatez occidental” que sugería que los movimientos militares y las acciones hostiles iraquíes tenían como objetivo intimidar a Kuwait y Arabia Saudita para que respetaran las cuotas de producción de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) y conseguir así un aumento del precio de dicho carburante. Este argumento parecía mucho más lógico a los analistas que el de una posible invasión militar. El problema, como afirmó Watanabe (1997) con ironía, es que Saddam no consideraba la situación precisamente como lo hicieron muchos analistas⁶³.

⁵⁷ Porch y Wirtz, *op. cit.*

⁵⁸ Jensen *et al.*, p. 112.

⁵⁹ Nakhleh, Emile A. (2002): *The June 1967 and October 1973 “Arab-Israeli Wars”*. *Fifty years of Informing Policy*, Center for the Study of Intelligence, Langley, Central Intelligence Agency, p. 206.

⁶⁰ Hollister, *op. cit.*, p. 440.

⁶¹ *Ibid.*, p. 442.

⁶² MacEachin, Douglas J.: “Predicting the Soviet Invasion of Afghanistan: The Intelligence Community’s Record”, *Central Intelligence Agency*, 15 de abril de 2007, en <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/predicting-the-soviet-invasion-of-afghanistan-the-intelligence-communitys-record/predicting-the-soviet-invasion-of-afghanistan-the-intelligence-communitys-record.html>.

⁶³ Watanabe, *op. cit.*, p. 46.



Finalmente, atentados como los del 11 de septiembre de 2001 en los Estados Unidos o el 11 de marzo de 2004 en Madrid son ejemplos recientes de la influencia del *mirror-imaging* en la ocurrencia de fallos de inteligencia. Las nociones de “atentado suicida” y “autoinmolación religiosa” son tan ajenas a la cultura y forma de pensar occidental, que nos resulta difícil comprender la mentalidad de terroristas extremistas religiosos y prever en consecuencia atentados de tal magnitud⁶⁴. Por dicho motivo, los servicios de inteligencia norteamericanos fueron incapaces de predecir que terroristas armados con cuchillos secuestrarían aviones comerciales y los estrellarían contra edificios tan emblemáticos como el Pentágono o el *World Trade Center*. Este fallo de inteligencia se relaciona con lo que se ha denominado “la lucha contra lo increíble”⁶⁵, es decir, la dificultad para establecer combinaciones analíticas de las que resulten conclusiones aparentemente increíbles para el analista, incapaz de liberarse de sus creencias e influencias culturales acerca de cómo funciona el mundo y la conducta humana⁶⁶.

5. Cómo prevenir y combatir el *mirror-imaging*

Como se deduce de lo expuesto hasta el momento, la perspectiva que posee un analista o un consumidor de inteligencia de los intereses nacionales de otra persona, país o gobierno es irrelevante en el análisis de inteligencia, ya que éste debe basarse en la forma en que dicha persona, país o gobierno percibe dichos intereses, no en como lo hace el analista o el consumidor⁶⁷. Por otra parte, el *mirror-imaging* se basa en la suposición de que el adversario se comportará de modo racional. Sin embargo, es necesario ser cuidadoso y escéptico a la hora de suponer que el sujeto objeto de una evaluación es un actor racional según el modo de pensar occidental. Salir de la mentalidad occidental es una tarea compleja que resulta esencial en la evaluación de los motivos y la política de líderes no-occidentales⁶⁸. Por tanto, aunque el *mirror-imaging* puede ser la única alternativa cuando no se dispone de una adecuada perspectiva de lo que el adversario está pensando, se debe evitar otorgar excesiva confianza al empleo de este tipo de razonamiento, empleándolo siempre con cautela y cuestionando siempre los juicios y conclusiones de él derivados⁶⁹.

Los numerosos errores ocurridos en la segunda mitad del siglo XX a causa del *mirror-imaging* condujeron a la comunidad de inteligencia a proponer la introducción de una serie de cambios en los procesos de análisis en busca de mayor objetividad. En este sentido, una de las primeras medidas a considerar se relaciona con la actitud con la que los analistas encaran el estudio y la resolución de situaciones y escenarios ambiguos e inciertos en que desarrollan su trabajo. En su rueda de prensa del 2 de junio de 1998, el almirante Jeremiah defendió que los analistas debían ser más “agresivos” al evaluar las intenciones y comportamientos del adversario. En la misma línea, Jeremiah recomendó mayor rigor en el análisis de inteligencia cuando se producen eventos de importantes consecuencias para la seguridad nacional, mediante la incorporación sistemática de expertos externos⁷⁰. Ello permitiría disponer de distintas perspectivas y puntos de vista a la hora de establecer conclusiones y juicios analíticos.

⁶⁴ Porch y Wirtz, *op. cit.*

⁶⁵ Lowenthal, Mark: “Intelligence Epistemology: dealing with the unbelievable”, *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, Vol. 6, nº 3 (1993), pp. 319-325.

⁶⁶ Montero, *op. cit.*, p. 45.

⁶⁷ Heuer, 1999, *op. cit.*, p. 71.

⁶⁸ Hollister, *op. cit.*, p. 439.

⁶⁹ Heuer, 1999, *op. cit.*, pp. 70-71.

⁷⁰ Jeremiah, *op. cit.* Esta última recomendación ha sido recogida por el programa de formación de analistas (*Career Analyst Program*, CAP) de la CIA, que cita entre sus “Principios del Análisis de Inteligencia” (*Principles for Intelligence Analysis*) el uso sistemático de expertos externos para evitar “cegueras internas”. Véase Marrin, Stephen: “CIA’s Kent School: Improving Training for New Analysts”, *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, vol. 16, nº 4 (2003), p. 630. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/716100469>



Relacionado con lo anterior, el efecto facilitador que posee la homogeneidad cultural e ideológica de la comunidad de inteligencia sobre el *mirror-imaging* puede ser contrarrestado a través de dos medidas específicas. En primer lugar, aumentando la diversidad cultural de la comunidad de inteligencia en general y del colectivo de analistas en particular. Esta medida resulta imprescindible para mejorar la calidad de los productos de inteligencia, ya que una mayor diversidad de formación y experiencia reduce la probabilidad de que determinados sesgos compartidos como el *mirror-imaging* enturbien el análisis. De esta manera, cuanto más diverso sea el grupo de analistas, más valioso será el análisis final. Ello pasa por la apertura de los procesos de reclutamiento y selección de personal para incluir una mayor diversidad cultural, racial e ideológica, sin que esta medida suponga una merma en los requisitos de seguridad. Una vez conseguida esa mayor diversidad cultural de la comunidad de inteligencia, se propone el empleo de equipos multidisciplinares de analistas, con distinta formación y perspectiva cultural⁷¹ con el objetivo de fomentar el trabajo en grupo y la adopción de perspectivas diferentes. La diversidad cultural y profesional fomenta la creatividad y la adquisición de nuevos conocimientos, lo que permite a estos equipos valorar alternativas diferentes e innovadoras para conseguir sus objetivos y adoptar mejores decisiones⁷². En este sentido, son múltiples los estudios realizados en Psicología Social que muestran que los grupos adoptan mejores decisiones cuando sus miembros consideran diversas ideas, opiniones y perspectivas⁷³. La acción o el efecto del grupo se basa en la existencia de desacuerdo y discrepancias entre sus miembros, que permite liberar a los individuos de la tendencia a la conformidad y estimular el pensamiento creativo y divergente.

