IntelKIT

HERRAMIENTAS INTELIGENTES
PARA ANALISTAS DE INTELIGENCIA

TÉCNICA CARVER

PRIORIDAD DE PROTECCIÓN

CARVER

MANUAL DE USUARIO

Decidir qué proteger primero,
con los seis criterios a la vista

Filtro de higiene analítica por pivote

VERSIÓN 1.2 | NOVIEMBRE DE 2026 | Manual de uso de CARVER IntelKIT v1.2.xlsx

Uso libre citando la fuente

Índice

1. **Qué es CARVER y para qué sirve** . . . 3

2. **Antes de empezar** . . . 4

3. **La estructura del Excel** . . . 6

4. **Cómo realizar una evaluación** . . . 7

5. **Los seis criterios** . . . 10

6. **Resultados y controles** . . . 11

7. **Recomendaciones y limitaciones** . . . 15

Versión 1.2. Este manual acompaña a la plantilla *CARVER IntelKIT v1.2 — Plantilla en blanco.xlsx* y al libro con ejemplo *CARVER IntelKIT v1.2.xlsx*. Está escrito para quien no ha utilizado nunca CARVER ni ninguna otra herramienta de IntelKIT: no presupone formación previa ni conocimiento del vocabulario de inteligencia. Cada término se explica la primera vez que aparece.

El método procede de la doctrina militar estadounidense —FM 34-36 (1991), ATP 3-05.20 (2013), ATP 3-60 (2015) y ATP 2-01.3 (2019)— y de la adaptación que la FDA y el FSIS hicieron para la defensa del sector alimentario (2009). La escala de 1 a 5 con descripción propia, el pivote, la columna de calidad de la información y toda la hoja de control analítico son **decisiones de diseño de IntelKIT** y van señaladas como tales en todo el documento. Todos los datos del ejemplo que recorre el manual son **ficticios**.

Las capturas de pantalla proceden del libro con ejemplo real, no de maquetas. Cada figura lleva número, título y pie, y se menciona en el texto del apartado que la explica.

1. Qué es CARVER y para qué sirve

LA IDEA, EN DOS MINUTOS

Casi nadie puede protegerlo todo a la vez. CARVER no dice qué va a pasar: ordena una lista de elementos según lo atractivos que resultarían para quien quisiera actuar contra ellos, y deja a la vista por qué cada uno está donde está.

1.1 Qué significa el nombre

CARVER son las iniciales de los seis criterios con los que se puntúa cada elemento: *Criticality*, *Accessibility*, *Recuperability*, *Vulnerability*, *Effect* y *Recognizability* —criticidad, accesibilidad, recuperabilidad, vulnerabilidad, efecto y reconocibilidad —. Cada elemento recibe una puntuación de 1 a 5 en los seis, y la suma de las seis ordena la lista.

Nació en el ámbito militar para priorizar objetivos de ataque. Aquí se usa al revés, en **defensa**: si se sabe qué elementos resultarían más atractivos para quien quisiera actuar contra el sistema, se sabe por dónde empezar a protegerlo. Ese uso defensivo no es una invención de IntelKIT: el apéndice C de ATP 3-60 lo recoge expresamente. METODOLOGÍA ORIGINAL

1.2 Qué problema resuelve

Cuando hay que repartir un presupuesto de seguridad, de continuidad o de mantenimiento, la discusión suele acabar en impresiones: a cada participante le parece más urgente lo que mejor conoce. CARVER no elimina el juicio —al contrario, lo exige— pero obliga a que ese juicio se formule seis veces, cada una sobre una pregunta distinta, y a que quede escrito de dónde sale cada respuesta.

El resultado no es una verdad: es una lista ordenada que cualquiera puede revisar criterio por criterio y discutir con argumentos concretos.

1.3 Un ejemplo cotidiano antes de entrar en materia

Alguien quiere asegurarse de poder seguir trabajando si algo falla en su casa. Los elementos de los que depende son pocos: la conexión a internet, el portátil, la luz, la silla. No todos importan lo mismo, pero tampoco basta con preguntarse cuál importa más: el portátil es insustituible en un día y la silla se reemplaza en una tarde; la luz afecta a todo pero es la compañía quien la repone; la conexión se puede duplicar con el móvil. Son preguntas distintas, y confundirlas es lo que hace que las conversaciones sobre prioridades no avancen. CARVER las separa y las hace una a una.

1.4 Qué preguntas permite abordar, y qué resultados produce

CARVER sirve para preguntas del tipo «¿en qué dos puntos de esta cadena concentramos el esfuerzo?» o «¿cuál de estos proveedores nos deja más expuestos?». No sirve para «¿qué probabilidad hay de que esto ocurra?» ni para «¿qué debemos hacer?».

El resultado es una tabla ordenada, con las seis puntuaciones de cada elemento siempre a la vista al lado del total, la justificación escrita de cada una y una hoja que señala lo que falta o lo que conviene comprobar.

LO QUE LA TÉCNICA NO HACE

No predice. Una puntuación alta no es una probabilidad alta de que ocurra nada. Describe lo atractivo que resultaría el elemento para quien quisiera actuar contra él, con la información disponible.

No mide: ordena. Las escalas son ordinales. Ninguna fuente afirma que los intervalos sean iguales ni que una diferencia de tres puntos valga más que una de dos. El propio informe de evaluación de la FDA describe el resultado como un ranking de riesgo relativo.

No sustituye un análisis de amenazas. Evalúa vulnerabilidades y prioriza elementos; no estima probabilidades ni construye escenarios.

