IntelKIT

HERRAMIENTAS INTELIGENTES
PARA ANALISTAS DE INTELIGENCIA

TÉCNICA INDICATIONS & WARNING

# INDICADORES Y ALERTAS

# I&W

MANUAL PRÁCTICO

Vigilar las señales que anuncian
un cambio, antes de que ocurra

Escenarios en competencia, indicadores y decisiones de alerta

VERSIÓN 1.0 | OCTUBRE DE 2026 | Manual de uso de I&W IntelKIT v1.0.xlsx

Uso libre citando la fuente

# Índice

1. Qué es I&W y para qué sirve . . . 3

2. Los conceptos que hay que tener claros . . . 4

3. Cómo se reconoce un buen indicador . . . 6

4. Preparar el análisis antes de abrir el Excel . . . 7

5. Cómo utilizar el Excel, hoja por hoja . . . 9

6. El caso de Vallmorena, de principio a fin . . . 22

7. De los datos al juicio: cuándo se alerta . . . 25

8. Controles del libro y errores frecuentes . . . 27

9. Buenas prácticas y limitaciones . . . 28

10. Lista de comprobación . . . 30

11. Referencias . . . 31

**Versión 1.0.** Este manual acompaña a la plantilla *I&W IntelKIT v1.0.xlsx* y al ejemplo cumplimentado *I&W IntelKIT v1.0 — Ejemplo didáctico.xlsx*. Está escrito para quien no ha utilizado nunca una técnica de análisis estructurado: no presupone formación previa ni conocimiento del vocabulario de inteligencia. Cada término se explica la primera vez que aparece.

El procedimiento procede de *A Tradecraft Primer* (US Government, abril de 2009), apartado «Indicators or Signposts of Change». Las columnas de la plantilla, las listas desplegables, los recuentos y los avisos son **decisiones de diseño de IntelKIT** y van señaladas como tales en todo el documento. Todos los datos del caso que recorre el manual son **ficticios**.

Las capturas de pantalla proceden del ejemplo cumplimentado 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 I&W y para qué sirve

LA IDEA, EN DOS MINUTOS

Casi nunca somos sorprendidos por falta de señales. Somos sorprendidos porque nadie decidió de antemano qué señales había que mirar, o porque, habiéndolas visto, nadie supo qué significaban. I&W es el método que convierte esa intuición en una rutina escrita.

## 1.1 Qué significa el nombre

**I&W** son las iniciales de *indications and warning*: indicadores y alertas. Un **indicador** es una señal concreta y observable que, si apareciera o cambiara, diría algo sobre si un acontecimiento se está acercando. Una **alerta** es la decisión —tomada por una persona, no por una fórmula— de avisar a quien tiene que decidir.

La técnica consiste en escribir, *antes* de que ocurra nada, qué señales habría que ver; vigilarlas con una rutina; y revisar el juicio a medida que aparece información nueva.

## 1.2 Qué problema resuelve

Cuando algo preocupa —una interrupción de suministro, un conflicto, una operación de un competidor—, la reacción natural es esperar a ver qué pasa y explicarlo después. El problema de esperar es doble: cuando el acontecimiento llega ya no hay margen de maniobra, y la explicación posterior siempre parece evidente, de modo que no se aprende nada.

I&W invierte el orden. Primero se escribe qué señales precederían al acontecimiento; después se observan. Eso produce tres cosas que el análisis improvisado no da:

- **Un criterio anterior a los hechos.** Si el criterio de atención se fija después de ver los datos, se fija para que encaje con lo que ya se ha visto.
- **Un rastro con fechas.** Permite releer meses después qué se sabía, cuándo y con qué fuente.
- **Una decisión justificable.** Alertar o no alertar queda escrito, con sus razones y sus condiciones.

## 1.3 Un ejemplo cotidiano antes de entrar en materia

Una persona teme que su coche la deje tirada en un viaje largo. Puede esperar a la avería, o puede escribir antes qué señales la precederían: el testigo del aceite, un ruido nuevo al frenar, el consumo subiendo sin motivo, la fecha de la última revisión. Eso es una lista de indicadores.

Ahora bien, el ruido al frenar también aparece cuando las pastillas están gastadas, que no es una avería de motor. Por eso hace falta decir *de qué* informa cada indicador. Y conviene anotar también lo contrario: si la revisión completa se pasó la semana pasada y salió limpia, eso *debilita* la hipótesis de la avería. Un seguimiento que solo recoge lo que confirma el miedo no es un seguimiento: es una colección de motivos para preocuparse.

## 1.4 Qué preguntas permite abordar, y qué resultados produce

I&W sirve para preguntas del tipo «¿está acercándose X?», «¿qué veríamos si X estuviera produciéndose?», «¿seguimos pensando lo mismo que hace tres meses?». No sirve para «¿qué debemos hacer?» ni para «¿cuánta probabilidad tiene X?».

El resultado de un ejercicio de I&W no es un número. Es un expediente: una lista de escenarios en competencia, una lista de indicadores atada a esos escenarios, un registro fechado de lo observado y una sucesión de juicios razonados con sus decisiones.

LO QUE LA TÉCNICA NO HACE

**No predice.** Que varios indicadores cambien no demuestra que el escenario vaya a ocurrir: puede significar que los indicadores no discriminan, o que hay una causa común distinta de la que se vigila.

**No calcula probabilidades.** Ni esta plantilla ni la técnica asignan porcentajes, pesos ni puntuaciones. Contar indicadores cambiados es contar filas que cumplen una condición, nada más.

**Solo ve lo que alguien decidió mirar.** Un escenario que nadie formuló no tiene indicadores, y por tanto no se vigila. La ausencia de señales no es prueba de nada.

# 2. Los conceptos que hay que tener claros

VOCABULARIO MÍNIMO, EXPLICADO

Seis conceptos sostienen toda la técnica. Confundir dos de ellos es el origen de casi todos los errores de interpretación, de modo que conviene leerlos despacio aunque suenen familiares.

## 2.1 Escenario

Un **escenario** es un acontecimiento concreto, acotado en el tiempo y en el espacio, que puede ocurrir o no. No es un tema ni una preocupación.

ESTO NO ES UN ESCENARIO

«Inestabilidad en la región.» Sirve para todo, no se puede cerrar y cualquier noticia parece pertinente.

ESTO SÍ LO ES

«Interrupción del tráfico de mercancías por el paso fronterizo de Vallmorena durante más de siete días consecutivos, en cualquier momento anterior al 30 de junio de 2027.»

La diferencia es operativa: del segundo se puede decir qué señales lo precederían, y llega un día en que deja de estar vigente.

## 2.2 Escenarios en competencia FUENTE 2009

El primer paso del método no consiste en formular un escenario, sino **un conjunto de escenarios o hipótesis que compiten entre sí**. Una **hipótesis** es, sencillamente, una explicación posible de lo mismo.

Si solo se vigila el escenario que preocupa, cualquier señal parece confirmarlo, porque no hay nada con lo que compararla. Con tres escenarios en competencia, una misma observación puede apoyar a uno y resultar irrelevante para otro, y eso es lo que permite discriminar.

Entre los escenarios alternativos conviene incluir siempre **el de que no ocurra nada**. Si no se escribe, nadie recoge las señales que lo apoyarían y el seguimiento queda inclinado desde el principio.

## 2.3 Indicador y observación: no son lo mismo

Esta distinción vertebra la plantilla entera, y por eso ocupa dos hojas distintas.

| Concepto | Qué es | Ejemplo |
|---|---|---|
| **Indicador** | La *definición* de qué hay que mirar. Se escribe una sola vez, antes de observar nada, y se mantiene estable. | «Camiones en espera de despacho en el paso, en el recuento de las 08:00.» |
| **Observación** | Un *dato concreto* de ese indicador en una fecha, con su fuente. Se añade una fila nueva cada vez; nunca se corrige la anterior. | «19-01-2027: 58 camiones en el recuento de las 08:00. Boletín aduanero diario.» |

Si ambos vivieran en la misma fila, la definición del indicador se iría reescribiendo a medida que llegan datos, y al cabo de seis meses nadie podría decir cuál era el criterio original.