La mejora de los procesos de análisis se consigue en buena medida a través del impulso de la formación de los analistas. Esta formación debe abarcar varios aspectos básicos. Por un lado, el conocimiento de la cultura de la zona o área geográfica en la que centra su trabajo; y, por otro, una suficiente capacitación profesional a través del empleo de técnicas analíticas estructuradas que le permitan la adopción de distintas perspectivas y puntos de vista. Efectivamente, para que un analista pueda anticipar las motivaciones e intenciones del adversario y predecir con exactitud su comportamiento necesita poseer un profundo conocimiento de aspectos como su personalidad, historia, cultura, etnia, religión, lengua y forma de vida. Dicho conocimiento no puede ser adquirido exclusivamente a nivel “académico” mediante programas de formación o entrenamiento que constituyen sólo “un pobre sustituto” de vivir la vida como realmente lo hace el adversario⁷⁴. Desde esta perspectiva, la única manera de que un analista alcance un conocimiento verdadero de la cultura de un determinado país o área geográfica es vivir en ellos⁷⁵.

5.1. Algunas técnicas para prevenir el *mirror-imaging*

En cuanto a la capacitación profesional, se han desarrollado diversas técnicas estructuradas que pueden contribuir a prevenir la aparición del *mirror-imaging* a través de un doble mecanismo.

⁷¹ Callum, *op. cit.*, p. 32.

⁷² Amabile, Teresa M.: “How to kill Creativity”, *Harvard Business Review*, Vol. 76, nº 5 (1998), p. 85; Gregersen, Hal B.; Morrison, Allen J.; y Black, J. Stewart, “Developing Leaders for the Global Frontier”, *Sloan Management Review*, Vol. 40, nº 1 (1998), p. 30. El fallo en identificar y considerar puntos de vistas alternativos se encuentra en la base de otros problemas en el análisis de inteligencia, como el *group-think*, el consenso prematuro o la polarización. Puede consultarse al respecto: Heuer, Richards J. (2008): *Small Group Processes For Intelligence Analysis*, Sherman Kent School, Langley, Central Intelligence Agency, pp. 6-12.

⁷³ Nemeth, Charlan J. y Nemeth-Brown, Brendan: “Better than Individuals? The Potential Benefits of Dissent and Diversity for Group Creativity”, en Paulus, Paul B. y Nijstad, Bernard A. (2003): *Group Creativity: Innovation Through Collaboration*, New York, Oxford University Press, pp. 63-84.

⁷⁴ Callum, *op. cit.*, p. 33.

⁷⁵ Jensen *et al.*, *op. cit.*, p. 111.



Por un lado, cuestionando determinadas suposiciones o juicios firmemente arraigados en el analista; por otro, permitiéndole contemplar y analizar situaciones y acontecimientos desde distintas perspectivas y puntos de vista. Sin ánimo de ser exhaustivos, mencionaremos la Comprobación de supuestos claves (*Key Assumptions Check*), el Análisis de Hipótesis Competidoras (*Analysis of Competing Hypotheses*, ACH), el *role playing* (juego de roles), el Análisis de sombrero rojo (*red hat*), el abogado del diablo (*devil advocacy*), ¿el análisis “What if?” y el Equipo rojo (*Red Team*)⁷⁶.

a) La Comprobación de asunciones claves (*Key Assumptions Check*)⁷⁷ trata de identificar y analizar los supuestos (asunciones, creencias, modelos mentales) que guían al analista en la interpretación de las evidencias y datos de que dispone y que le permiten rellenar los huecos de información que padece cuando, como ocurre en el caso del *mirror-imaging*, ésta es escasa o incompleta, ambigua o dudosa⁷⁸. Elaborar una lista de supuestos claves permite, en primer lugar, ser consciente de cuáles son éstos y como pueden afectar al proceso de análisis. Contribuye además a una mejor comprensión de las dinámicas fundamentales en juego, a descubrir relaciones entre factores claves de la situación, a identificar información nueva que invalide determinadas asunciones y, sobre todo, a obtener una mejor perspectiva y estimular nuevas ideas sobre el tema⁷⁹. Demanda al analista ser consciente de cómo su trabajo depende de la validez de ciertas premisas, al tiempo que le exige un adecuado nivel de autocrítica, que le permita reconocer cuando puede estar equivocado⁸⁰. En cuanto al procedimiento, una vez reunido un grupo pequeño de analistas se les pide que elaboren una lista individual de sus propios supuestos sobre el tema, o se realiza un *brainstorming* al objeto de obtener un listado detallado de éstos. Analizados todos los supuestos propuestos, se enumerarán aquellos más significativos, sometiéndolos a juicio y crítica general con el fin de identificar sus debilidades. Ello permitirá clasificar las asunciones en tres categorías: “básicamente sólida”, “correcta con algunas salvedades” y “no apoyada o cuestionable”⁸¹.

b) Por su parte, el Análisis de Hipótesis Competidoras (*Analysis of Competing Hypotheses*, ACH) es una técnica de gran eficacia para analizar eventos, situaciones o acontecimientos cuya explicación exige considerar diferentes hipótesis alternativas. Con respecto a otras técnicas analíticas estructuradas, el ACH presenta la particularidad de centrarse en refutar distintas hipótesis, en lugar de en demostrar alguna de ellas. Esta técnica se desarrolla a través de ocho pasos⁸² que comienzan con la identificación de todas las posibles hipótesis a considerar y la elaboración, para cada una de ellas, de una lista de evidencias relevantes (argumentos, supuestos, datos, información) a favor y en contra. Hipótesis y evidencias se plasman en una matriz de datos que facilita al analista evaluar la adecuación de cada evidencia para confirmar las posibles hipótesis y extraer conclusiones provisionales sobre la probabilidad relativa de cada una de ellas, desechando algunas y añadiendo otras. Aunque es una técnica que

⁷⁶ Para otras técnicas estructuradas utilizadas en el análisis de inteligencia puede consultarse Heuer y Pherson, *op. cit.*; y U.S. Central Intelligence Agency (2009): *A Tradecraft Primer: Structured Analytic Techniques for Improving Intelligence Analysis*, Washington, Center for the Study of Intelligence.

⁷⁷ Una asunción o supuesto clave es toda hipótesis que se considera verdadera y sobre la que se sustenta el proceso analítico. Véase U.S. Central Intelligence Agency, *op. cit.*, p. 7.

⁷⁸ Heuer y Pherson, *op. cit.*, p. 198.

⁷⁹ *Ibid.*, p. 199.

⁸⁰ U.S. Central Intelligence Agency, *op. cit.*, p. 9; Heuer y Pherson, *op. cit.*, p. 200.

⁸¹ Una descripción detallada del método a seguir en esta técnica puede encontrarse en Heuer y Pherson, *op. cit.*, pp. 199-201. En esta misma obra, se puede consultar la aplicación de esta técnica a un caso de espionaje (p. 202).

