

LISA INSTITUTE
MÁSTER PROFESIONAL DE ANALISTA DE INTELIGENCIA

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

MEMORIA DEL INFORME

Yana Ledviy
14 de Julio 2023

| | |
|--|---|
| <i>Fase Previa</i> | 2 |
| <i>Fase de Planificación</i> | 2 |
| <i>Fase de Obtención</i> | 3 |
| <i>Fase de Tratamiento de la Información</i> | 3 |
| <i>Fase de Análisis</i> | 4 |
| <i>Fase de Difusión</i> | 5 |
| <i>Fase de Retroalimentación</i> | 6 |

Memoria del Informe

Fase Previa

- I. El objetivo analítico planteado consiste en abordar la cuestión de **cómo garantizar la estabilidad económica de Ucrania una vez finalizada la guerra**. Esta tarea implica resolver una serie de desafíos complejos, que requieren un enfoque minucioso y la consideración de diversos factores económicos, políticos y militares.
- II. El destinatario del informe es el presidente de Ucrania, Volodímir Zelenski, ya que es el funcionario de mayor rango y posee una influencia significativa sobre las políticas económicas y la toma de decisiones.
- III. Las necesidades por conocer son:
 - Fortalezas políticas, económicas y militares de Ucrania
 - Debilidades políticas, económicas y militares de Ucrania
 - Oportunidades políticas, económicas y militares de Ucrania
 - Amenazas políticas, económicas y militares de Ucrania

Todo este conocimiento es crucial para poder hacer un análisis óptimo de la situación económica, política y militar de Ucrania y, consecuentemente, encontrar la forma de garantizar la estabilidad económica del país una vez finalizada la guerra. El resultado final de este análisis, plasmado en el Informe de Inteligencia, proporcionará información y sugerencias relevantes sobre la economía de Ucrania, así como planes de acción para preparar al país en términos económicos frente a diversos resultados de la guerra.

Fase de Planificación

Primero, se ha desgranado la pregunta principal de inteligencia en dos partes:

¿Cómo garantizar la estabilidad económica de Ucrania [...] – hará referencia a la parte político-económica del ciclo de inteligencia, que estudiará cuáles son los puntos fuertes, las debilidades, oportunidades y amenazas que puedan afectar a la economía del país. La finalidad es encontrar el enfoque económico adecuado a implementar para responder a la pregunta principal de inteligencia.

[...] una vez finalizada la guerra? – hará referencia a la parte político-militar del ciclo de inteligencia, centrándose en la elaboración de escenarios y calculando su probabilidad. Una vez analizadas ambas partes, se aplicará la información político-económica sobre los diferentes escenarios para proponer ideas de potenciamiento económico para casos concretos.

Ahora bien, se ha seguido un plan propio de planificación con la finalidad de optimizar el ciclo de inteligencia. Para el ámbito político-económico fue empleada la técnica KISS (*Keep It Simple, Stupid*) para averiguar y plasmar las necesidades de inteligencia básicas necesarias para poder responder a la primera parte de la pregunta principal de inteligencia:

1. ¿Qué puede Ucrania exportar?
2. ¿A quién puede Ucrania exportarlo?
3. ¿Cómo puede Ucrania exportarlo?

La planificación para el ámbito político-militar fue poca, ya que lo único que se necesitaba fue procesar la información obtenida de las fuentes HUMINT para actualizar conocimientos que ya se habían adquirido e indexado previamente y analizarla para crear los cinco escenarios que se implementarían en el producto final.

- I. Los recursos que se destinaron a cada una de las fases del Ciclo de Inteligencia fueron:

| | Tiempo (aprox) | Herramientas |
|----------------------------------|----------------------|--|
| Dirección y Planificación | 5 días | Material proporcionado en el Máster; Libros: Critical Thinking for Strategic Intelligence; Structured Analytic Techniques for Intel Analysis y Intelligence Analysis: A Target-Centric Approach. |
| Obtención de Datos e Información | 10 días | En gran medida OSINT. Cuatro fuentes HUMINT. |
| Procesamiento de Datos | 5 días | Material proporcionado en el Máster, el libro Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis. |
| Análisis | 15 días | El libro Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis. Una Fuente HUMINT. |
| Difusión | El día de la entrega | X |

| | | |
|-------------------|-------------------------------|--|
| Retroalimentación | A lo largo de todo el proceso | Durante todo el proceso empleando diversos materiales antes mencionados. |
|-------------------|-------------------------------|--|

* Las fases del Ciclo de Inteligencia se solaparon múltiples veces entre sí, así que el tiempo de dedicación indicado a cada una de las fases es aproximado. Por ejemplo, la fase de planificación duró dos días, mientras que la fase de obtención y de procesamiento de datos se realizó a la vez. La fase de análisis y difusión también se solaparon mientras se redactaba el itinerario y el resumen detallado.