2. Antes de empezar

LO QUE HAY QUE TENER DECIDIDO ANTES DE ABRIR EL LIBRO

CARVER compara. Para que la comparación signifique algo hay que fijar antes tres cosas: respecto a qué se compara, frente a quién y con qué plazos. Si estas tres no están claras, las puntuaciones no son comparables ni siquiera entre sí.

2.1 El pivote INTELKIT

El **pivote** es el elemento de referencia del análisis: aquello cuya continuidad da sentido a todo lo demás. Cada elemento se valora por lo que supone *para el pivote*, no en abstracto.

El término no figura en las fuentes de CARVER. Es una adaptación de IntelKIT que cumple la función del primer paso del método de la FDA, que exige fijar los parámetros —sistema, punto final de interés, atacante y modo de ataque— antes de puntuar nada.

ESTO NO ES UN PIVOTE

«La seguridad de la empresa.» Sirve para todo, no se puede perder y cualquier elemento parece relacionado con ello.

ESTO SÍ LO ES

«La capacidad de poner un pedido en casa del cliente en 48 horas.» Es una promesa concreta, se puede dejar de cumplir y permite decir, de cada elemento, qué le aporta.

Cinco indicaciones para elegirlo, que también están en la hoja 01 del libro:

- Pregúntese qué es lo que, si dejara de funcionar, haría que el análisis dejara de importar. Eso es el pivote.
- Suele ser una capacidad o un compromiso, no una cosa: «entregar en 48 horas», «mantener el suministro», «poder facturar».
- Tiene que ser uno solo. Si hay dos, son dos análisis.
- Todos los elementos se valoran frente a ese pivote. Un elemento que no tenga relación con él no pertenece a esa tabla.
- El pivote, el adversario y el horizonte se declaran una vez y valen para toda la hoja. Lo que usted tiene que asegurar es que cada puntuación se haya pensado frente a ese pivote y no en abstracto.

2.2 El adversario o la perturbación METODOLOGÍA ORIGINAL

CARVER puntúa desde el punto de vista de quien querría actuar contra el sistema. Sin declarar ese punto de vista, tres de los seis criterios —accesibilidad, vulnerabilidad y efecto— no tienen respuesta: no se puede decir si algo es accesible sin decir *para quién*.

No hace falta que sea alguien con nombre. Puede ser un perfil —«un tercero sin acceso privilegiado y sin recursos extraordinarios»— o una perturbación —«una interrupción prolongada del suministro eléctrico»—. Lo que no vale es dejarlo sin declarar.

2.3 El horizonte de recuperación INTELKIT

Uno de los criterios, recuperabilidad, se gradúa en plazos: inmediato, corto, intermedio, largo. Esas palabras no significan lo mismo en una cadena logística que en un mercado financiero, y los tres documentos consultados usan horizontes distintos entre sí: FM 34-36 va del mismo día a más de un mes; ATP 3-60, de días a menos de un año; la FDA, de menos de un mes a más de un año. Por eso el horizonte se declara: usted dice qué significan esas cuatro palabras en su sistema, y a partir de ahí la escala es coherente.

2.4 Lista de lo que conviene tener preparado

- ☐ Qué sistema va a analizar y para qué decisión.
- ☐ Qué es lo que quiere mantener en funcionamiento: el pivote.
- ☐ Contra qué o contra quién: el adversario o la perturbación.
- ☐ Con qué plazos trabaja su organización: el horizonte de recuperación.
- ☐ Una lista de los elementos que va a comparar. Dos como mínimo: con uno solo no hay nada que priorizar.
- ☐ Para cada elemento, de dónde sale lo que sabe de él.
- ☐ Con quién va a acordar las puntuaciones. El método de la FDA pide que las acuerde por consenso un equipo de especialistas.

> **CON QUÉ ELEMENTOS FUNCIONA ESTA ADAPTACIÓN, Y CON CUÁLES NO**
>
> Los seis criterios están escritos pensando en cosas que se pueden alcanzar, dañar y reponer. **La regla: la adaptación funciona con elementos que tienen existencia física o contractual y que pueden perderse.** Infraestructuras, instalaciones, nodos, proveedores y dependencias contractuales entran sin problema; las plataformas y servicios digitales también, con la precaución de que ahí accesibilidad deja de ser acceso físico y pasa a ser exposición.
>
> **No funciona con actores que deciden ni con capacidades abstractas.** Un actor reacciona, y una capacidad ni se alcanza ni se reconoce. Con organizaciones funciona solo en parte, porque reconocibilidad pierde sentido. El apartado 8 de la hoja 05 tiene la tabla completa. INTELKIT Ninguna fuente valida estos usos fuera del ámbito militar y del alimentario.

3. La estructura del Excel

SEIS HOJAS, Y QUÉ SE HACE EN CADA UNA

El libro tiene seis hojas y se recorren en el orden en que están numeradas. Solo en una de ellas se escribe.