## 2.4 Situación de referencia FUENTE 2009

La **situación de referencia** —también llamada línea base— es el comportamiento normal del indicador: lo que se observa cuando no pasa nada. Sin ella, «muchos camiones» no significa nada, porque no se sabe cuántos son muchos.

La fuente de 2009 justifica así su importancia: al dar una base objetiva para seguir acontecimientos, los indicadores «instill rigor into the analytic process and enhance the credibility of analytic judgments» —aportan rigor al proceso analítico y hacen más creíbles sus juicios—.

> REFERENCIA Y CRITERIO DE ATENCIÓN
>
> Son dos cosas distintas y la plantilla las separa en dos columnas. La **referencia** dice qué es normal: «entre 40 y 70 camiones; media de los lunes de 2026: 54». El **criterio de atención** dice qué cambio merecería que alguien lo mire: «más de 150 camiones tres lunes seguidos». Escribir el segundo antes de empezar evita fijarlo luego a la medida de lo que ya se ha visto.

## 2.5 Sentido del indicador: lo que apoya y lo que desmiente FUENTE 2009

La fuente de 2009 recomienda elaborar **dos listas por hipótesis**: una con las señales de que el desarrollo está produciéndose y otra con las de que no. La plantilla recoge esa exigencia sin duplicar la tabla: cada indicador declara, en una columna, si su aparición *apoyaría* el escenario o lo *desmentiría*.

Un escenario que solo tiene indicadores a favor se podrá confirmar, pero nunca descartar. Es un defecto de diseño del seguimiento, no un hallazgo sobre la realidad.

## 2.6 Tres situaciones que parecen iguales y no lo son

Esta es, con diferencia, la confusión más cara.

| Situación | Qué significa |
|---|---|
| **Señal en contra** | Se observó algo y apunta en contra del escenario. Es información, y de las más valiosas. En la plantilla se registra como *cambio contrario al escenario*. |
| **Señal ausente** | Se miró donde había que mirar y no había nada. También es información: si el escenario estuviera formándose, esperaríamos ver algo ahí. Se registra como una observación con *sin cambio*, diciendo qué se esperaba ver. |
| **Observación no hecha** | Nadie ha mirado. **No es información** y no significa que no haya pasado nada. En la plantilla aparece como un indicador sin observaciones registradas, o como un aviso de que lleva treinta días sin revisarse. |

### 2.7 Exposición propia: no habla del escenario, habla de nosotros

Algunos indicadores no informan de si el acontecimiento va a ocurrir, sino de **cuánto daño haría si ocurriera**: existencias disponibles, personal de guardia, rutas alternativas contratadas. Son indicadores de **exposición propia**.

Que nuestra cobertura de existencias baje de dieciocho a once días no hace más probable la interrupción del paso: hace más grave que ocurra. Mezclar las dos cosas produce exactamente el error que la técnica debe evitar, que es tomar por señal lo que es consecuencia.

### 2.8 El ciclo completo de trabajo FUENTE 2009

Los cuatro pasos de la fuente, con el nombre que llevan en la plantilla:

| Paso | En qué consiste | Hoja |
|---|---|---|
| **1 · Definir** | Identificar un conjunto de escenarios o hipótesis en competencia, con su horizonte temporal, y dejar escrito el juicio de partida. | 01 |
| **2 · Identificar** | Para cada escenario, listar las actividades, declaraciones o acontecimientos que cabría esperar ver, y los que lo desmentirían; y decidir con qué fuente se observan, cuál es la referencia y qué cambio merecería atención. | 02 |
| **3 · Seguir** | Revisar y actualizar las listas periódicamente para ver cuáles cambian, anotando cada observación con su fecha y su fuente. | 03 |
| **4 · Evaluar** | Juzgar qué escenario resulta más consistente a la vista de los indicadores que han cambiado, y decidir si procede alertar. | 04 |

El ciclo no termina en el paso 4: se vuelve al 3 cada vez que hay algo que observar, y al 2 cuando un indicador se revela inútil y hay que corregirlo.

## 3. Cómo se reconoce un buen indicador

CINCO CUALIDADES Y UN EJERCICIO DE REESCRITURA

La calidad de un seguimiento de I&W depende casi por completo de la calidad de su lista de indicadores. Un indicador mal formulado no se detecta al escribirlo: se detecta meses después, cuando cambia y nadie sabe qué significa.

### 3.1 Las cinco cualidades PHERSON 2012

| Cualidad | Qué quiere decir |
|---|---|
| **Observable y obtenible** | Alguien puede verlo de verdad, con una fuente a la que se tiene acceso. Si no se puede observar, no es un indicador: es un deseo. |
| **Válido** | Está relacionado con el escenario, no con otra cosa que ocurre a la vez. |
| **Fiable** | Dos personas que lo miren el mismo día anotarían lo mismo. |
| **Estable** | Significa lo mismo dentro de seis meses que hoy. |
| **Único** | No repite lo que ya dice otro indicador de la lista. |

A estas cinco conviene añadir una sexta, de sentido común y de la misma fuente: la lista **se revisa cada cierto tiempo**. Un indicador puede dejar de ser pertinente, y quien está siendo observado puede aprender cuáles son y adaptarse.

### 3.2 Tres indicadores mal formulados, y cómo se arreglan

MAL

«Tensión en el sector del transporte.»

MEJOR

«Preavisos de huelga registrados que afecten al transporte de mercancías en la ruta.» Ahora es observable —hay un registro— y dos personas anotarían lo mismo.

MAL

«Problemas en la frontera.»

MEJOR

«Tiempo medio de despacho aduanero de un camión de mercancía general.» Ahora se puede comparar con una referencia: 3,5 horas de media en 2026.

MAL

«Rumores de que la empresa va a desviar tráfico.»

MEJOR

«Anuncios de desvío de tráfico a otros pasos por parte de los cinco operadores logísticos principales.» Un anuncio consta; un rumor, no.

**EL INDICADOR MÁS VISIBLE SUELE SER EL MENOS ÚTIL**

Las señales llamativas —una cola, una cifra que se dispara, un titular— tienen la mala costumbre de ser compatibles con varias explicaciones a la vez. El capítulo 6 muestra un caso real de la plantilla: el indicador más vistoso del ejemplo acabó siendo el que menos discriminaba, porque una obra en la carretera explicaba lo mismo.

### 3.3 Cuánto cuesta construir la lista FUENTE 2009

Según la fuente de 2009, elaborar una lista de indicadores lleva desde unas horas hasta varios días, según el asunto. Conviene saberlo antes de empezar: es un trabajo de método, no un trámite para rellenar una tabla.

## 4. Preparar el análisis antes de abrir el Excel

DE UNA PREOCUPACIÓN GENERAL A UNA LISTA CONCRETA

El orden importa. Todo lo que se define después de haber visto los datos queda contaminado por ellos: por eso los escenarios, las referencias y los criterios de atención se escriben primero.

### 4.1 Los seis pasos de preparación

1. **Delimitar el problema y el horizonte temporal.** Hasta cuándo se vigila. Un escenario sin plazo no se puede cerrar nunca.
2. **Formular los escenarios que se van a contrastar**, incluido el de que no ocurra nada.
3. **Definir qué significa cada escenario y qué lo diferencia** de los demás. Si dos escenarios se distinguen solo por el nombre, los indicadores no podrán separarlos.
4. **Identificar los indicadores** que permitirían detectar la evolución de cada uno.
5. **Atar cada indicador a su escenario** y decir si lo apoyaría o lo desmentiría.
6. **Definir referencia, fuente, criterio de atención y periodicidad** de revisión.