Fase de Obtención

En el Plan de Obtención, las fuentes que se utilizaron fueron:

A. Fuentes OSINT:

- En su mayoría, bases de datos oficiales que dieron respuesta a las necesidades de inteligencia en el ámbito económico.
- Datos históricos de otros países que sufrieron guerras y/o invasiones en su territorio y los planes de recuperación económica que implementaron, para su análisis y comparación con el caso de la guerra en Ucrania.
- Datos analíticos sobre el efecto que tienen las guerras e inestabilidades políticas sobre la economía nacional, para su análisis y comparación con el caso de la guerra en Ucrania.

B. Fuentes HUMINT:

- Fuentes sobre el terreno que proporcionaron información cuyo tratamiento dio respuesta a las necesidades de inteligencia en relación con el ámbito político/miliár. Gracias a esta información, se pudo construir escenarios específicos, calcular probabilidades realísticas de que estos ocurran, y, por último, aplicar el análisis económico previo a los mismos para dar respuesta a la pregunta objeto del Informe de Inteligencia.
- Una de las fuentes es analista de economía global, lo que resultó de gran ayuda durante las sesiones de *brainstorming*, a la hora de tratar y analizar información, así como para combatir sesgos mentales propios durante todo el Ciclo de Inteligencia.

Fase de Tratamiento de la Información

Las técnicas que se utilizaron desde el momento de la planificación fueron las siguientes, cronológicamente:

I. Fase de tratamiento para el ámbito político-económico:

A. Se utilizó la técnica de análisis DAFO: las tres preguntas básicas de inteligencia (elaboradas gracias al método KISS) fueron desgranadas y plasmadas en Indicadores específicos, los cuáles se elaboraron en un PROB mediante el proceso de *brainstorming*. Estos últimos fueron asignados a una tabla DAFO. La técnica DAFO en esta fase del ciclo de inteligencia se empleó como un marco-base para organizar y categorizar la información, lo que facilitó enormemente el posterior proceso de análisis. El resultado (simplificado para la Memoria del Informe):

- a) **Fortalezas de Ucrania:** ¿cómo podemos usar cada fortaleza?
 - a. ¿Cuáles fueron las principales exportaciones de Ucrania en la década de 2011-2021?
 - b. ¿Cuáles son los recursos naturales más abundantes en Ucrania, su beneficio anual, localización y demanda mundial?
 - c. ¿Cuáles son los sectores industriales más avanzados de Ucrania?
 - d. ¿Quiénes son los aliados económicos de Ucrania?
- b) **Debilidades de Ucrania:** ¿cómo podemos mejorar cada debilidad?
 - a. ¿Cuáles fueron las principales importaciones de Ucrania en la década de 2011-2021?
 - b. ¿Cómo Ucrania exporta sus productos? ¿Cómo ha afectado la invasión de 2022 a dichas rutas?
- c) **Oportunidades de Ucrania:** ¿cómo podemos explotar cada oportunidad?
 - a. ¿Cuáles fueron los países a los que Ucrania más exportó en la década de 2011-2021?
 - b. ¿Cuál es la forma óptima de transportar las exportaciones ucranianas? ¿Cómo se puede hacer más segura?
 - c. ¿Cuáles son los sectores industriales de Ucrania en los que Ucrania y naciones extranjeras están invirtiendo ahora mismo?
 - d. ¿La exportación de qué productos Ucrania lidera a nivel global?
 - e. Estudio de casos históricos de países que superaron una guerra en su tierra: ¿cómo han salido adelante económicamente? ¿Qué políticas implementaron?
- d) **Amenazas de Ucrania:** ¿cómo podemos mitigar cada amenaza?
 - a. ¿Cuáles fueron los países de los que Ucrania más importó en la década de 2011-2021?
 - b. ¿Cómo opera la economía de un país que está en guerra en su propia tierra? Análisis histórico.

- c. ¿Cuál es la deuda de Ucrania a nivel global desde febrero de 2022? ¿Cuáles son sus expectativas de incremento?
 - d. Posición política pro-rusa de países miembros de la UE y el efecto que tendrá en la petición ucraniana de unirse a la UE.
- B. Tras ello, se optó por el método de Comparación Pareada, donde se comparó cada elemento de SIR (que ya se habían anotado en el PROB) con todos los demás elementos, y se pudo designar una “puntuación” para mostrar cuánto más importante, preferible y probable es un elemento en comparación con los demás. Esto se realizó en un Excel, lo que rápidamente permitió conectar diferentes elementos e ideas y crear planes de acción para responder a la pregunta principal de inteligencia.

II. Fase de tratamiento para ámbito político-militar:

A. La técnica analítica DAFO también se empleó aquí con el fin de organizar la información obtenida por las fuentes HUMINT de forma sencilla y que facilitó su análisis en la siguiente fase. El resultado (simplificado para la Memoria del Informe):

a) Fortalezas de Ucrania: ¿cómo podemos usar cada fortaleza?