⁸² Estos pasos pueden ser consultados en Heuer, 1999, *op. cit.*, pp. 96-108; y Heuer y Pherson, *op. cit.*, pp. 178-180.



puede utilizar un analista en solitario, su efectividad aumenta cuando es empleada por un equipo que ponga a prueba la evaluación de la evidencia realizada por otros⁸³.

El ACH presenta numerosas ventajas que contribuyen a la mejora de la calidad de los productos analíticos. Obligar al analista a considerar diversas hipótesis alternativas y a refutarlas, y contribuye a superar -o al menos minimizar- algunas de las limitaciones cognitivas que obstaculizan el análisis de inteligencia⁸⁴. Por otra parte, la elaboración de la matriz ACH permite a otros analistas y decisores políticos revisar el proceso analítico e identificar áreas de acuerdo y desacuerdo, facilitando la evaluación sistemática de las evidencias e información que sustenta cada hipótesis. Otras ventajas de esta técnica son mejorar la gestión de datos y evidencias, estimular a los analistas a presentar sus conclusiones de forma más transparente y organizada y conservar un registro claro de los supuestos considerados y de cómo se llegó a ellos⁸⁵. Por último, cuando se emplea de modo colaborativo, el ACH posibilita el intercambio de información entre analistas, de modo que todos ellos pueden trabajar con las mismas bases de datos de hipótesis y evidencias, expresar sus opiniones y puntos de vista y comprender mejor los de los demás⁸⁶.

c) El *role playing* tiene su origen en la técnica de inversión de roles (*role reversal*), elaborada por el psiquiatra y psicoterapeuta rumano Jacob Levy Moreno⁸⁷. Como técnica grupal, se desarrolla en cuatro fases: motivación, preparación, dramatización y debate⁸⁸. Durante la dramatización, fase esencial de la técnica, los participantes deben simular una situación, asumiendo y representando el rol asignado del modo más realista posible, y esforzándose por encontrar argumentos convincentes que hagan creíble su postura⁸⁹. Aplicada al ámbito de la inteligencia, los analistas deben representar el papel de los líderes objeto de sus evaluaciones y análisis, actuando como éstos lo harían en determinadas situaciones y acontecimientos. Ello exige asumir la identidad del representado, meterse en su piel y convertirse en la persona cuyo rol se representa, interiorizando su personalidad, motivaciones e intereses. Se favorece así que los participantes observen “el problema bajo una luz nueva”, tomando mayor conciencia de que “lo que piensas depende de donde estás” y de que “donde usted está depende de donde usted se sienta”⁹⁰. De esta manera, los participantes pueden ver el problema desde una nueva perspectiva, entender como los demás piensan y porqué actúan o

⁸³ Heuer y Pherson, *op. cit.*, p. 176. Otra particularidad de esta técnica es que existe software para ACH que reduce el tiempo necesario para introducir datos y facilita ordenar las evidencias en función de su capacidad de diagnóstico, tipo de fuente, fecha y hora. Dicho software se encuentra disponible en <http://www2.parc.com/istl/projects/ach/ach.html>. También existen versiones del ACH basadas en la web, que permiten el trabajo colaborativo entre analistas pertenecientes a diferentes oficinas o agencias.

⁸⁴ Heuer, 1999, *op. cit.*, p. 95; Coulthart, Stephen J.: “An Evidence-Based Evaluation of 12 Structured Analytic Techniques”, *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, vol. 30, nº 2 (2017), pp. 377-378. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/08850607.2016.1230706>

⁸⁵ U.S. Central Intelligence Agency, *op. cit.*, p. 14.

⁸⁶ Heuer y Pherson, *op. cit.*, pp. 176-178. Por el contrario, entre sus inconvenientes se han citado el de poseer un mayor interés didáctico que real y su escaso empleo en la práctica, ya que a menudo genera mayor incertidumbre en la toma de decisiones y su desarrollo completo requiere excesivo tiempo. Para una lectura de los inconvenientes y errores producidos por la aplicación de esta técnica, consúltese: Palacios, José Miguel: “Enseñanza de la inteligencia: errores relacionados con ACH”, *GESI. Grupo de Estudios en Seguridad internacional*, 1 de junio de 2017, en <http://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/ense%C3%B1anza-de-la-inteligencia-errores-relacionados-con-ach>.

⁸⁷ Moreno, Jacob Levy (1914): *Einladung zu einer Begegnung*, vol. I, Viena, Selbstverl.

⁸⁸ Martín, Xus: “El role playing, una técnica para facilitar la empatía y la perspectiva social”, *Comunicación, Lenguaje y Educación*, nº 15 (1992), pp. 63-65.

⁸⁹ En el análisis de inteligencia es posible cierta simplificación de la técnica, comenzando directamente con la exposición de la situación a abordar, tal y como la conocen los analistas, en lugar de con un escenario artificial y teórico que los participantes tienen que aprender. Véase Heuer y Pherson, *op. cit.*, p. 208.

⁹⁰ *Ibid.*, p. 207; Heuer, 1999, *op. cit.*, p. 72.



reaccionan de determinada forma. El *role playing* se ha aplicado con éxito a la simulación de procesos de negociación y toma de decisiones en política exterior, de situaciones de conflictos y en el análisis y estudio de la relación entre líderes de países o grupos. Además, como técnica grupal, aporta múltiples beneficios como el conocimiento y entendimiento mutuo y la colaboración continua entre los participantes⁹¹.

d) Otra técnica que permite al analista percibir las amenazas y oportunidades como lo hacen los demás es el análisis de sombrero rojo (*Red Hat*). Esta técnica es especialmente eficaz para predecir el comportamiento de personas específicas o grupos pequeños y cohesionados con autoridad para tomar decisiones (por ejemplo, líderes autoritarios o células terroristas). En esta técnica el analista debe adoptar la cultura del adversario e imaginar la situación que se analiza tal como éste la percibe. Pasa así de observar e intentar predecir el comportamiento de un rival a convertirse él mismo en ese rival que vive en una determinada cultura específica y tiene que tomar una decisión. Ello facilita al analista obtener una visión diferente, más completa y exacta, sobre un problema o situación, al permitirle considerar determinados factores y condicionantes que de otra manera no hubiera considerado. Resumiendo, el procedimiento de esta técnica, un primer paso consiste en reunir un grupo de expertos con un gran conocimiento de la situación objetivo del análisis y del adversario, sus motivos, conducta y personalidad. En este grupo se debe incluir personas con un profundo conocimiento de la cultura del adversario, que compartan su mismo origen étnico o hayan vivido largo tiempo en su región y dominen su lengua. A continuación, se presenta al grupo una determinada situación o escenario y se pide a sus miembros que se pongan en la piel del adversario y que piensen, imaginen y actúen como lo haría él en dicha situación.

e) El *abogado del diablo* consiste en designar a alguien para que defienda un punto de vista minoritario y alternativo a la idea, suposición o postura sostenida por el grupo, cuestionándola y proporcionando para ello argumentos en contra⁹². Al hacerlo, esta técnica cumple un doble objetivo: identificar posibles debilidades e informaciones y supuestos falsos sobre los que se sustenten y ofrecer explicaciones alternativas que permitan al analista modificar sus juicios originales⁹³.