## 4.2 Un ejemplo de la pregunta general al escenario concreto

La pregunta de partida del caso del capítulo 6 era vaga, como lo son casi todas: «*¿Podemos quedarnos sin componentes por culpa de la frontera?*». Convertirla en algo seguible exigió tres decisiones.

| Decisión | Resultado |
|---|---|
| **Qué acontecimiento, exactamente** | Una interrupción *superior a siete días*, porque por debajo de ese umbral la planta aguanta con sus existencias. |
| **Hasta cuándo** | Antes del 30 de junio de 2027. A partir de esa fecha el seguimiento se cierra o se vuelve a abrir con otro plazo. |
| **Por qué vías podría llegar** | Dos: un conflicto laboral en el transporte, o una causa administrativa o de infraestructura. Más la posibilidad de que no ocurra. Tres escenarios. |

## 4.3 Por qué se define antes de observar

Si el criterio de atención se fija después de ver los datos, se fija para que encaje con lo que ya se ha visto. Es el mecanismo por el que un seguimiento acaba confirmando siempre lo que su autor sospechaba al empezar: no por mala fe, sino porque las decisiones se fueron tomando a la vista del resultado.

Escribir antes el juicio inicial —qué nos parece hoy y con qué grado de seguridad— tiene la misma función. Permite comprobar más adelante si las observaciones lo han cambiado o solo lo han confirmado.

> **QUÉ DEBERÍA TENER ESCRITO ANTES DE ABRIR LA PLANTILLA**
>
> Un acontecimiento concreto con fecha límite; dos o tres explicaciones alternativas, una de ellas la de que no ocurra; entre cinco y diez señales que cabría esperar ver, repartidas entre esas explicaciones; y, para cada una, quién puede observarla y con qué frecuencia. Con eso, rellenar el Excel es cuestión de una tarde.

# 5. Cómo utilizar el Excel, hoja por hoja

LA PLANTILLA, CAMPO POR CAMPO

El libro tiene cinco hojas visibles y una oculta. Se recorren en orden: cada una es un paso del método, y la numeración de las pestañas es la de los pasos.

**QUÉ HACER EN CADA HOJA**

| Hoja | Paso | Qué debe hacer en ella |
|---|---|---|
| 00 · Guía de uso | — | Leer estas instrucciones. No se escribe nada. |
| 01 · Contexto y escenario | 1 | Describir el análisis, definir los escenarios en competencia —cada uno con su identificador— y dejar escrito el juicio inicial. |
| 02 · Registro de indicadores | 2 | Una fila por indicador: qué señal se observa, de qué escenario informa y con qué sentido, con qué fuente, cuál es la situación de referencia y qué cambio merecería atención. |
| 03 · Seguimiento y evidencias | 3 | Una fila por observación: fecha, indicador, qué se ha observado, fuente, fiabilidad e interpretación. No se corrigen las filas anteriores. |
| 04 · Evaluación y alertas | 4 | Revisar las comprobaciones, comparar los escenarios, justificar el juicio por escrito y anotar la decisión, a quién se comunica y cuándo se revisará. |

**Figura 1. La estructura del libro, vista desde su propia guía.** La hoja 00 abre con esta tabla: cada pestaña, el paso del método al que corresponde y lo que hay que hacer en ella. Fíjese en la columna central: es la que enlaza las pestañas con los cuatro pasos del capítulo 2. DATOS FICTICIOS

> ANTES DE EMPEZAR: LOS TRES COLORES
>
> Las celdas **azul muy claro** son las que rellena usted. Las **grises en cursiva** contienen fórmulas y no deben escribirse encima: si escribe sobre una, pierde el cálculo. Las **ámbar** son comprobaciones del libro en la hoja 04 y deberían marcar cero. Es la misma convención en todas las hojas. INTELKIT

## 5.1 Hoja 00 · Guía de uso

**Finalidad.** Recordatorio rápido dentro del propio libro: qué es la técnica, los cuatro pasos, qué hacer en cada hoja, el código de color, tres reglas de uso y una comprobación final de cuatro preguntas. Cabe en una página impresa.

**Cuándo se utiliza.** Al abrir el libro por primera vez y cada vez que se retoma el seguimiento después de semanas. **No se escribe nada en ella.**

**Relación con las demás hojas.** No recibe ni envía datos. Es la versión corta de este manual; cuando una explicación se queda corta, el desarrollo está aquí.

## 5.2 Hoja 01 · Contexto y escenario PASO 1

**Finalidad.** Fijar qué se quiere anticipar, con qué alternativas compite y qué pensamos hoy, antes de observar nada.

**Cuándo se utiliza.** Antes que ninguna otra, y se vuelve a ella cuando aparece un escenario que nadie había previsto.

### Cómo trabajar en ella

| ID | Escenario o hipótesis | Papel | Notas |
|---|---|---|---|
| ESC-A | La interrupción se produce por un conflicto laboral en el transporte de mercancías. | Principal | Es la vía que el equipo consideraba más plausible al abrir el seguimiento: una avería técnica rara vez pasa de tres días. |
| ESC-B | La interrupción se produce por causa administrativa o de infraestructura: refuerzo de controles, obras o colapso del despacho aduanero. | Alternativo | Explicaría lo mismo sin que haya conflicto. Tiene sus propios indicadores, que no son los de ESC-A. |
| ESC-C | No se produce ninguna interrupción superior a siete días antes del 30 de junio de 2027. | Alternativo | El escenario de que no pase nada también se vigila: si no se escribe, cualquier señal parece confirmar los otros dos. |

**Figura 2. Los escenarios en competencia.** La tabla de la hoja 01: cada escenario con su identificador —ESC-A, ESC-B, ESC-C—, su papel y una nota que explica qué lo distingue de los demás. Esos identificadores son los que ofrecerá después el desplegable de la hoja 02. DATOS FICTICIOS

El orden de llenado es este, de arriba abajo:

1. **Escenario.** Escríbalo como un acontecimiento concreto, acotado en el tiempo y en el espacio. El texto gris de encima da la regla: «inestabilidad en la región» es una amenaza genérica; «interrupción del suministro por el paso fronterizo de X antes de junio de 2027» es un escenario.
2. **Escenarios o hipótesis en competencia.** Una fila por escenario, con cuatro columnas: *ID* —un código corto y estable, del estilo ESC-A—, *Escenario o hipótesis*, *Papel* —desplegable con *Principal* o *Alternativo*— y *Notas*. Hay seis filas preparadas. Arriba va el que quiere anticipar; debajo, las explicaciones alternativas de lo mismo, incluida la de que no llegue a ocurrir.
3. **Juicio inicial del analista.** Qué le parece hoy, antes de observar, y con qué grado de seguridad.

### La identificación del análisis

Once campos, de los que cuatro son obligatorios: identificador del análisis, título, horizonte temporal y analista responsable. Las dos fechas —elaboración y última revisión— solo admiten fechas reales, en formato AAAA-MM-DD; si escribe otra cosa, Excel la rechaza.

> ERRORES HABITUALES EN LA HOJA 01
>
> **Formular un tema en vez de un acontecimiento.** Si el escenario no se puede fechar ni cerrar, los indicadores no discriminarán nada.
>
> **Escribir un solo escenario.** Sin alternativas con las que comparar, cualquier señal parece confirmarlo.
>
> **Olvidar el escenario de que no pase nada.** Es el que recoge las señales en contra, y sin él el seguimiento queda inclinado.
>
> **Cambiar un identificador después.** Si ESC-B pasa a llamarse ESC-D, los indicadores que lo citaban se quedan huérfanos. La hoja 04 lo detecta, pero hay que corregirlo a mano.