Hoja	¿Se escribe?	Para qué sirve
00 · Inicio	No	Punto de entrada. Qué es la técnica, qué resultado da, qué no permite concluir, los seis criterios de un vistazo, qué tener preparado y los diez pasos de uso con enlaces a la hoja donde se hace cada cosa.
01 · Guía de los criterios	No	Los seis criterios uno a uno: qué mide, la pregunta que hay que hacerse, qué significan el 1, el 3 y el 5, un ejemplo y los errores más frecuentes. Además, los tres pares que más se confunden, cómo se justifica una puntuación y cómo se elige el pivote.
02 · Contexto y evaluación	**Sí**	La única hoja de trabajo. Tres bloques: A, el contexto del análisis; B, los seis criterios con su escala, para consultarlos sin salir de la hoja; C, la tabla de elementos, con veinte filas preparadas.
03 · Resultados	No	La tabla ordenada por resultado, una lectura automática de lo que hay, los tres elementos de resultado más alto, qué limita la suma y un gráfico con la composición de cada total.
04 · Control analítico	No	El filtro de higiene: señala lo que falta, lo que no está sostenido y lo que conviene comprobar, y plantea las siete preguntas que ninguna fórmula puede responder. INTELKIT
05 · Criterios y fuentes	No	La trastienda metodológica: qué versión de CARVER se usa, las escalas documentadas, por qué no se pondera, por qué no se puntúa Shock, qué procede de las fuentes y qué añade IntelKIT, y las referencias completas.

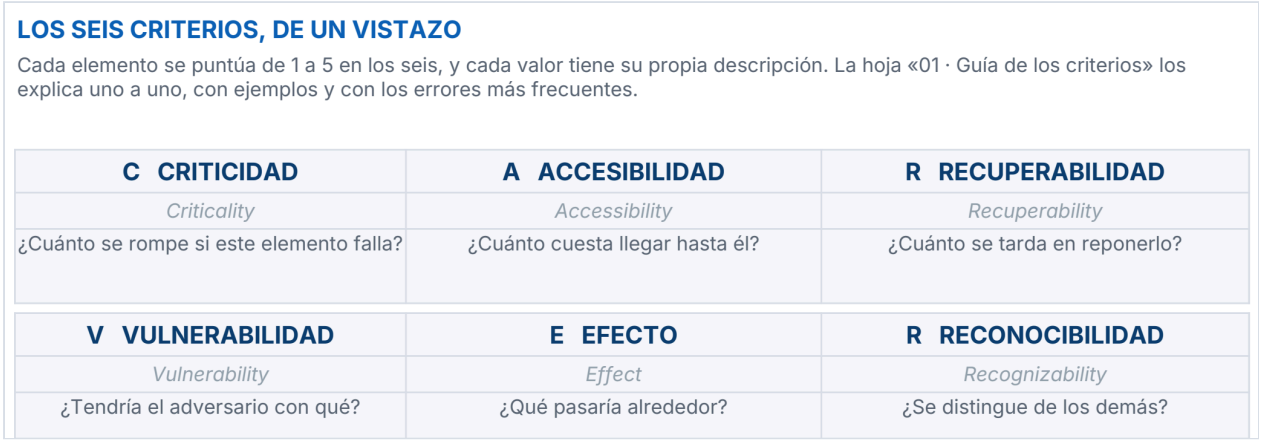


Figura 1. Los seis criterios, de un vistazo. El resumen con el que se abre la hoja 00: cada criterio con su inicial, su nombre en inglés y la pregunta que resume lo que mide. Es el mapa más corto del método; el apartado 5 de este manual lo desarrolla.

> ANTES DE EMPEZAR: LOS TRES COLORES
>
> Las celdas **azul muy claro** son las que rellena usted. Las **grises** contienen fórmulas y no deben escribirse encima: si escribe sobre una, pierde el cálculo. Las **ámbar** son avisos. Es la misma convención en todas las hojas, y es la misma de las demás herramientas de IntelKIT. INTELKIT
>
> Las hojas están protegidas sin contraseña: solo se puede escribir donde hay que escribir. Las barras azules de navegación que hay bajo cada título llevan de una hoja a otra sin tocar las pestañas.

DOS ARCHIVOS, Y CUÁL USAR

CARVER IntelKIT v1.2.xlsx trae un ejemplo completo ya cumplimentado: sirve para ver el funcionamiento antes de empezar, y es de donde salen todas las capturas de este manual. *CARVER IntelKIT v1.2 — Plantilla en blanco.xlsx* es el mismo libro sin datos. **Para un análisis real, use la plantilla en blanco.** Si prefiere partir del libro con ejemplo, borre las casillas azules: las fórmulas, los desplegables y los avisos quedan intactos.

4. Cómo realizar una evaluación

LA HOJA 02, DE ARRIBA ABAJO

Todo el trabajo ocurre en una sola hoja, «02 · Contexto y evaluación», y se hace en el orden en que está escrita: primero el contexto, después los elementos, después las puntuaciones y por último la justificación.

4.1 Paso 1: el contexto del análisis

El bloque A tiene **nueve campos, de los que siete son obligatorios**. Sin ellos, el orden que salga después no vale para nada, porque no se sabría a qué sistema, a qué pivote ni a qué momento se refiere.

Campo	Qué se escribe
Nombre del análisis *	Un título que lo identifique dentro de seis meses.
Sistema o ámbito analizado *	El conjunto del que forman parte los elementos: una cadena de suministro, una red de distribución, un mercado, una institución.
Objetivo del análisis *	Para qué se hace y qué decisión debería ayudar a tomar.
Pivote o elemento de referencia *	Lo que se quiere mantener en funcionamiento. Apartado 2.1.
Adversario o perturbación considerada *	Frente a quién o frente a qué se puntúa. Apartado 2.2.
Horizonte de recuperación *	Qué significan «inmediato», «corto», «intermedio» y «largo» en su sistema. Apartado 2.3.
Fecha de evaluación *	El orden obtenido vale para ese momento, no para siempre.
Equipo evaluador y consenso	Quién ha puntuado. Si ha puntuado una sola persona, o si quedó algún desacuerdo sin resolver, escríbalo aquí: ocultarlo tras un número de compromiso es peor que dejarlo escrito.
Alcance y delimitación	Qué queda dentro y, sobre todo, qué queda fuera. Lo que no se declara fuera se da por dentro.