Tras la aplicación de la técnica pueden darse varios resultados: que la asunción o juicio analítico cuestionado sea correcto y adecuado; que sea válido, pero presente lagunas a corregir; o que posea defectos graves y deba ser rechazado o profundamente modificado⁹⁴. En todo caso, para garantizar mayor eficacia, se requiere que quien desempeñe el papel de abogado del diablo crea sinceramente en su actuación, defendiendo enérgicamente y con argumentos propios su posición. Por contra, si los miembros del grupo consideran esta técnica simplemente como un ejercicio analítico rutinario en lugar de un ejercicio de autocrítica, el abogado del diablo puede ser contraproducente e incluso reforzar y autofianzar las creencias, ideas y posiciones originales del grupo⁹⁵.

f) La técnica “What If?” se emplea para cuestionar suposiciones o juicios analíticos firmemente arraigados y relacionados con la creencia de que la ocurrencia de determinado evento es nula o muy baja. En este sentido, el análisis “What If?” se ha mostrado como una herramienta útil para explorar escenarios inesperados o improbables que, sin embargo, se encuentran dentro del ámbito de lo posible. A través de esta técnica, el analista puede acceder

⁹¹ Heuer y Pherson, *op. cit.*, pp. 206, 209.

⁹² *Ibid.*, p. 252; U.S. Central Intelligence Agency, *op. cit.*, p. 17.

⁹³ Heuer, 1999, *op. cit.*, p. 72; Heuer y Pherson, *op. cit.*, p. 251. Para una revisión de las ventajas e inconvenientes de la aplicación de esta técnica en el ámbito de la inteligencia, puede consultarse la obra de Jervis, 1976, *op. cit.*, pp. 415-418.

⁹⁴ U.S. Central Intelligence Agency, *op. cit.*, p. 17.

⁹⁵ Heuer y Pherson, *op. cit.*, p. 252-253.



a una amplia variedad de perspectivas analíticas distintas a las contempladas inicialmente⁹⁶. Parte de la situación hipotética de que se ha producido un acontecimiento posible pero improbable e inesperado con graves consecuencias para la seguridad nacional. A este respecto, es recomendable definir el acontecimiento y sus consecuencias de forma precisa y clara, especificando posibles eventos que pudieran haberlo desencadenado, como, por ejemplo, un desastre natural, la muerte de un líder extranjero o una crisis económica. A continuación, utilizando el análisis retrospectivo o “pensamiento hacia atrás” (*Thinking backwards*), el analista debe retroceder en el tiempo e imaginar cómo dicho acontecimiento podría haber sucedido, qué factores, causas o antecedentes estaban presentes en ese momento y cuáles podrían ser sus consecuencias⁹⁷. Se trata de establecer un escenario o secuencia argumentativa que explique detalladamente lo que ha ocurrido en cada fase del proceso que ha llevado a la ocurrencia del acontecimiento improbable. De esta manera, el analista es capaz de elaborar una explicación bastante plausible sobre la ocurrencia de un acontecimiento que antes había considerado improbable, pasando de un enfoque basado en la posibilidad de que pueda o no ocurrir un fenómeno a otro que parte del hecho de que dicho fenómeno ya ha ocurrido y se centra en las circunstancias que han conducido al mismo. Esta reconstrucción retrospectiva va a permitir al analista, por un lado, calcular las posibles consecuencias de cada escenario negativo y cómo mitigarlas; y por otro, identificar y elaborar una lista de indicadores “observables” para cada escenario. Estos indicadores deben ser monitorizados periódicamente con el fin de detectar si los acontecimientos están empezando a suceder de la forma ya prevista en dicho escenario y, consecuentemente, poder alertar a los decisores políticos y proporcionarles la necesaria capacidad de reacción⁹⁸.

g) Por último, el empleo del Equipo A / Equipo B (*Team A / Team B*) está especialmente indicado para el análisis de situaciones en las que existen dos puntos de vista u opiniones claramente contradictorias o enfrentadas. Consta de dos fases: análisis y debate. La primera comienza con la identificación de las hipótesis o puntos de vista contrapuestos y la formación de equipos y designación de los individuos encargados de argumentar de la mejor manera posible cada hipótesis o punto de vista. Una vez formados los equipos se procede a revisar sistemáticamente todos aquellos supuestos, informaciones y datos que sustentan cada posición o punto de vista, identificando a continuación la información necesaria para reforzar cada hipótesis. A continuación, en la fase de debate cada equipo se encarga de refutar los argumentos y opiniones del equipo contrario, al que se permite tanto defender su punto de vista, como cuestionar y refutar los argumentos y críticas del otro equipo.

El equipo A / equipo B favorece contemplar la situación desde una perspectiva alternativa y complementaria, reduciendo las diferencias existentes entre los distintos grupos o equipos de analistas. Esta técnica posibilita además al decisor político considerar distintos puntos de vista contrarios y llegar a un juicio independiente más objetivo y fiable. Como inconveniente, requiere el empleo de cuantiosos recursos de trabajo y tiempo⁹⁹.

5.2. Empatía, creatividad, innovación y pensamiento divergente

Aunque la capacitación técnica del analista es necesaria, no resulta suficiente para combatir el *mirror-imaging*. Situarse en la perspectiva del adversario para comprender como piensa y actúa requiere un ejercicio que a menudo tiene más que ver con lo humano que con lo técnico. Ello requiere fomentar varias habilidades que, a nuestro entender, resultan imprescindibles en el trabajo del analista: empatía, creatividad y pensamiento divergente.

⁹⁶ *Ibid.*, pp. 242-243. Heuer, 1999, *op. cit.*, p. 71.

⁹⁷ Heuer y Pherson, *op. cit.*, pp. 242, 245-246; U.S. Central Intelligence Agency, *op. cit.*, p. 24.

⁹⁸ Heuer y Pherson, *op. cit.*, p. 242.

⁹⁹ U.S. Central Intelligence Agency, *op. cit.*, p. 19.



Prevenir la aparición del *mirror-imaging* exige cierto ejercicio de empatía, entendida como la “habilidad para comprender a las personas desde su propio marco de referencia, y no tanto desde el de uno mismo”¹⁰⁰. La empatía consiste en “ponerse en la piel del otro” para comprender sus emociones, sentimientos e intereses, es decir, su perspectiva. Percibir las situaciones a las que se enfrentan los demás como ellos lo hacen exige entender sus valores y creencias, sus percepciones e incluso sus ideas irracionales. Sin esta perspectiva, interpretar las decisiones de los líderes extranjeros o predecir sus decisiones y acciones futuras se convierte a menudo en especulación parcialmente informada¹⁰¹.