**Relación con las demás hojas.** Los identificadores de escenario alimentan el desplegable de la hoja 02 y la tabla por escenario de la hoja 04. El resto de la hoja no se calcula en ningún sitio: es contexto para quien lea el expediente dentro de un año.

## 5.3 Hoja 02 · Registro de indicadores PASO 2

**Finalidad.** Describir qué hay que mirar y qué cambio merecería atención. **No** lo que se ha observado: eso va en la hoja 03.

**Cuándo se utiliza.** Después de la hoja 01 y antes de empezar a observar. Se vuelve a ella cuando un indicador se revela defectuoso o deja de ser pertinente.

**Cómo trabajar en ella.** Una fila por indicador. Hay veinte filas preparadas con sus desplegables ya puestos; para añadir más, basta escribir en la primera fila vacía de la tabla. Las diecinueve columnas están agrupadas en cuatro tramos, señalados por una banda azul sobre la cabecera. INTELKIT Ni las columnas ni su agrupación proceden de la fuente metodológica: son decisiones de diseño.

### Primer tramo: qué se observa y de qué informa

| ID del indicador | Señal concreta que se observa | Tipo |
|---|---|---|
| IND-01 | Camiones en espera de despacho en el paso, en el recuento de las 08:00. | Cuantitativo |
| IND-02 | Preavisos de huelga registrados que afecten al transporte de mercancías en la ruta. | Cualitativo |
| IND-03 | Estado de la negociación del convenio del transporte de mercancías. | Cualitativo |
| IND-04 | Tiempo medio de despacho aduanero de un camión de mercancía general. | Cuantitativo |

**Figura 3. Qué se observa.** Las tres primeras columnas, en las filas de IND-01 a IND-04. La señal se escribe con el detalle suficiente para que dos personas anoten lo mismo: «en el recuento de las 08:00» no sobra. DATOS FICTICIOS

| Escenario del que informa | Sentido para ese escenario | Segundo escenario, si informa de dos | Sentido para el segundo |
|---|---|---|---|
| ESC-A | Lo apoyaría | ESC-B | Lo apoyaría |
| ESC-A | Lo apoyaría | | |
| ESC-B | Lo apoyaría | | |
| Exposición propia | No procede | | |
| ESC-A | Lo desmentiría | ESC-C | Lo apoyaría |

**Figura 4. De qué escenario informa, y con qué sentido.** Las cuatro columnas que atan el indicador al escenario, en las filas de IND-01, IND-02, IND-06, IND-07 e IND-09; la línea discontinua marca las filas omitidas. IND-01 informa de dos escenarios a la vez —ESC-A y ESC-B—, porque una cola de camiones es compatible con las dos explicaciones. IND-07 no informa de ningún escenario: mide nuestra exposición. E IND-09 es el único cuya aparición *desmentiría* ESC-A, y a la vez apoyaría ESC-C. DATOS FICTICIOS

| Columna | Qué se escribe |
|---|---|
| **ID del indicador** | Un código corto y estable, del estilo IND-01. No lo cambie después: las observaciones de la hoja 03 apuntan a él. |
| **Señal concreta que se observa** | Qué se mira exactamente, con el detalle suficiente para que dos personas anoten lo mismo. «En el recuento de las 08:00» no sobra. |
| **Tipo** | Desplegable: *Cuantitativo* o *Cualitativo*. Un indicador no tiene que ser una cifra: un preaviso o la apertura de una mesa de negociación son indicadores cualitativos perfectamente válidos. |
| **Escenario del que informa** | Desplegable con los identificadores que haya escrito en la hoja 01, más el valor *Exposición propia* para los indicadores que no hablan del escenario sino de su organización. |
| **Sentido para ese escenario** | Desplegable: *Lo apoyaría*, *Lo desmentiría* o *No procede*. El tercero queda reservado a la exposición propia. |
| **Segundo escenario, si informa de dos** y **Sentido para el segundo** | Solo cuando el mismo indicador informa de dos escenarios, y puede hacerlo con sentido distinto en cada uno. Si informa de uno solo, se dejan vacías. |
| **Por qué sería relevante** | En una frase, qué aportaría su aparición. Obliga a comprobar que el indicador tiene algo que ver con el escenario. |

**CUÁNDO USAR «EXPOSICIÓN PROPIA»**

Cuando el indicador mide algo nuestro —existencias, personal, capacidad de respuesta— y no algo del mundo. En el ejemplo, IND-07 cuenta los días de cobertura de existencias de la propia empresa. Su empeoramiento no hace más probable la interrupción: hace más grave que ocurra, y por eso la hoja 04 lo cuenta aparte y no lo mete en ningún recuento por escenario.

## Segundo y tercer tramo: cómo se observa y cuándo merecería atención

| Fuente que permitiría detectarla | Cómo se observa o se actualiza | Frecuencia de revisión | Situación de referencia |
|---|---|---|---|
| Boletín diario de la autoridad aduanera de Vallmorena. | Lectura del boletín y anotación del valor de los lunes. | Semanal | Entre 40 y 70 camiones. Media de los lunes de 2026: 54. |
| Registro público de preavisos del ministerio de trabajo. | Consulta del registro el primer día hábil de cada mes. | Mensual | Ninguno registrado en la ruta desde marzo de 2024. |
| Notas de prensa de la patronal y de los dos sindicatos mayoritarios. | Revisión de las tres webs y anotación de cambios. | Mensual | Convenio vigente hasta octubre de 2027. Sin mesa abierta. |

**Figura 5. Cómo se observa y qué se considera normal.** Fuente, procedimiento, frecuencia y situación de referencia, en las filas de IND-01 a IND-03. La referencia es la columna que convierte una cifra en una señal: sin ella, «92 camiones» no dice nada. DATOS FICTICIOS

| Columna | Qué se escribe |
|---|---|
| **Fuente que permitiría detectarla** | Dónde se mira. Si no hay fuente, no hay indicador. |
| **Cómo se observa o se actualiza** | El procedimiento concreto: qué se consulta y cómo se anota. |
| **Frecuencia de revisión** | Desplegable: diaria, semanal, quincenal, mensual, trimestral o ante evento. |
| **Situación de referencia** | El comportamiento normal, con cifras si las hay: «entre 40 y 70 camiones; media de los lunes de 2026: 54». |
| **Qué observación o cambio merecería atención** | El criterio, escrito antes de observar: «más de 150 camiones tres lunes seguidos». |
| **Explicaciones alternativas posibles** | Qué otra cosa podría producir ese mismo cambio. Es la columna que evita confundir una señal con una coincidencia. |

### Cuarto tramo: seguimiento, con las dos columnas que calcula el libro

| ID del indicador | Qué observación o cambio merecería atención | Explicaciones alternativas posibles |
|---|---|---|
| IND-01 | Más de 150 camiones tres lunes seguidos. | Obras en la carretera de acceso; festivo en el país vecino; avería puntual de la báscula. |
| IND-02 | Cualquier preaviso que incluya la ruta, con independencia de su duración. | Preaviso presentado como instrumento de presión en una negociación, sin intención de ejecutarlo. |
| IND-07 | Por debajo de 10 días. | Variación estacional de la demanda; acumulación deliberada de existencias. |

**Figura 6. Cuándo merecería atención.** Filas de IND-01, IND-02 e IND-07, con la marca de las omitidas. El criterio se escribe antes de observar, y al lado va qué otra cosa podría producir el mismo cambio: en IND-01, las obras en la carretera de acceso estaban previstas como explicación alternativa desde el primer día. DATOS FICTICIOS

| Estado del indicador | Observaciones registradas | Última observación |
|---|---|---|
| Activo | 4 | 2027-04-19 |
| Activo | 3 | 2027-03-23 |
| Activo | 3 | 2027-04-20 |
| Activo | 1 | 2027-04-01 |
| Activo | 1 | 2027-03-12 |

**Figura 7. Las dos columnas que calcula el libro.** Filas de IND-01 a IND-05. A la derecha del estado del indicador, en gris: cuántas observaciones ha recibido y la fecha de la última. Las rellena el libro a partir de la hoja 03; no se escribe en ellas. DATOS FICTICIOS

Los otros tres campos del tramo los rellena usted: el **responsable** de mirarlo, el **estado del indicador** —desplegable con *Activo*, *En revisión*, *Suspendido* y *Descartado*— y las **notas**. El estado importa: los recuentos y los avisos de la hoja 04 solo tienen en cuenta los indicadores activos.