4.2 Paso 2: escribir los elementos

El bloque C es la tabla de trabajo: **una fila por elemento, veinte filas preparadas**. Las cuatro primeras columnas identifican el elemento.

ID	Elemento evaluado	Descripción breve	Relación con el pivote
01	Centro logístico de Ágreda	Único almacén de la empresa. Recibe, prepara y expide el 100 % de los pedidos.	Soporte directo
02	Tienda web y motor de pedidos	Aplicación alojada en un proveedor externo. Es por donde entran todos los pedidos nuevos.	Soporte directo
03	Pasarela de pago contratada	Servicio de cobro de un tercero. Hay un segundo proveedor ya contratado como alternativa.	Soporte indirecto

Figura 2. Qué elemento es. Las cuatro primeras columnas de la tabla, en los tres primeros elementos del ejemplo. El identificador lo pone el libro. La descripción breve existe para que, meses después, se sepa de qué se hablaba. *Relación con el pivote* es un desplegable: es el propio pivote, soporte directo, soporte indirecto, dependencia compartida o por determinar. Las filas se muestran recortadas por debajo del texto; en el libro son más altas, porque su altura la fija la justificación. DATOS FICTICIOS

Si un elemento no tiene relación con el pivote, no pertenece a esta tabla. La columna que declara esa relación es una aportación de IntelKIT y existe precisamente para que esa pregunta se haga una vez por fila. INTELKIT

4.3 Paso 3: puntuar los seis criterios

Al pinchar en una casilla de puntuación aparece un desplegable con los valores de 1 a 5 y, encima, una nota con las cinco descripciones de ese criterio: no hace falta volver a la hoja 01 mientras se puntúa. En la cabecera de la tabla, *Recuperabilidad* y *Reconocibilidad* aparecen abreviadas como *Recuperab.* y *Reconocib.*: quince letras no caben en el ancho de la columna a un cuerpo legible. El nombre entero está en el bloque B de la misma hoja y en la nota que aparece al pinchar la cabecera. **Si no puede valorar un criterio, deje la casilla en blanco.** Es preferible a inventar un número: el resultado no se calcula hasta que están los seis, y la hoja de control dirá cuáles faltan.

C Criticidad	A Accesibilidad	R Recuperab.	V Vulnerabilidad	E Efecto	R Reconocib.	Resultado CARVER
5	3	4	2	3	5	
4	5	1	3	3	4	
3	2	1	2	3	3	
5	4	3	3	3	4	
3	2	4	2	3	3	
2						

Figura 3. Las seis puntuaciones y el resultado. Los seis elementos del ejemplo. El color de fondo es más intenso cuanto más alta es la puntuación, y no significa nada por sí mismo. Fíjese en dos cosas: los elementos 01 y 04 suman lo mismo, 22, con puntuaciones distintas; y el 06 solo tiene una, de modo que no tiene resultado. DATOS FICTICIOS

> **LA PUNTUACIÓN ALTA NO ES LA SUYA**
>
> En los seis criterios, **5 describe al elemento más atractivo para quien quisiera atacarlo o aprovecharse de él**, no al más importante para usted. Es así en todas las versiones documentadas, incluidas las de uso defensivo. El caso que más despista es recuperabilidad: tardar más en reponerse puntúa *más* alto, porque eso hace del elemento un objetivo más atractivo.

4.4 Paso 4: la justificación y la calidad de la información

Es la parte que convierte seis números en un análisis. El método de la FDA reserva una casilla de justificación **por cada atributo**; aquí hay un único campo, y en él se escribe criterio por criterio. INTELKIT

Una justificación suficiente dice cuatro cosas:

1. Qué información respalda la puntuación.
2. De dónde procede esa información.
3. Qué razonamiento une la evidencia con el número que ha puesto.
4. Qué no se sabe, y qué cambiaría si se supiera.

> **NO BASTA**
>
> «Es muy importante para la empresa. C 5.»
>
> No dice qué información lo respalda, ni de dónde sale, ni por qué 5 y no 4, ni qué queda sin saber.

> **SÍ BASTA**
>
> «C 5: el cuadro de mando de octubre registra que el 100 % de los pedidos se prepara en este almacén y no hay un segundo punto de expedición. Por eso detiene el pivote, no solo lo degrada. No se ha comprobado si la expedición podría subcontratarse; si pudiera, bajaría a 4.»

Al lado va la **calidad de la información**: alta —varias fuentes concordantes—, media —una sola fuente o fuente parcial—, baja —indicio o inferencia— o sin determinar. Ninguna fuente de CARVER pide este dato, pero FM 34-36 sí recomienda verificar los hechos críticos en al menos dos fuentes y etiquetar como especulativo lo que lo sea. Sirve para saber si se están comparando cosas documentadas de forma desigual. INTELKIT

ID	Calidad de la información	Justificación, criterio por criterio
01	Alta · varias fuentes concordantes	C 5: todos los pedidos pasan por este almacén, según el cuadro de mando interno de la empresa ficticia; sin él no sale ninguno. · A 3: polígono vallado, control de acceso con tarjeta y vigilancia nocturna; se alcanza, pero hay controles que sortear. · R 4: habilitar una nave alternativa llevaría entre seis meses y un año según operaciones, que en el horizonte declarado es plazo largo. · V 2: con el perímetro, el control de acceso y la vigilancia, la capacidad de actuar sobre él es escasa. · E 3: fuera del propio almacén apenas cambiaría nada; no es el principal empleador de la zona ni tiene carga simbólica. · R 5: la nave está rotulada, figura en el registro de la sociedad y aparece en mapas públicos.