La adopción de nuevas perspectivas y puntos de vista se relaciona con lo que en Psicología se denomina pensamiento divergente, aspecto estudiado profusamente por autores como Joy P. Guilford o Edward de Bono¹⁰². Guilford (1950) clasificó el pensamiento productivo en dos tipos: convergente y divergente¹⁰³. El pensamiento convergente se utiliza para resolver problemas bien definidos que poseen una única solución, siguiendo patrones lógicos, racionales, formales y a menudo rígidos. En cambio, el pensamiento divergente implica la generación de múltiples ideas o soluciones para resolver un problema, actuando de modo expansivo, flexible, libre e informal. En este sentido el divergente es “un pensamiento sin límites que explora y abre caminos, frecuentemente hacia lo insólito y original”¹⁰⁴. Ambos tipos de pensamiento son complementarios en la búsqueda de respuestas y soluciones a los problemas, y a menudo el pensamiento divergente aumenta la eficacia del convergente, generando ideas originales y novedosas¹⁰⁵. Por otro lado, en función de las características de la situación o problema a solucionar, en determinadas ocasiones será más adecuado aplicar uno u otro tipo de pensamiento. El problema surge cuando se utiliza el pensamiento convergente para resolver problemas que poseen múltiples soluciones o que pueden ser enfocados desde distintas perspectivas. La mayoría de las situaciones y problemas sociales admiten numerosas soluciones, por lo que requieren de la puesta en marcha de estrategias de pensamiento divergente¹⁰⁶. Sin embargo, en el ámbito de la inteligencia en general y del análisis en particular se cae a menudo en la trampa de aplicar estrategias de pensamiento convergente al análisis de escenarios y resolución de problemas que presentan diversas soluciones y deben ser abordados desde distintas perspectivas.

Creatividad y pensamiento divergente son conceptos íntimamente relacionados¹⁰⁷. En este sentido, una de las principales características de la persona creativa es la divergencia, es decir, “la producción de diferentes alternativas de solución a los problemas, la libertad de

¹⁰⁰ Cormier, Sherry y Nurius, Paula S. (2003): *Interviewing strategies for helpers: Fundamental skills and cognitive behavioral interventions* (5ª ed.), Monterey, Brooks/Cole, p. 65.

¹⁰¹ Heuer, 1999, *op. cit.*, p. 33.

¹⁰² Guilford, Joy Paul: “Creativity”, *American Psychologist*, nº 5 (1950), pp. 444-454; De Bono, Edward (1967): *The use of lateral thinking*, London, Cape; De Bono, Edward (1970): *Lateral thinking: creativity step by step*, New York, Harper & Row.

¹⁰³ Guilford, 1950, *op. cit.*

¹⁰⁴ Pastor, Juan y Guisasola, Elena (2012): *Innovación y creatividad*, Madrid, Escuela de Organización Industrial, en http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:80167/EOI_InnovacionCreatividad_2012.pdf

¹⁰⁵ Allueva, Pedro: “Desarrollo del pensamiento creativo en el ámbito universitario”, *Anuario de Filosofía, Psicología y Sociología*, nº 7 (2004), p. 122.

¹⁰⁶ Desde la teoría de la creatividad se acepta que la resolución de problemas es un proceso que consta de cinco fases: a) *entrada*, en la que el sujeto recibe la información interna y/o externa relacionada con el problema; b) *filtrado* o selección de esta información; c) *cognición*, o percepción y estructuración del problema; d) *producción* o elaboración de posibles soluciones al problema; y e) *verificación* o evaluación de dichas soluciones. Si se verifica, el proceso de resolución del problema ha terminado. En caso contrario, vuelve a la primera fase. Véase Allueva, 2004, *op. cit.*, p. 120.

¹⁰⁷ Allueva, 2004, *op. cit.*, p. 122.



pensamiento que no se constriñe al ofrecimiento de una solución única sino que presenta enfoques alternativos con soluciones diversas”¹⁰⁸.

Hoy día no existe una definición consensuada acerca de qué es la creatividad. Desde los primeros trabajos de Guilford (1950) se han desarrollado múltiples y variadas definiciones del concepto, de manera que “todo el mundo habla de creatividad, pero no todos hablan de lo mismo”¹⁰⁹. Sin ánimos de profundizar en el tema, partimos de la definición de creatividad como la capacidad de generar ideas y alternativas de solución de problemas de modo variado, imaginativo, novedoso, original y eficaz. La creatividad está conformada por cuatro dimensiones básicas¹¹⁰: 1) fluidez o capacidad del sujeto para producir gran número de ideas; 2) flexibilidad o aptitud para producir respuestas muy variadas pertenecientes a dominios diferentes; 3) originalidad, que permite producir ideas fuera de lo común; y 4) elaboración o capacidad para desarrollar, ampliar y mejorar las ideas. Desde este punto de vista, para que un producto (resultado, solución, conducta, idea o pensamiento) sea considerado creativo debe cumplir tres características fundamentales: novedad, originalidad y utilidad. Desde este punto de vista, una persona será considerada creativa en la medida en que sus producciones sean distintas a las de los demás, novedosas y útiles para abordar la realidad¹¹¹. Como es fácil imaginar, estas tres cualidades son imprescindibles en el trabajo del analista de inteligencia, para enfrentarse a la complejidad de los problemas que aborda, gestionar su pensamiento, solucionar problemas y elaborar productos analíticos de calidad.

La producción creativa requiere la puesta en marcha de tres aptitudes o capacidades personales (ver tabla 1)¹¹². En primer lugar un conjunto de destrezas y conocimientos técnicos y profesionales sobre la materia en que debe aplicar el pensamiento creativo. En segundo lugar, una serie de destrezas y habilidades creativas que le permitan generar múltiples y variadas alternativas de solución de problemas. Finalmente, una alta motivación hacia la resolución de una determinada situación o problema¹¹³. De esta manera, cuanto mayor sea el conocimiento que un sujeto tiene de una determinada materia, mayores destrezas creativas posea y mayor sea su motivación, mejores y más variadas soluciones generará.

¹⁰⁸ Véase Romo, Manuela: “Treinta y cinco años del pensamiento divergente: teoría de la creatividad de Guilford”, *Estudios de Psicología*, n° 27-28 (1987), pp. 175-192; y McCrae, Robert R.: “Creativity, divergent thinking, and openness to experience”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 52, n° 6 (1987), pp. 1258-1265. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.52.6.1258>

¹⁰⁹ Allueva, Pedro: “Desarrollo de la creatividad: Diseño y evaluación de un programa de intervención”, *Persona*, n° 5 (2002), p. 68. Para una revisión de distintas definiciones sobre el concepto, véase Esquivias, María T.: “Creatividad: definiciones, antecedentes y aportaciones”, *Revista Digital Universitaria*, Vol. 5, n° 1 (enero 2004), en http://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art4/ene_art4.pdf

¹¹⁰ Allueva, 2004, *op. cit.*, p. 122

¹¹¹ *Ibid.*, p. 119

¹¹² Amabile, Teresa M.: “The social psychology of creativity: A componential conceptualization”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 45, n° 2 (1986), pp. 357-376.

¹¹³ Allueva, 2004, *op. cit.*, p. 120; Allueva, 2002, *op. cit.*, p. 69.