ERRORES HABITUALES EN LA HOJA 02

**Dejar el escenario sin declarar.** Un indicador que no dice de qué informa no entra en ningún recuento por escenario. La hoja 04 lo avisa.

**Escribir solo indicadores a favor.** Si ningún indicador desmentiría el escenario, solo podrá confirmarlo.

**Confundir referencia con criterio de atención.** La primera describe lo normal; el segundo fija el umbral. Son columnas distintas.

**Escribir en las columnas grises.** Se pierde la fórmula y los recuentos de la hoja 04 dejan de cuadrar.

**Repetir un identificador.** Dos indicadores con el mismo código hacen que las observaciones apunten a los dos a la vez.

**Relación con las demás hojas.** Recibe los identificadores de escenario de la hoja 01. Envía sus identificadores de indicador al desplegable de la hoja 03 y su columna de señal a la columna calculada de esa misma hoja. Recibe de vuelta, calculadas, el número de observaciones y la fecha de la última. Alimenta todos los recuentos por escenario de la hoja 04.

## 5.4 Hoja 03 · Seguimiento y evidencias PASO 3

**Finalidad.** Guardar el rastro temporal: qué se observó, cuándo, con qué fuente y qué cree el analista que significa.

**Cuándo se utiliza.** Cada vez que un indicador se revisa y hay algo que anotar —o que anotar que no ha cambiado nada—.

**Cómo trabajar en ella.** Una fila por observación, y **nunca se corrige la fila anterior**. El valor de esta hoja está en que conserva la secuencia: una observación que luego resultó irrelevante sigue siendo parte del rastro. Hay veinticuatro filas preparadas.

| ID de la observación | Fecha de observación | Indicador relacionado | Señal del indicador |
|---|---|---|---|
| OBS-001 | 2027-01-19 | IND-01 | Camiones en espera de despacho en el paso, en el recuento de las 08:00. |
| OBS-002 | 2027-02-01 | IND-02 | Preavisos de huelga registrados que afecten al transporte de mercancías en la ruta. |
| OBS-005 | 2027-02-16 | IND-01 | Camiones en espera de despacho en el paso, en el recuento de las 08:00. |
| OBS-006 | 2027-03-01 | IND-02 | Preavisos de huelga registrados que afecten al transporte de mercancías en la ruta. |

**Figura 8. Qué indicador y cuándo.** Las primeras columnas de la hoja 03, en las observaciones OBS-001, OBS-002, OBS-005 y OBS-006. La *señal del indicador*, en gris, la trae el libro desde la hoja 02 en cuanto se elige el indicador en el desplegable: no hay que reescribirla en cada fila, y si el identificador no existe, la propia fila lo dice. DATOS FICTICIOS

| Señal del indicador | Qué se ha observado |
|---|---|
| Camiones en espera de despacho en el paso, en el recuento de las 08:00. | 58 camiones en espera en el recuento de las 08:00. |
| Preavisos de huelga registrados que afecten al transporte de mercancías en la ruta. | El registro no recoge ningún preaviso que afecte a la ruta. |
| Camiones en espera de despacho en el paso, en el recuento de las 08:00. | 92 camiones en espera. Es el valor más alto desde marzo de 2026. |
| Preavisos de huelga registrados que afecten al transporte de mercancías en la ruta. | Uno de los dos sindicatos mayoritarios registra un preaviso de huelga de 48 horas para el 22 y el 23 de marzo, con afectación expresa a la ruta de Vallmorena. |

**Figura 9. El hecho, separado de todo lo demás.** Las mismas cuatro observaciones, en el mismo orden. La columna de la derecha recoge lo observado con su cifra, sin valoraciones: «58 camiones en espera», no «cola preocupante». Obsérvese OBS-002: anotar que no ha cambiado nada también es observar. DATOS FICTICIOS

| Columna | Qué se escribe |
|---|---|
| **ID de la observación** | Código correlativo, del estilo OBS-001. |
| **Fecha de observación** | Cuándo se observó, no cuándo se escribe la fila. Solo admite fechas reales, en formato AAAA-MM-DD. |
| **Indicador relacionado** | Desplegable con los identificadores que existan en la hoja 02. |
| **Señal del indicador** | *Calculada*. No se escribe. |
| **Qué se ha observado** | El hecho, con su cifra si la tiene. Nada de interpretación todavía. |
| **Fuente y referencia verificable** | De dónde sale, con el detalle que permita que otra persona lo compruebe: boletín, fecha, número de registro. |
| **Registrado por** | Quién lo anotó. |

| ID de la observación | Fuente y referencia verificable | Registrado por | Fiabilidad de la información |
|---|---|---|---|
| OBS-006 | Registro de preavisos, asiento 2027/0412 de 27-02-2027. | Analista sénior | Alta |
| OBS-007 | Nota de prensa de la patronal, 02-03-2027. | Analista sénior | Alta |
| OBS-008 | Boletín de infraestructuras, número de marzo de 2027. | Analista júnior | Alta |

**Figura 10. De dónde sale y cuánto vale.** Las observaciones OBS-006 a OBS-008: fuente verificable, quién lo anotó y qué fiabilidad se le atribuye. La fiabilidad valora la fuente, no el contenido. DATOS FICTICIOS

| ID de la observación | Interpretación del analista |
|---|---|
| OBS-006 | Es el primer preaviso en la ruta desde 2024 y cumple el criterio de atención fijado para este indicador. La duración anunciada, 48 horas, está muy por debajo de los siete días del escenario. |
| OBS-008 | Cambia la lectura de OBS-005: la cola del 16 de febrero tiene una explicación documentada que no tiene nada que ver con el escenario. |
| OBS-010 | Quienes tienen más información operativa que nosotros no se están moviendo. Es la señal más clara en contra del escenario. |

**Figura 11. Y, aparte, lo que el analista cree.** Las observaciones OBS-006, OBS-008 y OBS-010, con la marca de las omitidas. La interpretación vive en su propia columna, lejos del hecho. Separadas, se pueden releer meses después sin confundir una cosa con la otra. DATOS FICTICIOS

| Columna | Qué se escribe |
|---|---|
| **Fiabilidad de la información** | Desplegable: *Alta*, *Media*, *Baja* o *No evaluada*. Valora la fuente, no el contenido. INTELKIT |
| **Limitaciones de la información** | Qué no cubre, qué pudo quedar fuera, qué no se ha podido confirmar. |
| **Cambio respecto a la referencia** | Desplegable: *Sin cambio*, *Cambio menor*, *Cambio relevante*, *Cambio contrario al escenario* o *No evaluable*. Se compara con la referencia de la hoja 02, no con la observación anterior. INTELKIT |
| **Interpretación del analista** | Qué cree que significa. Aquí sí. |
| **Explicaciones alternativas** | Qué otra cosa explicaría lo mismo en este caso concreto. |
| **Cuestiones pendientes** | Qué habría que comprobar a continuación. |

ERRORES HABITUALES EN LA HOJA 03

**Corregir una fila anterior.** Destruye la secuencia, que es justamente lo que da valor a la hoja. Si una observación resultó errónea, se añade una fila nueva que lo diga.