Figura 4. La justificación, criterio por criterio. El primer elemento del ejemplo. Cada bloque empieza por la inicial del criterio y su puntuación, y dice de dónde sale. Obsérvese que la de recuperabilidad cita el plazo declarado en el bloque A —«entre seis meses y un año… que en el horizonte declarado es plazo largo»— en lugar de dar un número suelto. DATOS FICTICIOS

La última columna, *Observaciones y desacuerdos*, es donde se deja constancia de lo que no cabe en la justificación: un empate que conviene explicar, una postura minoritaria del equipo, una advertencia para quien lea el análisis más adelante.

Con esto la hoja 02 está terminada. **Lo que queda es leer: primero la hoja «04 · Control analítico», para resolver lo que señale, y después la hoja «03 · Resultados».** Las dos se rellenan solas, y son el asunto del apartado 6.

5. Los seis criterios

LO IMPRESCINDIBLE DE CADA UNO

Lo que sigue es el resumen corto. La hoja «01 · Guía de los criterios» desarrolla cada uno con el significado del 1, el 3 y el 5, un ejemplo y los errores frecuentes; mientras se puntúa, las cinco descripciones aparecen además al pinchar cada casilla.

Criterio	Qué mide	La pregunta que hay que hacerse
C · Criticidad *Criticality*	La magnitud del daño que causaría su pérdida al pivote. No su probabilidad.	Si este elemento dejara de funcionar, ¿qué parte del pivote deja de funcionar con él?
A · Accesibilidad *Accessibility*	La fricción que hay entre el adversario y el elemento. Acceso real, no acceso autorizado.	¿Cuánta fricción hay entre un adversario y este elemento?
R · Recuperabilidad *Recuperability*	El tiempo que costaría reponer, reparar o sortear el elemento dañado. Más tiempo, más puntuación.	Si este elemento quedara fuera de servicio, ¿cuánto tardaría el sistema en volver a funcionar sin él o con un sustituto?
V · Vulnerabilidad *Vulnerability*	Si el adversario tiene los medios y la pericia, con las salvaguardas que ya están puestas —no las previstas—.	Con las protecciones que hoy existen, ¿qué capacidad real haría falta para consumarlo?
E · Efecto *Effect*	Las consecuencias indirectas: sobre las personas, la opinión pública, el mercado, terceros. Más allá del daño funcional.	Si este elemento cayera, ¿qué pasaría alrededor, más allá del daño funcional?
R · Reconocibilidad *Recognizability*	Con qué facilidad se identifica el elemento sin confundirlo con otros. Es identificación, no importancia.	¿Cuánto hay que saber para dar con este elemento y no con otro parecido?

5.1 Los tres pares que más se confunden

Casi todos los errores de puntuación salen de confundir dos criterios. Son siempre los mismos tres pares:

Par	En qué se diferencian	Un caso que lo enseña
Criticidad / Efecto	Criticidad mira hacia dentro: cuánta actividad del pivote se detiene. Efecto mira hacia fuera: qué pasa alrededor, más allá del daño funcional.	Un centro de datos interno puede ser criticidad 5 y efecto 3: por dentro lo rompe todo y por fuera no se entera nadie.
Accesibilidad / Vulnerabilidad	Accesibilidad es llegar. Vulnerabilidad es poder hacer algo una vez allí. El informe de evaluación de la FDA documenta que los dos se solapan en la práctica y pide revisar sus definiciones.	Una puerta abierta a una sala con equipos que nadie sabe manejar es accesibilidad alta y vulnerabilidad baja.
Recuperabilidad / Criticidad	Criticidad es cuánto se rompe. Recuperabilidad es cuánto se tarda en arreglarlo. Son independientes.	Un componente poco crítico que solo fabrica una empresa en el mundo es criticidad baja y recuperabilidad alta.

5.2 Efecto merece un párrafo aparte

Es el criterio que más cuesta, por tres razones que conviene conocer de antemano.

Significa dos cosas distintas según la fuente. En la rama militar es el conjunto de impactos —militares, políticos, económicos, psicológicos y sociológicos— que el ataque produciría en el objetivo y más allá de él. En la adaptación alimentaria de la FDA es el porcentaje de producción dañada. IntelKIT usa **la definición militar**: con criticidad definida como degradación del sistema, la de la FDA mediría dos veces lo mismo.

La perspectiva no está escrita en ninguna fuente. Aquí, 5 significa que esas consecuencias indirectas *no estorbarían* a quien las provocara, y 1 que se volverían claramente en su contra. La tabla D-5 de FM 34-36 va de «efectos abrumadoramente positivos» a «abrumadoramente negativos» sin decir para quién. **Esa lectura es una adaptación de IntelKIT y se declara como tal.** INTELKIT

Es normal que salga casi igual en todos los elementos. FM 34-36 dice que efecto «es frecuentemente neutro» en el nivel táctico, y el informe de evaluación de la FDA observa que suele salir constante entre nodos. En el ejemplo del libro sale 3 en los cinco elementos puntuados, y la hoja de control lo señala. No es un fallo: es lo que predicen las fuentes.