Tabla 1. Componentes de la producción creativa según Amabile (1986)

Destrezas relevantes en un dominio	Destrezas relevantes en creatividad	Motivación hacia la tarea
Incluye: - Conocimientos en un dominio dado. - Talento especial en ese dominio. - Destrezas técnicas.	Incluye: - Estilo cognitivo apropiado. - Conocimientos heurísticos para generar ideas nuevas. - Estilo de trabajo adecuado.	Incluye: - Actitudes hacia la tarea. - Percepción de la propia motivación para acometer la tarea.
Depende de: - Habilidades cognitivas, perceptivas y motoras innatas. - Educación formal o informal.	Depende de: - Entrenamiento. - Experiencia en la generación de ideas. - Características de personalidad.	Depende de: - Nivel inicial de motivación intrínseca hacia la tarea. - Presencia o ausencia de inhibidores sociales externos. - Habilidades individuales para minimizar cognitivamente los inhibidores externos.

El producto creativo es el resultado de un proceso que se realiza en cinco etapas y que exige la puesta en marcha de todas las habilidades y destrezas anteriores: 1) fase de presentación, en la que el sujeto recibe toda la información del problema que debe resolver y se motiva para encontrar una solución; 2) fase de preparación, en la que el sujeto valora toda la información disponible en su mente, poniendo en juego para ello las destrezas relevantes en ese dominio; 3) fase o de generación de posibles soluciones originales y novedosas al problema, que exige la puesta en acción de sus destrezas creativas; 4) fase de validación o evaluación de las distintas alternativas o soluciones planteadas y que permite seleccionar cual de ellas se va a aplicar; y 5) fase de aplicación de la solución y toma de decisiones, que permite determinar si la solución aplicada al problema es realmente adecuada y útil¹¹⁴.

Aunque la creatividad es una capacidad cognitiva presente en mayor o menor medida en todos los humanos, ni siquiera las personas creativas lo son siempre en todo momento y ante toda tarea. Como hemos apuntado anteriormente, para que una persona afronte una determinada situación o problema de modo creativo son necesarios varios requisitos o condiciones, que podemos resumir básicamente en cuatro. En primer lugar, un nivel intelectual adecuado, que le permita generar ideas novedosas y adquirir un adecuado conocimiento y dominio de la materia o ámbito en que trabaja. En segundo lugar se requieren ciertas variables de personalidad, como son: a) la tolerancia a la ambigüedad; b) la persistencia o afán para superar obstáculos y dificultades; c) un alto deseo de crecimiento personal; d) cierta propensión a asumir riesgos, aunque sin excederse; y e) una alta motivación intrínseca, es decir, orientada a la propia

¹¹⁴ Véase al respecto Allueva, 2004, *op. cit.*, p. 121.



realización de la tarea más que a la obtención de recompensas externas¹¹⁵. Fundamental resulta también que el sujeto posea una serie de destrezas cognitivas y estilos de pensamiento orientados al pensamiento creativo. En último lugar se requiere un ambiente de trabajo adecuado que permita desarrollar pensamientos y conductas creativas, ya que frecuentemente en el entorno laboral las personas creativas suponen una molestia para sus superiores, que suelen fomentar el conformismo y el no salirse de los patrones y normas preestablecidas, e inhiben el pensamiento original¹¹⁶.

Partiendo de la base de que el analista posee una formación y entrenamiento técnico y que su motivación es alta, fomentar sus capacidades creativas requiere, por un lado, actuar sobre su entorno laboral; y, por otro, facilitarles la adquisición y entrenamiento en una serie de estrategias y destrezas cognitivas que faciliten una mejor toma de decisiones y resolución de problemas en el ámbito de la política e inteligencia. En consecuencia, los servicios y agencias de inteligencia deben, por tanto, fomentar un clima adecuado para el desarrollo de la creatividad, estimular las actitudes favorables hacia la implantación y empleo de técnicas y estrategias de fomento del pensamiento creativo y divergente. En este sentido es fundamental evitar presiones y coacciones sobre los analistas, fomentando y reforzando actitudes y comportamientos creativos y proporcionándoles el apoyo y seguridad necesarios para que puedan expresar sus ideas sin temor a la crítica o burla por desviarse de lo establecido. Por su parte, las habilidades y destrezas creativas de los analistas deben ser desarrolladas mediante programas especializados. En esta línea, desde el ámbito educativo se han desarrollado numerosos programas teórico-prácticos para el fomento de la creatividad y el pensamiento divergente¹¹⁷, cuyos contenidos son completamente aplicables al análisis de inteligencia. Estos programas combinan la formación teórica sobre la creatividad, sus barreras y las fases del proceso creativo con el aprendizaje de distintas estrategias y técnicas creativas y su aplicación en la resolución de distintos problemas¹¹⁸.

6. Conclusión

El *mirror-imaging* ha sido considerado a menudo como un fenómeno de carácter cultural, relacionado con las creencias y expectativas que las personas poseen sobre otras culturas ajenas a la suya propia. En el ámbito de la inteligencia, la mayoría de artículos que han abordado este fenómeno lo han hecho desde su consideración como factor generador de errores de inteligencia, aplicándolo al estudio de casos que han tenido importantes repercusiones políticas y geoestratégicas. Sin obviar su carácter cultural y etnocéntrico, en este trabajo hemos partido de la consideración del *mirror-imaging* como un sesgo eminentemente cognitivo, describiéndolo como un tipo de error en el procesamiento e interpretación de la información que afecta al trabajo de consumidores y, sobre todo, de productores de inteligencia. Como sesgo cognitivo, el *mirror-imaging* consiste en proyectar en los demás nuestros propios sentimientos, creencias, motivaciones e intereses; y pensar, en consecuencia, que actuarán como lo haríamos nosotros en la misma situación. Hemos enfatizado su carácter de proceso psicológico dinámico

¹¹⁵ *Ibid.*, p. 123.

¹¹⁶ Allueva, 2002, *op. cit.*, p. 71.

¹¹⁷ *Ibid.*, pp. 67-81; Allueva, 2004, *op. cit.*, pp. 117-130; Dopico, Eduardo: “Didáctica divergente: estrategias educativas”, *Revista iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, nº. 12 (enero-junio 2014), en <http://ride.org.mx/1-11/index.php/RIDSESECUNDARIO/article/download/740/723>

¹¹⁸ Entre estas técnicas de fomento de la creatividad se encuentran el *brainstorming* o “tormenta de ideas”, la “lista de comprobación” (*idea checklist*), la “lista de atributos” (*attribute testing*) y la sinéctica (*synectic*). Otras técnicas empleadas para el desarrollo de la creatividad son “Seis sombreros para pensar” (*Six Thinking Hats*), la “asociación forzada”, el uso de “mapas mentales”, la técnica TRIZ, basada en la Teoría para Resolver Problemas de Inventiva, y el “Método *Delphos o Delphi*”. Véase al respecto Pastor y Guisasola, *op. cit.*, pp. 11-15



que implica la puesta en marcha de una serie de mecanismos cognitivos, como son la proyección, la racionalización y la analogía.

Desde esta perspectiva psicológica, el *mirror-imaging* posee una serie de características o rasgos definitorios, entre los que destacan su carácter etnocéntrico, su valor funcional o adaptativo y el hecho de ser inevitable. Fruto de esta inevitabilidad, el *mirror-imaging* se encuentra en el origen de múltiples errores y fracasos de inteligencia ocurridos a lo largo de la historia y que tuvieron importantes repercusiones para la seguridad y estabilidad del mundo occidental.