**Anotar solo cuando hay novedad.** «No ha cambiado nada» también es una observación, y de las más útiles: distingue una señal ausente de una observación no hecha.

**Mezclar el hecho con su interpretación** en la columna de lo observado.

**Dejar la fecha vacía.** Una observación sin fecha rompe la secuencia temporal; la hoja 04 lo detecta.

**Relación con las demás hojas.** Toma los identificadores y la señal de la hoja 02, y devuelve a esa misma hoja el recuento de observaciones y la fecha de la última. Alimenta la mitad de los recuentos de la hoja 04.

## 5.5 Hoja 04 · Evaluación y alertas PASO 4

**Finalidad.** Mirar el conjunto, juzgar qué escenario resulta hoy más consistente y dejar escrita la decisión.

**Cuándo se utiliza.** En cada revisión periódica, y siempre que un indicador cambie de forma relevante.

**Cómo trabajar en ella.** La hoja tiene cinco partes, en este orden: los recuentos, las comprobaciones, la tabla por escenario, los bloques de síntesis escrita y el registro de decisiones. Las tres primeras se calculan solas; las dos últimas las escribe usted.

### Los recuentos descriptivos

| RECUENTOS DESCRIPTIVOS | |
|---|---|
| Indicadores registrados | 9 |
| De ellos, activos | 8 |
| Que informan del escenario principal | 5 |
| Que informan de un escenario alternativo | 5 |
| Que informan de más de un escenario | 2 |
| De la exposición o capacidad de respuesta propias | 1 |
| Definidos para desmentir un escenario, no para apoyarlo | 1 |
| Indicadores sin ninguna observación registrada | 0 |
| Observaciones registradas | 17 |
| De ellas, con cambio relevante | 3 |
| De ellas, con cambio contrario al escenario | 2 |
| Observaciones sin valorar la fiabilidad de la información | 0 |
| Observaciones con cuestiones pendientes | 11 |
| Fecha de la última observación registrada | 2027-04-20 |

**Figura 12. Los catorce recuentos.** Describen lo que hay registrado en las hojas 02 y 03: cuántos indicadores, de qué escenarios, cuántas observaciones y de qué clase. Nada más.

DATOS FICTICIOS

Conviene leerlos como lo que son: un inventario. El recuento *«que informan de más de un escenario»* explica por qué las dos cifras anteriores pueden sumar más que el total de indicadores. El de *«definidos para desmentir un escenario»* es el que avisa de si el seguimiento puede descartar algo o solo confirmar.

LOS RECUENTOS NO SON UNA MEDIDA DE RIESGO

La propia hoja lo dice debajo de la tabla: que hayan cambiado muchos indicadores no significa que el escenario se esté produciendo. Puede significar que los indicadores no discriminan, o que hay una causa común distinta de la que se vigila.

## Las comprobaciones del libro

**COMPROBACIONES DEL LIBRO**
Cada cifra debería ser cero. Si no lo es, hay algo que revisar en las hojas 02 o 03.

| | |
|---|---|
| Identificadores de indicador repetidos | 0 |
| Observaciones sin indicador o con un indicador inexistente | 0 |
| Indicadores que apuntan a un escenario inexistente | 0 |
| Indicadores activos sin escenario declarado | 0 |
| Indicadores activos sin fuente o sin situación de referencia | 0 |
| Observaciones registradas sin fecha | 0 |
| Indicadores de escenario sin sentido declarado | 0 |
| Indicadores activos sin observación en los últimos 30 días | 0 |

**Figura 13. Las ocho comprobaciones.** Cada cifra debería ser cero. En la hoja, a la derecha de cada una, el libro explica por qué importa; la tabla del capítulo 8 añade qué hacer cuando alguna no marca cero. DATOS FICTICIOS

Detectan fallos de **registro**, no de juicio: un identificador repetido, una observación huérfana, un indicador sin escenario. Que marquen cero no convierte una conclusión en buena. INTELKIT

## Qué dice hoy cada escenario

| Escenario | Papel | Indicadores que lo apoyarían | Indicadores que lo desmentirían | Suyos con cambio relevante |
|---|---|---|---|---|
| ESC-A | Principal | 4 | 1 | 2 |
| ESC-B | Alternativo | 4 | 0 | 0 |
| ESC-C | Alternativo | 1 | 0 | 0 |

**Figura 14. La tabla que sostiene el cuarto paso.** Una fila por escenario de la hoja 01, con sus indicadores a favor, en contra y los que han registrado un cambio relevante. Pone las cifras una al lado de otra; no las compara. DATOS FICTICIOS

Es la novedad que permite hacer el cuarto paso con algo delante. Léala por columnas: un escenario con un cero en *«indicadores que lo desmentirían»* está mal cubierto, porque solo se podrá confirmar. Y un cero en la última columna no dice que no haya pasado nada: dice que nadie lo ha registrado.

## Los siete bloques de síntesis escrita

Los siete bloques, en orden: qué indicadores han cambiado de forma relevante; qué evidencias respaldan la evaluación; señales convergentes, contradictorias o ausentes; explicaciones alternativas que siguen siendo plausibles; incertidumbres que persisten; qué escenario resulta hoy más consistente y por qué; y posturas divergentes y opiniones minoritarias.

El penúltimo es el cuarto paso del método. El último recoge dónde discrepan los analistas: no hace falta que todos piensen lo mismo, pero sí saber dónde se separan las valoraciones. INTELKIT

## El registro de decisiones

| Fecha | Consistencia del escenario | Decisión | Quién decide | A quién se comunica |
|---|---|---|---|---|
| 2027-02-05 | Igual de consistente | Mantener el seguimiento | Analista sénior | Dirección de operaciones · nota interna |
| 2027-03-12 | Más consistente | Intensificar el seguimiento | Analista sénior | Dirección de operaciones y comité de dirección · sesión del 16-03 |
| 2027-04-20 | Igual de consistente | Mantener el seguimiento | Analista sénior | Comité de dirección · informe de seguimiento |

**Figura 15. La decisión, y quién la recibe.** Una fila por cada vez que se revisa el escenario. Las tres decisiones del ejemplo: mantener, intensificar y mantener. En ningún momento se comunica una alerta. DATOS FICTICIOS

| Justificación | Condiciones y limitaciones | Próxima revisión |
|---|---|---|
| Ningún indicador ha salido de su situación de referencia con las observaciones disponibles hoy. IND-01 marcó 58 camiones el 19 de enero, dentro de la banda de 40 a 70 (OBS-001); no hay preaviso registrado (OBS-002) y el convenio no está en ninguna mesa (OBS-003). Nuestra cobertura, 17 días, sigue cerca de la referencia de 18 y muy por encima del umbral de 10 (OBS-004). Se abre el seguimiento sin ninguna señal, que es como conviene abrirlo. | Revisión mensual. Si IND-02 registra cualquier preaviso, se adelanta la revisión. | 2027-03-05 |
| Dos indicadores han cambiado de forma relevante y convergente (OBS-006 y OBS-007): hay preaviso de huelga y mesa abierta. No se comunica alerta porque la huelga anunciada dura 48 horas frente a los siete días del escenario, porque ningún operador ha desviado tráfico y porque el indicador más llamativo, la cola del paso, tiene una explicación documentada que no es el escenario: los valores altos del 16 de febrero y del 9 de marzo (OBS-005 y OBS-009) quedan muy por debajo del criterio de atención y coinciden con las obras de la N-114 (OBS-008). | Revisión semanal de IND-02 e IND-03 hasta que se firme el convenio. IND-01 queda en observación: mientras duren las obras no discrimina. | 2027-03-19 |
| La huelga se desconvocó y las colas volvieron a la referencia en cuanto acabó la obra. Pero el convenio no se ha firmado y la mesa sigue abierta, de modo que la vía principal hacia el escenario no está cerrada: está en pausa. El juicio inicial se mantiene con un matiz: lo que ha cambiado no es la probabilidad del escenario, sino nuestra capacidad de absorberlo, porque la cobertura ha bajado a 11 días. | Revisión semanal de IND-03 hasta la firma. Pedir a operaciones una previsión de cobertura para mayo y junio. Corregir el criterio de atención de IND-08 para excluir la campaña estacional. | 2027-05-04 |