> UNA PREGUNTA QUE SURGE SIEMPRE: ¿Y SHOCK?
>
> Quien haya oído hablar de «CARVER + Shock» echará en falta un séptimo criterio. **Esta plantilla no lo puntúa**, por tres razones acumuladas: pertenece a la adaptación alimentaria de la FDA y solo existe descrito en una escala de 1 a 10 con anclajes alimentarios; un total de siete factores en escala 1–5 no sería «CARVER + Shock», y llamarlo así sería atribuir a la FDA una decisión nuestra; y el propio informe de evaluación de la FDA señala que Shock duplica en buena medida a criticidad. El apartado 6 de la hoja 05 lo explica con detalle. Si lo que usted analiza es defensa alimentaria, lo que debe usar es CARVER + Shock de la FDA, no esta plantilla.

6. Resultados y controles

QUÉ DICE LA HOJA 03, Y QUÉ VIGILA LA HOJA 04

El resultado es la suma simple de las seis puntuaciones, de 6 a 30. No hay nada más: ni pesos, ni factores, ni correcciones. Lo interesante no es la cifra, sino lo que hay debajo de ella.

6.1 La tabla de resultados

ID	Elemento evaluado	C	A	R	V	E	R	Resultado CARVER	Posición
01	Centro logístico de Ágreda	5	3	4	2	3	5	**22**	**1**
02	Tienda web y motor de pedidos	4	5	1	3	3	4	**20**	**3**
03	Pasarela de pago contratada	3	2	1	2	3	3	**14**	**5**
04	Transportista de última milla	5	4	3	3	3	4	**22**	**2**
05	Proveedor del 60 % del catálogo	3	2	4	2	3	3	**17**	**4**
06	Servicio de atención al cliente	2							

Figura 5. El resultado por elemento. Las seis puntuaciones quedan siempre al lado del total, nunca detrás de él. La columna *Posición* ordena de mayor a menor. El 01 y el 04 empatan a 22 y el libro los separa por orden de entrada en la tabla, no por mérito: eso lo advierte la lectura automática que hay debajo. El 06 no tiene resultado porque le faltan cinco puntuaciones. DATOS FICTICIOS

Debajo de la tabla, la hoja escribe una **lectura automática**: cuántos elementos hay puntuados, cuál es el total más alto y el más bajo, y cuántos puntos los separan de los veinticuatro que hay entre los extremos de la escala. No califica esa diferencia —no dice si es «estrecha» o «amplia»—, porque para eso haría falta un umbral que ninguna fuente establece. Después vienen los tres elementos de resultado más alto.

6.2 Qué significa un resultado alto, y qué limita la suma

Que un elemento puntúe alto significa que, con la información disponible y frente al adversario declarado, reúne más de las condiciones que lo harían un objetivo atractivo: importa, se llega a él, cuesta reponerlo, hay capacidad para actuar sobre él, las consecuencias no estorbarían y se identifica con facilidad. **No significa que vaya a ocurrirle nada, ni que sea más probable que le ocurra.**

La hoja enumera cinco cosas que limitan esa suma. Conviene leerlas antes de usar el orden para decidir nada:

Lo que la suma supone o hace	Por qué importa
Supone que los seis criterios pesan lo mismo	Es un supuesto del método, no un hallazgo. Ninguna fuente establece una ponderación.
Supone que los pasos de la escala son iguales	Pasar de 2 a 3 y de 4 a 5 cuentan lo mismo en la suma, pero nada dice que midan el mismo salto.
Compensa: una puntuación muy alta tapa una muy baja	Dos elementos con el mismo total pueden tener perfiles opuestos. Por eso los seis criterios quedan siempre a la vista.
Los criterios que no varían desplazan el total sin diferenciar	El informe de evaluación de la FDA observa que recuperabilidad y efecto suelen salir constantes. Cuando ocurre, el orden lo deciden en la práctica los otros cuatro.
Los criterios que se solapan cuentan dos veces lo mismo	Ese mismo informe documenta el solapamiento entre accesibilidad y vulnerabilidad. Si en su análisis miden lo mismo, esa dimensión pesa el doble sin que se note.

6.3 El gráfico de composición

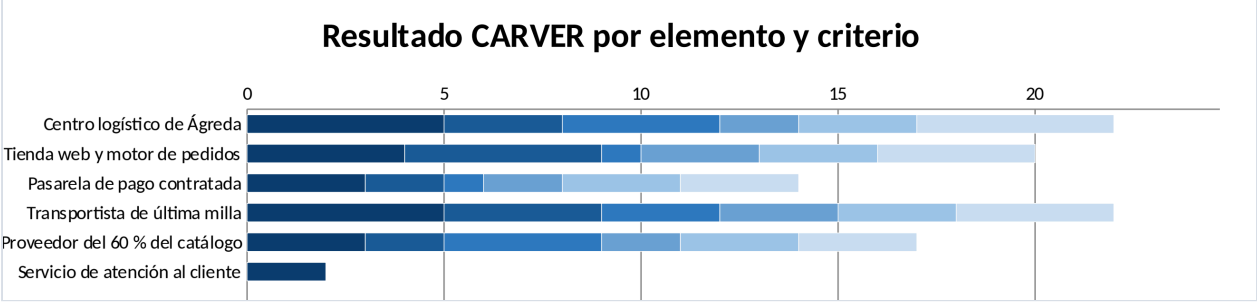


Figura 6. De qué está hecho cada total. El largo de cada barra es el resultado CARVER y cada tramo es uno de los seis criterios, en el orden del acrónimo y del azul más oscuro al más claro. Las barras del centro logístico y del transportista miden lo mismo y están hechas de tramos distintos: ahí está lo que el número no cuenta. El marco se ha recortado por debajo de la última barra; en la hoja continúa en blanco hasta la fila veinte.