La aparición del *mirror-imaging* se ve favorecida por determinados factores como la incertidumbre, el desconocimiento de otras culturas, la homogeneidad de la comunidad de inteligencia y la falta de creatividad e innovación de los servicios de inteligencia. Prevenir la aparición de este fenómeno exige, por tanto, intervenir en todos estos ámbitos. En el campo de la inteligencia ello requiere una mayor objetividad en la evaluación de las intenciones y conductas del adversario, así como la adopción de determinadas medidas como fomentar una mayor diversidad entre los analistas, un mayor conocimiento de la cultura, lengua y forma de vida del adversario, y el empleo de equipos multidisciplinarios a los que se incorporen expertos externos. Ello facilitará en el analista la adquisición de perspectivas diferentes y alternativas a la hora de analizar y evaluar los pensamientos, creencias e intenciones del adversario.

Desde la comunidad de inteligencia se ha enfatizado la formación de los analistas a través de la adquisición y empleo de distintas técnicas estructuradas que faciliten cuestionarse sus propios supuestos y situarse en la perspectiva de los demás. Sin embargo, combatir el *mirror-imaging* requiere un cambio conceptual, centrarse no tanto en los aspectos técnicos sino, fundamentalmente, en los factores psicológicos del fenómeno. Ello va a permitir un abordaje más humanista y holístico en la prevención del fenómeno, facilitando la adquisición por parte del analista de una serie de habilidades y destrezas cognitivas como son la empatía, la creatividad y el fomento de la discrepancia y el pensamiento divergente. Se persigue de esta manera el desarrollo de ideas y alternativas de solución de problemas originales y novedosas, que faciliten la elaboración de productos analíticos útiles y de gran calidad.

Desde la Psicología se han diseñado múltiples estrategias, programas y técnicas de desarrollo de la creatividad y el pensamiento divergente que pueden ser adaptadas al análisis de inteligencia. En este sentido, la Psicología en sus distintas vertientes (social, organizacional, cognitiva, etc.) ofrece una amplia gama de conocimientos teórico-prácticos que pueden contribuir a la mejora de los procesos de análisis y toma de decisiones, por lo que desde un punto de vista multidisciplinar, señalamos la importancia de profundizar en los aspectos psicológicos y cognitivos implicados en estos procesos. Por otro lado, fomentar el pensamiento creativo exige intervenir también en el entorno laboral. A nivel organizacional e institucional resulta fundamental impulsar un cambio en la mentalidad tradicionalmente conservadora de los servicios y agencias de inteligencia, eliminando o minimizando todas aquellas barreras que impiden la manifestación de actitudes y conductas creativas y divergentes. Ello requiere evitar en analistas y supervisores actitudes como el autoritarismo, la excesiva exigencia de racionalidad y las presiones hacia el conformismo y el consenso. Evidentemente, en todo este proceso el analista debería enfrentarse a su trabajo con una mente abierta e innovadora, alejada de ideas preconcebidas, prejuicios y expectativas.



Bibliografía

Allueva, Pedro: “Desarrollo de la creatividad: Diseño y evaluación de un programa de intervención”, *Persona*, nº 5 (2002), pp. 67-81.

Allueva, Pedro: “Desarrollo del pensamiento creativo en el ámbito universitario”, *Anuario de Filosofía, Psicología y Sociología*, nº 7 (2004), pp. 117-130;

Amabile, Teresa M.: “The social psychology of creativity: A componential conceptualization”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 45, nº 2 (1986), pp. 357-376.

Amabile, Teresa M.: “How to kill Creativity”, *Harvard Business Review*, Vol. 76, nº 5 (1998), pp. 76-87.

Bar-Joseph, Uri y McDermott, Rose: “Change the Analyst and Not the System: A Different Approach to Intelligence Reform”, *Foreign Policy Analysis*, Vol. 4, nº 2 (2008), pp. 127-145. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1743-8594.2007.00061.x>

Betts, Richard K.: “Fixing Intelligence”, *Foreign Affairs*, Vol. 81, nº 1 (2002), pp. 43-59.

Booth, Ken (1979): *Strategy and Ethnocentrism*, London, Croom Helm.

Callum, Robert: “The Case for Cultural Diversity in the Intelligence Community”, *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, Vol. 14, nº 1 (2001), pp. 25-48. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/08850600150501317>

Cormier, Sherry, y Nurius, Paula S. (2003): *Interviewing strategies for helpers: Fundamental skills and cognitive behavioral interventions* (5ª ed.), Monterey, Brooks/Cole.

Coulthart, Stephen J.: “An Evidence-Based Evaluation of 12 Structured Analytic Techniques”, *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, Vol. 30, nº 2 (2017), pp. 368-391. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/08850607.2016.1230706>

Davis, Jack: “Introduction. Improving Intelligence Analysis at CIA: Dick Heuer’s Contribution to Intelligence Analysis”, en Heuer, Richards J. (1999): *Psychology of Intelligence Analysis*, Center for the Study of Intelligence, Langley, Central Intelligence Agency, pp. x-xxiv.

De Bono, Edward (1967): *The use of lateral thinking*, London, Cape.

De Bono, Edward (1970): *Lateral thinking: creativity step by step*, New York, Harper & Row.

Díaz Matey, Gustavo: “Different approaches to the difficult relationship between intelligence and policy: a case study of the Cuban missile crisis of 1962 vs. the 2003 war in Iraq”, *UNISCI Discussion Papers*, nº 9 (octubre 2005), pp. 93-126, en <https://revistas.ucm.es/index.php/UNIS/article/view/UNIS0505330093A/28168>

Dopico, Eduardo: “Didáctica divergente: estrategias educativas”, *Revista iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, nº. 12 (enero-junio 2014), en <http://ride.org.mx/1-11/index.php/RIDSESECUNDARIO/article/download/740/723>



Esquivias, María T.: “Creatividad: definiciones, antecedentes y aportaciones”, *Revista Digital Universitaria*, Vol. 5, nº 1 (enero 2004), en http://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art4/ene_art4.pdf (consultado el 9 de febrero de 2018)

Freud, Anna (1937): *The ego and the mechanisms of defense*, London, Hogarth Press.

Freud, Sigmund: “Weitere Bemerkungen über die Abwehr-Neuropsychosen”, *Neurologisches Zentralblatt*, nº 15 (1896), pp. 434-448.

George, Roger Z.: “Fixing the problem of analytical mind-sets: alternative analysis”, *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, Vol. 17, nº 3 (2004), pp. 385-405. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/08850600490446727>

Gregersen, Hal B.; Morrison, Allen J.; y Black, J. Stewart, “Developing Leaders for the Global Frontier”, *Sloan Management Review*, Vol. 40, nº. 1 (1998), pp. 21-32.

Guilford, Joy Paul: “Creativity”, *American Psychologist*, nº 5 (1950), pp. 444-454.

Hall, Edward T. (1981): *Beyond Culture*, New York, Anchor Books.

Heuer, Richards J. (1999): *Psychology of Intelligence Analysis*, Center for the Study of Intelligence, Langley, Central Intelligence Agency.

Heuer, Richards J. (2008): *Small Group Processes For Intelligence Analysis*, Sherman Kent School, Langley, Central Intelligence Agency.