- a. ¿Quiénes son los aliados políticos de Ucrania?
- b. ¿Cuáles son los planes de contraofensiva y la posibilidad de que se realicen?

b) Debilidades de Ucrania: ¿cómo podemos mejorar cada debilidad?

- a. ¿Cuándo se prevé que acabe la ayuda militar occidental por falta de stock propio?
- b. ¿Cuántos soldados está perdiendo Ucrania en sus frentes?
- c. ¿Cuál es la naturaleza del terreno de los territorios a los que va dirigida la contraofensiva ucraniana?
- d. ¿Cuáles son las posibilidades de recuperar cada uno de ellos? ¿En qué tiempo?
- e. Niveles de corrupción entre los políticos y comandantes militares en Ucrania: comparación 02.2022 vs 06.2023.

c) Oportunidades de Ucrania: ¿cómo podemos explotar cada oportunidad?

- a. ¿Cuántos soldados está perdiendo Rusia en los frentes activos de Ucrania?
- b. Nivel de progreso general de las tropas ucranianas en la reconquista de sus territorios.
- c. ¿Qué técnicas de combate está utilizando Rusia en Ucrania?
- d. ¿Está prevaleciendo la operativa militar de la OTAN sobre la operativa soviética dentro del ejército ucraniano?

d) Amenazas de Ucrania: ¿cómo podemos mitigar cada amenaza?

- a. Fuerza militar rusa: valoración adicional de frentes noreste, este, sureste y sur.
- b. Fuerza militar bielorrusa: valoración adicional del frente noroeste.
- c. Política rusa y bielorrusa a nivel global.

Fase de Análisis

I. Análisis político-económico:

Tras la utilización de la técnica DAFO y la Comparación Pareada, se llevaron a cabo tres técnicas de causa y efecto que fueron completadas con ideas a través del método *brainstorming*:

- a. *Situation Logic* fue la principal técnica que se empleó en esta fase. Aquí, se realizaron juicios expertos basados en hechos conocidos y en la comprensión de las fuerzas económicas y políticas que están en juego en Ucrania en este momento.
- b. Aplicación de la Teoría se empleó para fundar los juicios en el estudio sistemático de muchos ejemplos del mismo fenómeno económico y aplicarlo a Ucrania.
- c. La técnica de comparación con analogías históricas se empleó en último lugar, sirviéndose de apoyo para las dos técnicas anteriores. En ella, se combinaron la comprensión de los hechos económicos y políticos en el contexto ucraniano con el conocimiento de lo que ocurrió en situaciones similares en otros países durante otros eventos históricos.

Estas tres técnicas de análisis también se emplearon, en último lugar, a la hora de aplicar los resultados del análisis político-económico sobre los cinco escenarios, descritos más adelante.

II. Análisis político-militar:

En cuanto a los escenarios a tratar, se tenía una idea clara sobre los mismos desde el momento en que se abordó la información sobre los recursos naturales disponibles en todo el país. Dado que la pregunta principal era “¿Cómo garantizar la estabilidad económica de Ucrania *una vez finalizada la guerra?*”, los únicos escenarios que se podían ofrecer serían aquellos que tendrían o podrían tener lugar una vez la guerra terminase. Parecía evidente que se tenía que centrar en los territorios que Ucrania podría perder

o ganar, ya que el resultado podía tener diversos impactos en la situación económica del país. Además, el resultado sería siempre significativo debido a los diversos recursos naturales de los que dispone Ucrania por todo su territorio. De todas formas, para desarrollar la idea de los cinco escenarios sobre el papel, se utilizaron las siguientes técnicas:

- d. Se empleó el método de análisis “*What If?*” para concretar los escenarios, especialmente los negativos.

Este método fue una herramienta útil para explorar escenarios no anticipados o poco probables que estaban dentro del ámbito de la posibilidad y que podían tener consecuencias significativas si llegaban a ocurrir. Más precisamente, la pregunta de “*What If?*” se reemplazó por “¿Cómo ha podido pasar?”, “¿Cuál sería el impacto?” y “¿Las posibilidades de que el evento ocurra han aumentado?” De ahí, los escenarios negativos han podido pulirse con más facilidad. El resultado final fueron 5 escenarios, de más favorable a menos favorable:

- A. Liberación de toda Ucrania
 - B. Ucrania pierde las regiones de Luhansk y Donetsk
 - C. Ucrania pierde las regiones de Luhansk, Donetsk y Crimea
 - D. Ucrania pierde las regiones del Luhansk, Donetsk y los territorios temporalmente ocupados del sur
 - E. Ucrania pierde todo lo que se encuentra al este y sur del río Dnieper
- e. Se empleó el método de análisis “Alto Impacto/Baja Probabilidad” para observar la probabilidad de que cada escenario ocurriese. Esta técnica fue perfecta para este caso, ya que se emplea cuando se desea alertar a los decisores sobre la posibilidad de que un desarrollo aparentemente improbable, pero con un impacto político o de recursos significativo, pueda ser más probable de lo anticipado anteriormente. Los pasos que se siguieron fueron:

- Describir claramente el evento poco probable.
- Definir el resultado de alto impacto si ocurre el evento.
- Identificar información reciente que sugiera un aumento en la posibilidad del evento.
- Plantear desencadenantes adicionales que podrían acelerar los eventos.
- Desarrollar vías plausibles de cómo podría desarrollarse el evento.
- Generar y validar una lista de indicadores para anticipar los escenarios.
- Identificar factores que desvíen un resultado negativo o fomenten uno positivo.
- Revisar periódicamente los indicadores y evaluar si los escenarios se están desarrollando.
- Estar atenta a eventos improbables emergentes.

Solo el resultado de toda la información que originó de dicho análisis pudo ser mencionada en el informe final, principalmente por falta de espacio y por ser el informe, en esencia, económico. El resultado final de escenarios y su probabilidad fue el siguiente:

| ESCENARIOS | PROBABILIDAD |
|-------------|--------------------------|
| ESCENARIO A | Poco probable |
| ESCENARIO B | Realísticamente probable |
| ESCENARIO C | Probable |
| ESCENARIO D | Poco probable |
| ESCENARIO E | Remota |

Fase de Difusión

El Informe de Inteligencia es de temática económica y política. Es evaluativo, estratégico y básico. Es también interno al Estado de Ucrania (aunque externo en el contexto de las relaciones de Ucrania con el exterior).

Las técnicas previas a la redacción del informe consistieron en crear una frase guía, realizar un itinerario y llevar a cabo un resumen detallado. Aquí consta tal información de forma resumida:

- A. Frase Guía: Para aconsejar al presidente de Ucrania sobre el mejor curso de acción a tomar en el ámbito económico, siendo este el impulso de la productividad y cooperación internacional, para así asegurar la estabilidad económica de Ucrania una vez finalizada la guerra.
- B. Itinerario: Tres preguntas clave que se tuvieron que responder:
 - a. ¿Cuáles son los puntos fuertes de Ucrania que el país puede explotar o potenciar con el fin de fortalecer la economía?
 - b. ¿Qué puede Ucrania aprender de otras instituciones con economías prósperas?
 - c. ¿Cómo se aplicaría dicha información a los escenarios seleccionados?
- C. Resumen detallado: consta de un título, los juicios clave y el análisis junto con sus escenarios. Esta información se ve reflejada en el Informe final de Inteligencia.

Fase de Retroalimentación

La aplicación del proceso del Ciclo de Inteligencia no se siguió estrictamente. Aunque las fases posteriores a la Dirección y Planificación se llevaron a cabo en el orden correcto de manera general, se entrelazaron en numerosas ocasiones.

La primera lección que aprendí es que el Ciclo de Inteligencia es un proceso subjetivo y único para cada analista: no es necesario seguir las sugerencias de planificación al pie de la letra. Por eso, decidí simplificar el proceso de planificación y no complicarme con pasos innecesarios (error que cometí al principio). Del mismo modo, en la fase de tratamiento de información utilicé técnicas de análisis con el objetivo de organizar la información disponible, aunque en principio esas técnicas están reservadas únicamente para la fase de análisis. La razón por la que decidí seguir una planificación más personal fue porque tuve una idea clara de qué información quería reflejar en el informe desde el principio, y simplifiqué mis necesidades de análisis centrándome en lo que es importante y evitando la infoxicación. Una vez recolectada toda la información necesaria y organizada de forma adecuada, pude identificar rápidamente las ideas que quería plasmar en el informe final. Considero que mi enfoque fue efectivo.

En lo referente a los fallos, me excedí del límite que se me dio para el producto final. Tuve que bajar la letra y los márgenes al mínimo, y ni así conseguí que se me quedara toda la información relevante en solamente dos páginas. La capacidad de síntesis es algo que tengo que mejorar para el futuro mediante constante práctica.

Por último, y en cuanto a conocimientos adquiridos, aunque el tema político y militar en lo referente a Ucrania considero que lo controlé bastante bien, mi punto débil radica en el ámbito económico. Esta fue una de las razones por las que elegí este tema. La dificultad principal fue entender a nivel experto cómo funciona la economía en un contexto global. Pero estoy satisfecha con el estudio que he realizado y ahora tengo un entendimiento mucho más amplio del ámbito económico en el contexto internacional. Otro conocimiento que he adquirido fueron las técnicas de organización de información y las de análisis, que me han resultado muy efectivas y me han facilitado bastante el trabajo.