DATOS FICTICIOS

6.4 El control analítico INTELKIT

La hoja 04 no es una puntuación más: no suma, no resta y no entra en ningún resultado. Tampoco es una nota de calidad del analista —un análisis honesto con información escasa tendrá avisos, y eso es lo correcto—. Revisa lo escrito en la hoja 02 y lo clasifica en tres estados:

Estado	Qué afirma
Falta información	Hay casillas sin rellenar.
Conviene revisar	Hay algo que merece una comprobación humana.
Sin incidencias	Las comprobaciones automáticas no han encontrado nada. **No dice que el análisis sea correcto.**

La hoja tiene cuatro bloques. El **A** comprueba el conjunto del análisis; el **B**, elemento por elemento; el **C** mira si cada criterio está diferenciando algo o si sale igual en todos; y el **D** son las siete preguntas que ninguna fórmula responde.

Comprobación	Estado
El contexto del análisis está declarado	Sin incidencias
Todos los elementos registrados están evaluados	Falta información
Cada elemento tiene su justificación escrita	Conviene revisar
Cada elemento declara su relación con el pivote	Conviene revisar
Los elementos están documentados con una calidad parecida	Conviene revisar
Hay elementos suficientes para comparar	Sin incidencias

Figura 7. Las seis comprobaciones de conjunto. Bloque A, en el ejemplo. A la derecha de cada estado, en la hoja, el libro explica qué falta exactamente y qué corregir. DATOS FICTICIOS

Estado	Qué falta o qué conviene revisar
Sin incidencias	Sin incidencias automáticas: las seis puntuaciones están, con su justificación, su relación con el pivote y la calidad de la información declarada. Las preguntas del bloque D siguen sin responder.
Conviene revisar	Elemento no comparable sin más: la información es «Baja · indicio o inferencia», y una diferencia de puntuación frente a un elemento mejor documentado mide en parte lo que se sabe.
Falta información	Falta información: quedan 5 criterio(s) por puntuar; el resultado no se calcula hasta que estén los seis. Sin declarar la relación con el pivote. Valoración sin justificación: la puntuación no queda sostenida por nada escrito. Sin declarar la calidad de la información.

Figura 8. Qué falta en cada elemento. Bloque B: el estado y el mensaje del elemento 01 y, tras la marca de las filas omitidas, los del 05 y el 06. El del 05 avisa de algo que no es un olvido sino una advertencia: su información es baja, y compararlo con un elemento mejor documentado hace que la diferencia de puntuación mida en parte lo que se sabe. DATOS FICTICIOS

Pregunta
1. ¿La justificación dice de dónde sale cada una de las seis puntuaciones, o solo la del conjunto?
2. ¿Hay información que apunte en contra de alguna puntuación y no esté recogida?
3. ¿Las puntuaciones las acordó un equipo, o las puso una sola persona?
4. ¿Está etiquetado como especulativo lo que lo es?
5. ¿Alguna puntuación se apoya en información que ha cambiado desde que se recogió?
6. ¿Accesibilidad y Vulnerabilidad están midiendo cosas distintas en su caso?
7. ¿Criticidad y Efecto están midiendo cosas distintas en su caso?

Figura 9. Lo que la hoja no puede comprobar. Bloque D. No llevan estado ni color a propósito: ponerles un semáforo daría a entender que algo las está comprobando. Al lado de cada una, en la hoja, está por qué importa. DATOS FICTICIOS

QUÉ HACER CON LOS AVISOS

Resuelva primero lo que diga «falta información»: son casillas vacías, y mientras las haya el resultado está incompleto. Después revise lo que diga «conviene revisar»: ahí la hoja no afirma que haya un error, sino que ha encontrado algo que solo una persona puede juzgar. Y conteste las siete preguntas del bloque D antes de dar el análisis por cerrado: son las que deciden si el orden obtenido significa algo.

Un análisis puede no tener ninguna incidencia y estar equivocado. Eso no lo detecta ninguna comprobación automática.

7. Recomendaciones y limitaciones

QUÉ MANTIENE ÚTIL UNA EVALUACIÓN, Y HASTA DÓNDE LLEGA

CARVER es una herramienta honesta si se usa sabiendo lo que no hace. Lo que sigue son las costumbres que lo mantienen útil, los límites del método y las cuestiones que las fuentes no resuelven.

7.1 Ocho costumbres

Al preparar

- Escriba el pivote antes que ninguna otra cosa, y compruebe que es uno solo.
- Declare el adversario aunque le parezca obvio: es lo que hace que tres de los seis criterios tengan respuesta.
- Compare al menos dos elementos. Con uno no hay nada que priorizar.

Al puntuar

- Puntúe criterio por criterio, no elemento por elemento: así es más difícil arrastrar la primera impresión a los seis.
- Deje en blanco lo que no pueda valorar. El hueco es información; un número inventado, no.
- Acuerde las puntuaciones con más de una persona, y deje escrito el desacuerdo si lo hay.

Al leer el resultado

- Lea siempre las seis puntuaciones y la justificación, nunca el total solo.
- Rehaga la evaluación cuando cambie el pivote, el adversario o algo importante de lo que sabía: FM 34-36 advierte de que el valor de un objetivo cambia según se desarrolla la situación.