**Figura 16. Y por qué se decidió eso.** Las tres columnas de la derecha de la misma tabla: la justificación, las condiciones que adelantarían la revisión y la fecha de la próxima. Son las que permiten explicar la decisión un año después. DATOS FICTICIOS

Dos columnas tienen desplegable: **consistencia del escenario** —más consistente, igual de consistente, menos consistente o no evaluable— y **decisión** —mantener el seguimiento, intensificar el seguimiento, revisar el juicio inicial, comunicar alerta o cerrar el seguimiento—. Ninguna de las dos se calcula a partir de los recuentos: las elige quien firma el análisis. INTELKIT

Debajo del registro hay dos bloques más, que se rellenan después: **«Después de la decisión: qué ocurrió y qué se aprende»** —una alerta solo sirve si llega a quien decide y se usa— y **«Limitaciones de esta evaluación»**.

ERRORES HABITUALES EN LA HOJA 04

**Deducir la decisión del recuento.** No hay ninguna fórmula que lo haga, y tampoco debería haberla.

**Dejar en blanco el bloque del cuarto paso** porque los recuentos «ya lo dicen». Los recuentos cuentan; la comparación la hace usted.

**Borrar la fila de una decisión anterior** al revisarla. El histórico es lo que permite explicar después por qué se alertó o por qué no.

**Tratar las comprobaciones como un visto bueno analítico.** Un registro impecable puede contener indicadores inútiles.

## 5.6 Hoja 99 · Listas INTELKIT

| Decisión | Ámbito del indicador |
|---|---|
| Mantener el seguimiento | Exposición propia |
| Intensificar el seguimiento | ESC-A |
| Revisar el juicio inicial | ESC-B |
| Comunicar alerta | ESC-C |
| Cerrar el seguimiento | |

**Figura 17. De dónde salen los desplegables.** Dos de las diez columnas de la hoja oculta. *Decisión* es una lista fija; *Ámbito del indicador* no lo es: el libro la construye con «Exposición propia» y los escenarios que usted haya escrito en la hoja 01. Captura tomada sobre una copia desechable, con la hoja visible. DATOS FICTICIOS

**Finalidad.** Alimentar los desplegables. Está oculta porque no hay que trabajar en ella: solo se abre para cambiar o añadir valores a una lista, y entonces los desplegables se ajustan solos.

Las nueve listas fijas son decisiones de diseño de IntelKIT. **Ninguna es una escala oficial**, ninguna expresa probabilidades y ninguna se combina con otra en ninguna fórmula: sirven para que dos personas escriban lo mismo. La décima columna no es fija: copia los identificadores que usted haya escrito en la hoja 01.

> **SI NO HACE FALTA, NO LA ABRA**
>
> Para mostrar la hoja en Excel: botón derecho sobre cualquier pestaña y *Mostrar*. Cambie solo los valores de las columnas; no borre la fila de cabecera ni cambie el nombre de las columnas, porque los desplegables se apoyan en ellas.

# 6. El caso de Vallmorena, de principio a fin

UN SEGUIMIENTO COMPLETO, CON SU DESENLACE

CASO FICTICIO La empresa, la planta, el paso fronterizo, los operadores y todas las cifras están inventados. Lo que no está inventado es el recorrido: todos los datos que siguen proceden del ejemplo cumplimentado que acompaña a la plantilla.

## 6.1 El problema analítico

Una empresa industrial recibe por el paso fronterizo de Vallmorena el 60 % de los componentes de su línea 2. En noviembre de 2026, tras una interrupción de tres días por una avería en la báscula, el comité de dirección pidió un seguimiento formal.

El escenario quedó formulado así: «*Interrupción del tráfico de mercancías por el paso fronterizo de Vallmorena durante más de siete días consecutivos, en cualquier momento anterior al 30 de junio de 2027.*» Los siete días no son arbitrarios: por debajo de ese umbral la planta aguanta con sus existencias.

El juicio inicial del analista, escrito antes de observar nada, decía que el escenario parecía improbable —convenio vigente hasta octubre de 2027, sin mesa abierta, sin conflictos en la ruta desde 2024— y añadía una frase que acabaría siendo la más importante del expediente: «*La preocupación no es la probabilidad, sino la consecuencia.*»

## 6.2 Los tres escenarios y lo que los diferencia

| ID | Escenario | Papel | Qué lo distingue |
|---|---|---|---|
| **ESC-A** | La interrupción se produce por un conflicto laboral en el transporte. | Principal | Es la vía que el equipo consideraba más plausible: una avería técnica rara vez pasa de tres días. |
| **ESC-B** | La interrupción se produce por causa administrativa o de infraestructura. | Alternativo | Explicaría lo mismo sin que haya conflicto. Tiene sus propios indicadores, que no son los de ESC-A. |
| **ESC-C** | No se produce ninguna interrupción superior a siete días antes del 30 de junio de 2027. | Alternativo | El escenario de que no pase nada. Si no se escribe, cualquier señal parece confirmar los otros dos. |

## 6.3 Los nueve indicadores

El reparto por escenario, tal como aparece en la figura 4, es el siguiente:

| ID | Qué observa | Escenario y sentido | Por qué está en la lista |
|---|---|---|---|
| **IND-01** | Camiones en espera a las 08:00. | ESC-A · apoya<br>ESC-B · apoya | Una cola es el primer efecto visible de cualquier fricción, sea cual sea su causa. Por eso informa de dos escenarios. |
| **IND-02** | Preavisos de huelga que afecten a la ruta. | ESC-A · apoya | El conflicto laboral es la vía más plausible hacia una interrupción larga. |
| **IND-03** | Estado de la negociación del convenio. | ESC-A · apoya | Si la mesa se abre antes de tiempo o se rompe, el riesgo deja de ser teórico. |
| **IND-04** | Tiempo medio de despacho aduanero. | ESC-B · apoya | Mide la fricción administrativa, independiente del conflicto laboral. |

| ID | Qué observa | Escenario y sentido | Por qué está en la lista |
|---|---|---|---|
| **IND-05** | Anuncios de desvío de los cinco operadores. | ESC-A · apoya | Los operadores tienen mejor información operativa: si desvían, es que esperan problemas. |
| **IND-06** | Obras o cierres en la carretera de acceso. | ESC-B · apoya | Explica colas sin que haya conflicto. |
| **IND-07** | Días de cobertura de existencias propias. | Exposición propia | No habla del paso, sino de nosotros: cuántos días de interrupción podríamos absorber. |
| **IND-08** | Refuerzo de controles del país vecino. | ESC-B · apoya | Un refuerzo unilateral ha producido interrupciones largas en otros pasos de la misma frontera. |
| **IND-09** | Firma y publicación del convenio. | ESC-A · desmiente<br>ESC-C · apoya | Si el convenio se firma, la vía laboral se cierra durante su vigencia. Es el único indicador definido para desmentir. |

## 6.4 Cómo se registraron las observaciones

Diecisiete observaciones entre el 19 de enero y el 20 de abril de 2027. Conviene fijarse en que **la mayoría anota que no ha cambiado nada**: nueve de las diecisiete están marcadas como *sin cambio*. Eso no es relleno. Es lo que permite distinguir después una señal ausente de una observación que nadie hizo.

Solo tres observaciones registran un *cambio relevante* y dos un *cambio contrario al escenario*. Son cinco filas, y en ellas está todo el contenido analítico del caso.

