

que las circunstancias culturales, religiosas, ocupacionales o políticas de la persona son inaceptables.

Ad Hominem (Variante "Tu También"): En lugar de usar la razón para refutar un argumento, una persona trata de indicar las disparidades o intereses especiales de su oponente.

Buscar Compasión: Apelar a la compasión, y no a las razones dadas, para obtener aprobación de una conclusión.

Argumentar Para Excitar al Pueblo: Tratar de obtener apoyo para un argumento excitando las pasiones del pueblo o de las multitudes; usar la pasión en lugar de los hechos.

Argumentar A Base de Autoridad: Apelar a una autoridad para que de testimonio sobre materias sobre las que uno no es perito.

Accidente: Intentar aplicar una regla general a un caso cuyas circunstancias especiales o accidentales hacen que la regla no sea aplicable.

Accidente Inverso: Intentar llegar a una conclusión general a base de un caso insolito.

Causa Falsa (Variante #1): Identificar la causa equivocada para un acontecimiento dado.

Causa Falsa (Variante #2): Identificar una causa como la causa real de un acontecimiento sencillamente porque ocurrió antes que este.

Pregunta Compleja: Una sola respuesta para una

pregunta que tiene dos o más aspectos distintos.

Conclusión Irrelevante: Un argumento supuesto a confirmar una conclusión particular es usado para probar una conclusión distinta; es decir, el hecho de que haya bolas rojas no significa que todas las bolas son rojas.

Estadística: El mal uso del método estadístico para probar una conclusión.

FALACIAS DE AMBIGÜIDAD

Una falacia de ambigüidad es aquella que contiene palabras o frases cuyo significado cambia más o menos sutilmente según se formula el argumento, haciendo que el argumento sea una falacia.

Empleo de Equivocos: Un significado diferente de una palabra o frase se introduce en el argumento de modo que este adquiere dos o más significados.

Anfibología: Argumentar basándose en premisas que han sido formuladas vagamente a causa de mala gramática o pobre selección (o uso) de palabras.

FALACIAS DE ANALOGÍA

Una falacia analógica ocurre cuando se presume incorrectamente que si uno o más aspectos de dos entidades son

parecidos, las entidades también son parecidas en otras formas.

Analogía perfecta: Esta falacia ocurre cuando dos entidades se parecen entre si, pero se presume entonces que encajan perfectamente.

Predicción por analogía: La analogía por si sólo se usa para predecir acontecimientos futuros que pueden tener un número indeterminado de resultados. El número de probabilidades hace que sea imposible verificar la predicción.

CÓMO REDACTAR INFORMES DE INTELIGENCIA: NOTAS SOBRE EL ESTILO

El analista o redactor de los informes de inteligencia tiene una historia importante que narrar. Si la narra bien, el consumidor obtendrá los conocimientos que necesita para hacer decisiones inmediatas y a largo plazo. Pero si el analista no narra bien su historia, es posible que el consumidor no comprenda los hechos, o los comprenda mal, y haga una mala decisión.

El analista cuyo estilo al redactar sigue un plan puede asegurarse de que narra su historia bien. Primero, localiza las partes claves de la historia. Entonces decide en que orden estas deben ser presentadas y amplía cada punto con sus párrafos.

El párrafo es la unidad básica de composición. Un párrafo puede tener cualquier longitud, desde una sólo oración

hasta un pasaje extremadamente largo. Sin embargo, no importa cual sea la longitud de un párrafo, el analista debe comenzar cada uno con una oración que sugiera el topico del párrafo. El analista también debe recordar que dividir un texto en párrafos requiere un buen ojo y una mente lógica. No puede esperar escribir bien sobre temas que no comprende. Finalmente, el analista debe notar que es más fácil leer varios párrafos cortos que un párrafo largo.