7.2 Los límites de la herramienta

Límite	En qué consiste
Es una valoración, no una medición	Las puntuaciones son valoraciones analíticas fundamentadas, no mediciones objetivas ni probabilidades de que ocurra un acontecimiento.
El total ordena, no mide	Las escalas son ordinales. Nada permite leer una diferencia de puntos como una distancia.
No sustituye un análisis de amenazas	Evalúa vulnerabilidades y prioriza elementos. No reemplaza un análisis de amenazas, de probabilidades ni de escenarios.
Depende de quien evalúa y de lo que sabe	El método de la FDA pide consenso de un equipo de especialistas y registro del motivo de cada puntuación; FM 34-36, verificar los hechos críticos en dos fuentes y etiquetar lo especulativo.
Los criterios se solapan entre sí	La propia FDA documenta el solapamiento entre accesibilidad y vulnerabilidad y la constancia de recuperabilidad y efecto. No es un defecto de esta plantilla: es del método.
Que los seis pesen lo mismo es un supuesto	Ninguna fuente establece ponderación, y hay literatura que discute la igualdad sin resolverla. Aquí no se pondera.
El ranking es de este análisis	Vale para el sistema, el pivote, el adversario y el momento declarados en el bloque A. No es una clasificación universal.
Las fuentes callan sobre la incertidumbre	Ninguna dice qué hacer cuando falta información, cuando el equipo no alcanza consenso ni cuando se comparan elementos documentados de forma desigual. Lo que la plantilla hace en esos casos es aportación de IntelKIT.

7.3 Lo que las fuentes no resuelven, y esta plantilla no inventa

Tres cuestiones quedan abiertas, y el manual prefiere decirlo a taparlo:

- **Desde qué perspectiva se mide efecto.** Las fuentes no lo dicen. La lectura que usa la plantilla es la que sugiere el contexto, y se declara como adaptación de IntelKIT.
- **Si las tablas doctrinales reproducidas siguen vigentes.** Existen ediciones posteriores a las consultadas —ATP 2-01.3 Change 2, de enero de 2024, y FM 3-60, de agosto de 2023— que no se han podido obtener: el servidor oficial bloquea el acceso automatizado. **No puede afirmarse que las tablas reproducidas sigan vigentes sin cambios.**
- **Si la igual ponderación es defendible.** ATP 2-33.4 describe una técnica de ponderación —el *weighted ranking*— que ninguna fuente aplica a los seis factores de CARVER, y la literatura que discute el asunto no establece una alternativa aplicable. Por eso aquí no se pondera, y por eso se documenta la técnica en el apartado 5 de la hoja 05 en lugar de usarla.

El apartado 12 de la hoja «05 · Criterios y fuentes» recoge las ocho cuestiones abiertas completas, y el apartado 11, la tabla de qué procede de las fuentes y qué añade IntelKIT.

7.4 De dónde procede todo esto

1. **Departamento del Ejército de los EE. UU.** (1991). *FM 34-36, Special Operations Forces Intelligence and Electronic Warfare Operations*, apéndice D. Los seis factores, sus definiciones, la escala de 1 a 10 en tramos, la suma de las puntuaciones y las cautelas sobre verificación y especulación.
2. **Departamento del Ejército de los EE. UU.** (2013). *ATP 3-05.20, Special Operations Intelligence*, cap. 2. Que el rango de la escala es «de 1 a 5 o de 1 a 10, según el procedimiento operativo de la unidad», y la regla de suma.
3. **Departamento del Ejército de los EE. UU.** (2015). *ATP 3-60 (FM 3-60), Targeting*, apéndice C y tabla C-1. La escala de 1 a 5 con descripción por valor y el uso defensivo de CARVER.
4. **Departamento del Ejército de los EE. UU.** (2019). *ATP 2-01.3, Intelligence Preparation of the Battlefield*, cap. 5, tabla 5-2. La escala de 1 a 5 y las descripciones de nivel generalizadas para IntelKIT.
5. **Departamento del Ejército de los EE. UU.** (2020). *ATP 2-33.4, Intelligence Analysis*, cap. 5. El procedimiento de *weighted ranking*, que se documenta y no se aplica.
6. **FDA (CFSAN) y USDA (FSIS)** (2009). *CARVER + Shock Primer*. La adaptación alimentaria: Shock como séptimo atributo, el consenso de especialistas, la justificación por atributo y los cinco pasos. https://www.fda.gov/media/87439/download
7. **FDA**. *Vulnerability Assessments of Food Systems — Final Summary Report*. La evaluación que la propia FDA hace de su método: solapamientos, constancia entre nodos y el resultado como ranking relativo. https://www.fda.gov/media/84376/download
8. **Greaver, Raabe, Fox y Burks** (2018). *CARVER 2.0*. Naval Postgraduate School. Documenta la ponderación igual y propone una alternativa que aquí no se adopta. https://calhoun.nps.edu/handle/10945/56156

El apartado 13 de la hoja «05 · Criterios y fuentes» incluye las diez referencias completas, con el uso que se hace de cada una y las limitaciones de acceso declaradas.

CARVER IntelKIT v1.2 · Manual de usuario. Acompaña a la plantilla *CARVER IntelKIT v1.2 — Plantilla en blanco.xlsx* y al libro con ejemplo *CARVER IntelKIT v1.2.xlsx*. El detalle de las decisiones de diseño, las fuentes consultadas y las cuestiones no resueltas está en *Informe metodológico CARVER IntelKIT v1.2*. Uso libre citando la fuente.