Heuer, Richards J. y Pherson, Randolph H. (2015): *Técnicas Analíticas Estructuradas para el análisis de inteligencia*, Madrid, Plaza y Valdés.

Hollister, John H.: “Learning from Intelligence Failures”, *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, Vol. 18, nº 3 (2005), pp. 435-450. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/08850600590945416>

Janis, Irving (1972): *Victims of groupthink*, Boston, Houghton Mifflin.

Jensen, Carl J.; McElreath, David H.; y Graves, Melissa (2012): *Introduction to Intelligence Studies*, Boca Raton, CRC Press.

Jeremiah, David: *News Conference*. CIA’s Headquarters, 2 de junio de 1998, en <https://fas.org/irp/cia/product/jeremiah.html>

Jervis, Robert (1976): *Perception and Misperception in International Politics*, Princeton, Princeton University Press.

Jones, Ernest: “Rationalization in every-day life”, *The Journal of Abnormal Psychology*, Vol. 3, nº 3 (1908), pp. 161-169. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/h0070692>

Jordán, Javier: “Introducción al análisis de inteligencia”, *GESI. Grupo de Estudios en Seguridad Internacional*, 15 de marzo de 2011, en



<http://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/introducci%C3%B3n-al-an%C3%A1lisis-de-inteligencia>

Kent, Sherman: "A Crucial Estimate Relieved", *Studies in Intelligence*, Vol. 36, nº 5 (1964), pp. 111-119.

Laqueur, Walter (1985): *A World of Secrets: Uses & Limits of Intelligence*, New York, Basic Books.

Laqueur, Walter: "The Future of Intelligence", *Society*, Vol. 35, nº 2 (1998), pp. 301-311. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/BF02838154>

Laqueur, Walter: "Las desgracias de la CIA", *La Vanguardia*, 15 de junio de 2004.

Lefebvre, Stéphane: "A Look at Intelligence Analysis", *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, Vol. 17, nº 2 (2004), pp. 231-264. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/08850600490274908>

Lowenthal, Mark: "Intelligence Epistemology: dealing with the unbelievable", *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, Vol. 6, nº 3 (1993), pp. 319-325.

MacEachin, Douglas J.: "Predicting the Soviet Invasion of Afghanistan: The Intelligence Community's Record", *Central Intelligence Agency*, 15 de abril de 2007, en <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/predicting-the-soviet-invasion-of-afghanistan-the-intelligence-communitys-record/predicting-the-soviet-invasion-of-afghanistan-the-intelligence-communitys-record.html>

Marchetti, Victor L. y Marks, John D. (1974): *The CIA and the Cult of Intelligence*, New York, Alfred A. Knopf.

Marrin, Stephen: "CIA's Kent School: Improving Training for New Analysts", *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, Vol. 16, nº 4 (2003), pp. 609-637. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/716100469>

Martín, Xus: "El role playing, una técnica para facilitar la empatía y la perspectiva social", *Comunicación, Lenguaje y Educación*, nº 15 (1992), pp. 63-67.

Martínez de Rituerto, Ricardo: "Volver al centro de la escena", *El País*, 12 de mayo de 1998, en http://elpais.com/diario/1998/05/12/internacional/894924003_850215.html (consultado el 9 de febrero de 2018)

Martínez Sánchez, Juan Antonio: "El empleo de modelos mentales como fuente de error en el análisis de inteligencia", *Inteligencia y seguridad. Revista de análisis y prospectiva*, nº 16 (2014), pp. 45-68.

McCrae, Robert R.: "Creativity, divergent thinking, and openness to experience", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 52, nº 6 (1987), pp. 1258-1265. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.52.6.1258>



Montero, Andrés: “Psicología del terrorismo e inteligencia contraterrorista”, *Papeles del Psicólogo*, vol. 25, nº 88 (2004), pp. 39-47.

Moreno, Jacob Levy (1914): *Einladung zu einer Begegnung*, Vol. I, Viena, Selbstverl.

Nakhleh, Emile A. (2002): *The June 1967 and October 1973 “Arab-Israeli Wars”*. *Fifty years of Informing Policy*, Center for the Study of Intelligence, Langley, Central Intelligence Agency.

Nemeth, Charlan J. y Nemeth-Brown, Brendan: “Better than Individuals? The Potential Benefits of Dissent and Diversity for Group Creativity”, en Paulus, Paul B. y Nijstad, Bernard A. (2003): *Group Creativity: Innovation Through Collaboration*, New York, Oxford University Press, pp. 63-84.

O’Connor, Thomas. R.: “The history and lessons of intelligence failure”, Lecture from CRJ 4200 Special Topics in Criminal Justice: Intelligence Studies. Austin Peay State University (2012), en [http://www.sharecourseware.org/\(X\(1\)A\(82VdghSt0gEkAAAANzk1ODA1ZDktNTMwYi00ZjVmLWIwMDYtNDhhYWUzNTI0ZDhlxVeE6jjexQoPfloEDAQtZ1zppeY1\)\)/ShowLecture.aspx?ID=2217&CatID=17&SubCatID=78](http://www.sharecourseware.org/(X(1)A(82VdghSt0gEkAAAANzk1ODA1ZDktNTMwYi00ZjVmLWIwMDYtNDhhYWUzNTI0ZDhlxVeE6jjexQoPfloEDAQtZ1zppeY1))/ShowLecture.aspx?ID=2217&CatID=17&SubCatID=78) (consultado el 9 de febrero de 2018)

Palacios, José Miguel: “Enseñanza de la inteligencia: errores relacionados con ACH”, *GESI. Grupo de Estudios en Seguridad internacional*, 1 de junio de 2017, en <http://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/ense%C3%B1anza-de-la-inteligencia-errores-relacionados-con-ach> (consultado el 9 de febrero de 2018)

Pastor, Juan y Guisasola, Elena (2012): *Innovación y creatividad*, Madrid, Escuela de Organización Industrial, en http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:80167/EOI_InnovacionCreatividad_2012.pdf

Porch, Douglas y Wirtz, James J.: “Surprise and Intelligence failure”, *Strategic Insight*, Vol. 1, nº 7 (septiembre 2002), en http://calhoun.nps.edu/bitstream/handle/10945/25448/Surprise_and_Intelligence_Failure.pdf

Poteat, George: “The Intelligence Gap: Hypotheses on the Process of Surprise”, *Intelligence Studies Notes*, nº 3 (otoño 1976), pp. 14-18.

Renshon, Jonathan: “Mirroring Risk: The Cuban Missile Estimation”, *Intelligence and National Security*, Vol. 24, nº 3 (junio 2009), pp. 315-338.

Romo, Manuela: “Treinta y cinco años del pensamiento divergente: teoría de la creatividad de Guilford”, *Estudios de Psicología*, nº 27-28 (1987), pp. 175-192.

U.S. Central Intelligence Agency (2009): *A Tradecraft Primer: Structured Analytic Techniques for Improving Intelligence Analysis*, Washington, Center for the Study of Intelligence.

Watanabe, Frank: “Fifteen Axioms for Intelligence Analysts”, *Studies in Intelligence*, vol. 1 (1997), pp. 45-47.