Un escritor debe tratar de usar la voz activa. Por ejemplo, es mejor decir "El ministro del exterior firmo el tratado" que decir "El tratado fue firmado por el ministro del exterior". El uso de la voz activa por el analista brinda una cualidad energica al texto que atrae al lector hacia el tema y mantiene su atención. Los textos escritos en la voz activa tienden a ser breves, y la brevedad es un producto secundario del vigor.

Los mejores escritores usan un lenguaje preciso y concreto. Por ejemplo, "Llovió todos los días durante una semana" es mejor que "Sobrevino un periodo de tiempo desfavorable". El analista que usa palabras vagas o teóricas no debe sorprenderse cuando no se le entiende. Los mejores escritores tratan en materias especificas e incluyen los detalles importantes. Sus palabras crean imagenes reales que el consumidor puede "ver" y recordar rapidamente.

Los mejores textos de inteligencia son concisos.

Una buena oración solo contiene las palabras necesarias, y un párrafo sólo contiene las oraciones necesarias, por la misma razón que una máquina bien diseñada sólo contiene las partes necesarias.

Los mejores analistas usan el estilo periodístico de ofrecer la conclusión y los puntos principales primero, seguidos de los detalles necesarios para apoyarlos. Es posible que el analista sienta que necesita explicar una cuestión o un argumento más extensamente, pero primeramente debe expresar su conclusión. Entonces puede dar marcha atrás y elaborar su argumento lógica y concisamente.

ESTILO

La forma en que un analista usa el idioma revela algo de su espíritu, sus hábitos, sus habilidades, sus prejuicios; es decir su estilo. El estilo, que no se puede definir satisfactoriamente, es el "sonido" que las palabras de un escritor tienen sobre el papel.

Los mejores escritores se colocan deliberadamente en el fondo, atrayendo el lector hacia el tema del texto.

Los mejores analistas escriben con sustantivos y verbos más bien que con adjetivos y adverbios. Los sustantivos y los verbos brindan al texto su firmeza y su color. Los adjetivos y los adverbios son necesarios solamente para ayudar.

El analista debe estar dispuesto a revisar y volver a redactar. Pocos escritores son tan expertos que pueden producir lo que quieren (o lo que se necesita) en el primer borrador. Revisar y volver a redactar ayudan a revelar las faltas de gramática y de lógica que casi siempre existen en un primer borrador.

Los mejores analistas no escriben demasiado; dicen lo que tienen que decir y basta. Igualmente, se cuidan de no dar un énfasis excesivo a sus conclusiones o argumentos. Hacer esto pone al lector en guardia y reduce la credibilidad del texto.

Los buenos escritores no explican las cosas excesivamente; saben que muy pocas veces es aconsejable o necesario decirlo todo. Generalmente, el lector no echa de menos la buena información que el escritor no incluye. Si el lector necesita más detalles, puede pedirlos.

Los analistas deben escribir tan claramente como sea posible. Si el consumidor no comprende lo que el analista está tratando de expresar porqué este último no lo ha expresado bien, quién ha fracasado es el analista. La claridad es una virtud. La turbiedad es intolerable. Una decisión errónea basada en un informe mal escrito puede resultar en la pérdida de vidas.

El analista no debe tomar atajos a expensas de la claridad. Por ejemplo, debe escribir el nombre completo de

una organización o unidad enemiga. Las iniciales de la organización o la unidad pueden ser usadas luego en el informe, una vez el consumidor sabe de que se trata.

Siempre que pueda, el analista debe usar palabras sencillas en lugar de palabras difíciles y tratar de que sus oraciones sean cortas. Si es necesario, debe separar las oraciones largas, haciendo varias oraciones cortas. La teoría es que el lector tiene una cantidad limitada de energía para descifrar y comprender un texto. Si gasta demasiada energía descifrando (o comprendiendo) las palabras y enfrentándose a oraciones complejas, puede que no le quede suficiente energía para comprender el significado del texto.

SUGERENCIAS ADICIONALES PARA REDACTAR INFORMES DE INTELIGENCIA

Las siguientes guías y maxims pueden ayudar a un analista a redactar un informe de inteligencia terminada que sea convincente, claro y bien preciso.

CUANDO PUBLICAR

El analista debe estar dispuesto a publicar un informe sin tener todos los datos a la mano, aún si algunas de sus conclusiones son tentativas. El analista que insista en esperar hasta tener todos los datos probablemente nunca llegará a publicar.

CÓMO SOMETER HIPÓTESIS QUE CONFLIGEN A LOS CONSUMIDORES.

Si el analista comienza con, digamos, cinco hipótesis, pero no puede eliminar dos o tres de ellas, debe indicar clara y objetivamente cómo estas perspectivas difieren y las implicaciones de cada una. Debe indicar la posibilidad, o probabilidad, de que cada hipótesis sea correcta. Debe mostrar cómo ha pesado cada hipótesis de modo que el consumidor pueda ver explícitamente como llego a cada juicio. En este proceso, no debe olvidar identificar sus dudas y evaluar la significación de estas. En resumen, debe producir un producto que pueda ser criticado.

CÓMO REDACTAR CONCLUSIONES

Cuando el analista comienza a redactar los resultados de su investigación y análisis, debe dedicar sus mejores esfuerzos a asegurarse de que sus conclusiones sean tan claras y tan precisamente expresadas como sea posible. Quiera que no el analista, es posible que las conclusiones sean la única parte del informe que el consumidor lea. Por lo tanto, las conclusiones deben responder a la pregunta del consumidor en cinco minutos o menos, permitiéndole dejar de leer inmediatamente. El lector que no está tan ocupado y tiene un interés directo en el tema debe sentir que su interés

ha sido despertado por las conclusiones lo suficiente para leer más. En ambos casos, el analista debe tener presente que el consumidor está buscando consejos específicos sobre el significado de los acontecimientos, no argumentos académicos, no importa con cuanta elegancia se expliquen.

CÓMO ENCONTRAR LA CANTIDAD "APROPIADA" DE DETALLES

Muchos analistas incluyen demasiados detalles en sus informes. No comprenden que están escribiendo para consumidores ocupados y no para sus compañeros analistas. Estos analistas no comprenden que la cantidad de detalles que ellos quisieran ver en los informes es mucho más grande que la cantidad que el consumidor necesita o quiere ver.

El analista solamente tiene que incluir suficientes datos para convencer al consumidor de que la evaluación parece ser válida. Los consumidores saben que siempre pueden acudir al analista para obtener más detalles si los necesitan. En algunos casos, los analistas rellenan sus conclusiones con grandes cantidades de detalles porque no están seguros de que han hecho un buen análisis, y tienen poca confianza en sus juicios.

CÓMO USAR EJEMPLOS CORRECTAMENTE

Los analistas deben usar ejemplos para expresar claramente puntos con los que el lector no está bien familiarizado. Pero el analista debe seleccionar estos ejemplos cuidadosamente.

Un ejemplo, por definición, es una muestra: una instancia entre una colección de instancias parecidas que muestra el carácter de un todo. Sin embargo, si el analista solamente tiene una instancia y la usa como "ejemplo", puede estar llevando al lector a creer que existen más instancias de ese tipo que se podrían discutir. Esto es intelectualmente deshonesto. Si el analista solamente conoce una instancia, debe indicarlo claramente en el informe y ajustar su confianza en su juicio apropiadamente.

PERSONALIDADES Y FECHAS

Los mejores analistas usan pocas personalidades en sus informes. Generalmente, la posición que una persona ocupa es más importante para los consumidores que su nombre. También, los analistas deben usar pocas fechas precisas. "A principios de 1986" o "a mediados de febrero" generalmente basta, y son más fáciles de recordar para el consumidor que "el 17 de febrero de 1986". Finalmente, los analistas que

enumeran una serie de acontecimientos, o puntos en su argumento, deben discutirlos luego en el orden en que primero los enumeraron.

CÓMO EXPRESAR GRADACIONES DE PROBABILIDAD

La figura doce representa un ejemplo de una forma ordenada de expresar grados de probabilidad. El analista no puede esperar poder aplicar tal sistema en forma rígida, porque los otros analistas y consumidores indudablemente definirán estos terminos de forma diferente. Sin embargo, los datos fueron extraídos de una encuesta llevada a cabo a fines del decenio de los 70s, en el cual se les pidió a varios cientos de consumidores que asignarían números a estas expresiones de probabilidad.

CÓMO EFECTUAR PRESENTACIONES ORALES EFICACES

Una presentación oral con frecuencia discute un punto principal, y el analista debe mantenerlo en mente mientras prepara y pronuncia su charla. Para ayudarlo a hacer esto, el analista debe decidir quienes van a ser sus oyentes. Entonces puede adaptar el contenido y la organización de la charla apropiadamente.

	Certeza de 100%	
Área general de probabilidad	93%, más o menos 6%	Casi cierto
	75%, más o menos 12%	Probable
	50%, más o menos 10%	Parejo
	30%, más o menos 10%	Probablemente no
	7%, más o menos 5%	Casi ciertamente no
	Imposibilidad	

Expresiones alternas

Casi cierto	Virtualmente cierto Prácticamente cierto Sumamente probable Muy probable Posibilidades abrumadoras
Probable	Posible Creemos que Estimamos que
50-50	Posibilidades iguales Posibilidades un poco más (o menos) que iguales
Probablemente no	Improbable Creemos que . . . no Estimamos que . . . no Dudamos, es dudoso Casi imposible Virtualmente imposible Posibilidad muy leve Sumamente dudoso
Posible	Concebible Puede ser Podría Es posible Tal vez

El uso de posible, concebible, podría, es posible o tal vez no se recomienda. En la encuesta de los consumidores se encontró que estos términos tenían significados demasiado diferentes para aquellos que respondieron

Figura 12. *Expresando niveles de probabilidad*

CONOZCA SU TEMA

Se espera que el analista sea un experto sobre su tema y que este listo a contestar las preguntas del auditorio. Los miembros del auditorio despreciarían los datos ofrecidos en la presentación si descubren que el conferenciante no es quien pretende ser. También se espera que el analista discuta abiertamente cualquier disputa profesional que tenga con otros analistas sobre este tema. La franqueza de este tipo ayudara a sus oyentes.

CONOZCA A SUS OYENTES

El analista debe aprender lo más que pueda sobre sus oyentes con anticipación para asegurarse de que conduce la presentación "al gusto de su público". Debe tener información sobre el tamaño, el trasfondo, los intereses, las necesidades y las costumbres de sus oyentes; en resumen, todas las variables que afectan como el auditorio ha de recibir la presentación. El conferenciante nunca debe esperar que el auditorio se adapte a el. Una presentación mal preparada será más difícil de escuchar para el público, y es posible que se les escapen o no hagan caso de los puntos principales.

BOSQUEJAR LA PRESENTACIÓN

El analista debe hacer un bosquejo de los puntos principales de su presentación para asegurarse de que los cubre todos. Este bosquejo también puede ayudarlo a mantenerse bien encaminado si una pregunta interrumpe el hilo de su pensamiento. Nunca es buena idea tener la presentación completa por escrito porque esto tienta al analista a leerla en alta voz, lo que pocas veces resulta más eficaz que expresarse espontáneamente. Los mejores analistas hacen un bosquejo de los puntos que quieren tocar y subrayan aquellos que tienen un interés especial.

CÓMO PLANEAR LAS TÁCTICAS PARA LA PRESENTACIÓN

Los conferenciantes deben ser innovadores. Por ejemplo, si un analista quiere mencionar un asunto que no encaja directamente en el tema de la presentación, puede "plantar" a alguien en el auditorio para que haga una "pregunta". Entonces el analista se ve "obligado" a contestar la pregunta, trayendo el asunto al caso de esa manera. Los mejores conferenciantes usan la imaginación para asegurarse de que sus charlas sean significativas y que den que pensar.

CÓMO PREPARAR AYUDAS AUDIOVISUALES EFICACES

Los seres humanos tienen una orientación visual, así que los buenos conferenciantes entretejen su mensaje oral con gráficos, cintas videomagnetofónicas, etc. Estas ayudas pueden hacer que los puntos principales de la presentación sean más claros y más vívidos. Naturalmente, si se usan en exceso, pueden abrumar y aburrir al público.

ALGUNOS CONSEJOS PARA EL DÍA DE LA PRESENTACIÓN

Los analistas deben evitar vestirse de una manera que distraiga al público. Usted quiere que el público se concentre sobre lo que está diciendo, no sobre la corbata que tiene puesta. Un conferenciante mal vestido puede ofender al público, que puede entonces negarse a escuchar.

MANTENGA BUENA PRESENCIA

Los mejores oradores son entusiastas, mantienen buena postura y varían el volumen y el tono de la voz. También ajustan el ritmo de su charla a la naturaleza de su tema, el tamaño de la habitación y el carácter del auditorio. Estas técnicas imparten emoción y convicción a su charla, subrayan los puntos claves y ayudan a los oyentes a mantenerse

alerta. Al dirigirse a un auditorio muy numeroso en habitaciones grandes, se debe hablar más alto y más lentamente. Los puntos muy técnicos se deben discutir muy despacio de modo que los oyentes tengan tiempo de absorber cada punto según este sea revelado. En todos los casos, estos oradores mantienen contacto visual con los oyentes.

Los buenos oradores usan un estrado o una mesa solamente para poner sus notas. Un estrado no es un pilar para apoyarse, y el analista nunca debe verse en peligro de caer si el estrado fuera retirado de momento. Manténgase erguido y presente un aspecto alerta. Esto también ayuda a los oyentes a sentirse atentos. Nunca presente una apariencia rígida como si fuera un soldado en atención.

Los buenos oradores nunca son agresivos, porque esto ofende al público. Aún cuando se les formula una pregunta hostil, continúan siendo corteses, ya que saben que los oyentes tienden a simpatizar con el orador en estos casos. Y el analista quiere mantener al auditorio de su parte. Si la persona que está formulando la pregunta se sale de control, los oyentes se harán cargo del problema.

USE LOS GESTOS EFICAZMENTE

El analista debe tratar de ser natural y actuar de forma natural. Debe sonreír cuando sea apropiado, usar gestos

normales y sentirse libre de moverse según sea necesario. Las personas no se mantienen rígidas en un sólo lugar cuando hablan con amigos sobre temas de interés común. Los buenos oradores usan los mismos gestos casi informales que se usan en la conversación diaria. La mejor forma de que un analista se sienta cómodo es que sepa bien de lo que habla, que crea en lo que está diciendo y que sepa algo sobre la naturaleza de su auditorio.

MÁS SOBRE LOS GRÁFICOS

Según mencionamos anteriormente, el analista debe usar ayudas visuales durante su presentación. La mayoría de los oradores usan diagramas de pared, diapositivas o transparencias.

Las transparencias buenas ahorran tiempo; aumentan el interés del público; generan y mantienen la atención; esclarecen, fortalecen o subrayan ideas; prueban puntos; y aumentan la retención de la memoria. Las mejores transparencias usan solamente palabras claves, presentando sólo una idea primaria en cada transparencia. Las ideas complejas se dividen en una serie de transparencias más sencillas.

Las transparencias deben ser visibles para todos los miembros del auditorio. El texto debe estar escrito en letras

grandes, y se debe dejar las transparencias sobre la pantalla suficiente tiempo para que todos puedan leer los datos. Use colores contrastantes para definir las categorías, y deje abundante espacio libre y márgenes anchos.

El analista puede mostrar las transparencias complejas primero y entonces repetir los detalles usando otras transparencias más sencillas para mostrar el concepto global. Si es necesario, el orador puede repartir materiales escritos, pero sólo después de que haya terminado de hablar. Si el orador reparte materiales mientras está hablando, los miembros del público se pondrán a leer y dejarán de mirarlo.

PRÁCTICA

El analista debe practicar su presentación usando los gráficos. Sus notas deben estar marcadas de modo que sepa cuando se debe mostrar cada transparencia. Mientras más el analista practique su charla, más relajado se sentirá, y menos dificultades encontrará al enfrentarse a su público.

EVALUACIÓN PERSONAL PARA LA SÉPTIMA PARTE

¿Estoy siguiendo los principios de la lógica formal al preparar mi informe de inteligencia terminada?

¿Es que el producto contiene falacias de relevancia o de ambigüedad? Soy culpable de usar falacias de analogía?

¿Me he ocupado de que la primera oración de cada párrafo sugiera el tópico de este párrafo?

¿Es que comprendo el tema sobre el cual estoy tratando de escribir? Si no, ¿cómo puedo esperar escribir una explicación que el consumidor pueda comprender?

¿Estoy usando la voz activa? Estoy usando un lenguaje definido y concreto?

¿Estoy escribiendo en forma concisa? ¿Estoy presentando las conclusiones y los puntos principales primero? Igualmente, ¿me estoy asegurando de que la atención del lector se dirija hacia el tema del texto y no hacia mí?

¿Estoy limitando mi uso de adjetivos y adverbios y narrando la historia con sustantivos y verbos?

¿Estoy reservando suficiente tiempo para volver a escribir y hacer cambios? Todos los borradores iniciales tienen faltas de gramática y de lógica.

¿Estoy escribiendo y explicando demasiado?

¿Estoy escribiendo claramente? Si mi texto no le resulta claro a mis compañeros analistas o a mis supervisores, probablemente no le resultara claro a mis consumidores.

¿Me estoy asegurando de no usar palabras complejas y oraciones largas?

¿Estoy maldispuesto a publicar my informe porque creo que no tengo suficientes datos? ¿Me estoy dando cuenta de cuan pocos datos uso para tomar mis decisiones?

Estoy presentando las hipotesis contradictorias en forma clara y objetiva? He expresado todas mis suposiciones explicitamente, de modo que el consumidor pueda criticar mis conclusiones?

He expresado mis conclusiones tan clara y precisamente como me es posible? He contestado la pregunta en cinco minutos o menos? Encontrara el lector que no esta tan ocupado suficientes detalles de interes en las conclusiones para estimularlo a leer el informe completo?

He incluido suficientes (o demasiados) detalles? Como estoy decidiendo cuantos detalles debo incluir en este informe?

Es que mis pocos ejemplos reflejan un grupo mayor de otros ejemplos, o acaso son los unicos de su clase que tengo? Si lo segundo es cierto, se lo he informado claramente al consumidor?

He usado demasiadas personalidades y fechas? He errado en no discutir ciertos articulos en el mismo orden en que fueron introducidos originalmente?

Cual es el punto principal de mi presentacion? Es que he adaptado este punto para mi publico?

Se suficiente sobre el tema para hacer una buena presentacion?

Se suficiente sobre el publico para darles una presentacion "a su gusto"?

¿Deberé hacer un bosquejo de la presentación o deberé tenerla toda por escrito? Si la tengo toda escrita, ¿cómo he de evitar leerla o memorizarla? ¿Qué haré si una pregunta me distrae y pierdo mi lugar?

¿Voy a usar tácticas especiales en mi presentación?

¿Cómo he de vestirme para asegurar que mi vestimenta no distraiga al público?

Dado el tamaño de la habitación, el carácter del público y la naturaleza de los materiales, ¿qué tipo de voz debo usar? Más importante, ¿cómo he de mantener contacto visual?

¿Cómo planeo manejar las preguntas hostiles?

¿Estoy usando suficientes ayudas audiovisuales? Si es así, ¿están bien hechas? Por ejemplo, ¿es que las letras en las transparencias son suficientemente grandes para que todos las vean? ¿He sobrecargado alguna diapositiva con demasiados detalles? ¿He dejado márgenes amplios?

¿He usado colores contrastantes para subrayar los puntos principales en las transparencias?

¿He repartido materiales al público? ¿Cuándo planeo repartirlos?

¿He separado tiempo para practicar la orientación, con las gráficas, de modo que este relajado y actúe con confianza en frente del público?

OCTAVA PARTE: BUSQUEDA CONTINUA DE NUEVOS DATOS QUE
PUEDAN INVALIDAR LAS HIPÓTESIS SELECCIONADAS

Analizar un tema de inteligencia es un proceso continuo que no debe terminar una vez el analista ha presentado los resultados de su análisis. Excepto en el caso de los problemas "simples" (repase la Segunda Parte), pocas preguntas en el campo de la inteligencia pueden ser contestadas por completo. Como consecuencia, el analista tiene que efectuar un seguimiento.

Por ejemplo, aún los problemas "deterministas", en los que las relaciones de causa y efecto son específicas y aparentes, pueden estar cambiando lo suficiente como para obligar a que se efectue una reevaluación periódica. Todos los problemas "con un número conocido de alternativas" son probabilistas y deben ser observados constantemente. Cada vez que hay un cambio, el analista debe decidir si el resultado indicado por su análisis en un principio continua siendo el más probable.

En el caso de los problemas "con un número desconocido de alternativas", cuando el analista no conoce todas las opciones o resultados, o cuando ningún resultado particular parece ser más probable que cualquier otro, el analista siempre debe estar alerta. Lo más que puede hacer es observar los factores cambiantes en el problema hasta

conseguir mejores datos. Finalmente, el analista que se enfrenta a un problema "indeterminado" probablemente tendrá que emprender un estudio a fondo del problema para recolectar suficientes datos que le permitan comenzar a efectuar un análisis ordenado. Mientras busca los datos, debe contentarse con identificar las peores opciones o los peores resultados posibles.

El mensaje es claro: los analistas de inteligencia, al contrario de los académicos, deben publicar los resultados de su investigación en un momento oportuno (antes de o en la fecha señalada por el consumidor). Esto a menudo los obliga a publicar resultados inconcluyentes o incompletos, pero también los obliga a continuar buscando suficientes datos para completar el proceso analítico. En algunos casos, esta búsqueda continua indefinidamente.

La Séptima Parte trató la necesidad de descartar hipótesis, indicando que una hipótesis sólo puede ser refutada (y descartada) citando un sólo fragmento de evidencia exacta y confiable que no sea compatible con esta. Si el analista no continua buscando nuevos datos, no se está dando a sí mismo la oportunidad de refutar sus hipótesis más recientes y sustituirlas con hipótesis que pueden acercarlo más a la verdadera solución del problema analítico.

Un buen servicio de información es el resultado de ciertos métodos de razonamiento o del procesamiento de las informaciones que, si son propiamente aplicadas a una situación, producirán la verdad.

La validez de una hipótesis es tentativamente aceptada con confianza creciente a medida que aumente el número de implicaciones que sean confirmadas y comparadas con la realidad; pero tan pronto que se descubra una falsedad, la hipótesis es declarada inválida.

Los analistas de inteligencia deben tratar las informaciones no depuradas con un escepticismo muy próximo a la paranoia.

Muchos análisis de inteligencia tienen el principal defecto de llevar implícitas demasiadas suposiciones; como consecuencia, los errores se infiltran dentro del proceso.

La realidad es como una madeja enmarañada de hilos. Con infinita paciencia, el analista disecciona un hilo de la madeja y tiene mucho gusto en observar un nexo casual entre sus partes. De esta manera él alcanza la verdad, pero nunca la verdad con mayúscula.