## 6.5 La señal que parecía importante y no lo era

IND-01, la cola de camiones, era el indicador más visible del seguimiento. Su referencia estaba bien fijada: entre 40 y 70 camiones, con una media de 54 los lunes de 2026. En enero marcó 58 (OBS-001), dentro de la banda. El 16 de febrero saltó a 92, el valor más alto desde marzo de 2026 (OBS-005). El 9 de marzo, a 118, segundo lunes consecutivo por encima de 100 (OBS-009).

Visto así, parece una señal clara. No lo era, por dos razones que el propio registro permite reconstruir:

- **No alcanzaba el criterio de atención**, que estaba escrito desde el principio: más de 150 camiones tres lunes seguidos. 118 está lejos.
- **Tenía una explicación documentada que no era el escenario.** El 8 de marzo, el boletín de infraestructuras anunció obras de repavimentación en el tramo fronterizo entre el 1 de febrero y el 15 de abril, con un carril cortado (OBS-008). Las fechas encajan con las dos subidas.

El 19 de abril, primer lunes tras el fin de las obras, IND-01 volvió a 61 (OBS-015). La confirmación llegó después de la decisión, que es lo habitual.

> **EL COSTE DE UN INDICADOR QUE NO DISCRIMINA**
>
> Entre febrero y mediados de abril, IND-01 estuvo **ciego**: mientras duraron las obras no podía distinguir una cola por conflicto de una cola por obra. En ese tramo no se podía afirmar que no pasara nada; solo que no podíamos verlo. El expediente lo dice así, en el bloque de limitaciones, en vez de disimularlo.

## 6.6 El momento en que un seguimiento mal hecho habría alertado

El 1 de marzo, uno de los dos sindicatos mayoritarios registró un preaviso de huelga de 48 horas para los días 22 y 23, con afectación expresa a la ruta (OBS-006). Al día siguiente, la patronal confirmó la apertura anticipada de la mesa del

convenio (OBS-007). Dos indicadores de ESC-A cambiando de forma relevante y convergente en dos días.

La decisión del 12 de marzo **intensificó el seguimiento pero no comunicó alerta**, y dejó escritas tres razones:

1. La huelga anunciada duraba 48 horas frente a los siete días del escenario. Una señal puede ser real y aun así no alcanzar el umbral del acontecimiento que se vigila.
2. Ningún operador había desviado tráfico; al contrario, dos lo confirmaron por escrito (OBS-010). Es una señal *en contra*, no una ausencia.
3. El indicador más llamativo tenía la explicación alternativa documentada de las obras.

El 23 de marzo la huelga se desconvocó tras un principio de acuerdo en la mesa (OBS-011): segundo cambio contrario al escenario.

## 6.7 La señal que cambió la conclusión sin cambiar la probabilidad

El 5 de febrero, la cobertura de existencias propia estaba en 17 días (OBS-004), cerca de su referencia de 18. El 5 de abril había bajado a 11 (OBS-013), por encima del umbral de atención —10 días— pero no por mucho.

IND-07 no dice nada sobre si el paso se va a cerrar. Dice cuántos días podríamos aguantar si se cerrara. Por eso está clasificado como **exposición propia** y la hoja 04 lo cuenta aparte. Y por eso la decisión del 20 de abril pudo mantener el juicio inicial y, al mismo tiempo, concluir que algo había empeorado: *«lo que ha cambiado no es la probabilidad del escenario, sino nuestra capacidad de absorberlo»*.

## 6.8 Un indicador mal diseñado, descubierto por el uso

IND-08 vigilaba anuncios de refuerzo de controles del país vecino. Su criterio de atención era «anuncio de inspección reforzada o de cambio de régimen». El 12 de abril se cumplió: el boletín anunció la campaña de inspección reforzada de primavera… *en los mismos términos que en 2025 y en 2026* (OBS-014).

El criterio estaba mal fijado: se disparaba con un acontecimiento anual previsible, que era precisamente la explicación alternativa ya prevista en su propia fila. La decisión del 20 de abril incluye corregirlo. Es el ciclo funcionando: el paso 4 devuelve trabajo al paso 2.

## 6.9 Cómo quedó la comparación entre escenarios

La tabla de la figura 14 resume el estado a 20 de abril: ESC-A con cuatro indicadores que lo apoyarían, uno que lo desmentiría y dos con cambio relevante registrado; ESC-B con cuatro a favor, ninguno en contra y ninguno con cambio relevante; ESC-C con uno solo a favor y ninguno en contra.

El bloque del cuarto paso lo interpreta así, y el razonamiento merece leerse entero porque es el corazón del método:

> **QUÉ ESCENARIO RESULTA HOY MÁS CONSISTENTE (TEXTO DEL EJEMPLO)**
>
> ESC-A es el escenario con más movimiento registrado y, sin embargo, **no es el más consistente**: el preaviso se desconvocó y ningún operador desvió tráfico. ESC-B movió dos indicadores, pero como cambio menor y con una obra programada que los explica. ESC-C es el más compatible con lo observado, pero **descansa en la ausencia de señales, que no es lo mismo que una señal en contra**.
>
> Conclusión: ningún escenario se descarta. ESC-A sigue abierto mientras el convenio no se firme, y ESC-B está mal cubierto, porque no tiene ningún indicador que lo desmienta.

Obsérvese que el escenario con más indicadores cambiados *no* es el que gana. Si el libro calculara la conclusión a partir del recuento, habría dado la respuesta contraria.

### 6.10 Por qué el caso termina sin alerta

Las tres decisiones del expediente, con la fecha de revisión que cada una fijó, aparecen en las figuras 15 y 16: mantener el seguimiento el 5 de febrero, intensificarlo el 12 de marzo, mantenerlo el 20 de abril. En ningún momento se comunica una alerta.

No es un final anodino: es el final que sostienen los datos. El único indicador capaz de cerrar ESC-A —la firma del convenio — no se ha producido (OBS-017), de modo que tampoco puede afirmarse que el riesgo haya pasado. El seguimiento sigue abierto, con revisión semanal de IND-03 hasta la firma.

El bloque *«Después de la decisión»* cierra el círculo y anota algo incómodo: la decisión del 12 de marzo se presentó al comité el día 16 y el comité no adoptó medidas, por entender que 48 horas de huelga no justificaban activar el plan de contingencia. **Queda escrito.** Un seguimiento no se juzga solo como acierto o fallo: puede fallar un eslabón —detectar, analizar, comunicar, que lo escuchen, actuar— mientras el resto funciona.

## 7. De los datos al juicio: cuándo se alerta

LA PARTE QUE NO HACE EL LIBRO

Los recuentos describen; el juicio lo construye usted. Este capítulo reúne las operaciones mentales que hay entre una cosa y la otra, en el orden en que conviene hacerlas.

### 7.1 Leer la convergencia sin dejarse arrastrar por ella

Varias señales que apuntan a lo mismo *en poco tiempo* pesan más que las mismas señales repartidas en seis meses. Pero antes de darlas por convergentes hay que comprobar dos cosas: que informan del mismo escenario —la columna de la hoja 02 lo dice— y que no proceden de la misma fuente, en cuyo caso no son dos señales, sino una contada dos veces.

### 7.2 Tratar lo que apunta en contra

Una señal contraria no anula las anteriores, ni al revés. Lo que obliga es a explicar la discrepancia por escrito. En el caso del capítulo 6, el preaviso de huelga y la confirmación de los operadores de que mantenían la ruta convivieron durante once días, y el expediente dice cuál pesó más y por qué.

Conviene desconfiar del reflejo de descartar lo que contradice: si una señal en contra se explica siempre como «ruido» y una a favor nunca, el seguimiento ha dejado de discriminar.

### 7.3 Valorar lo que no ha aparecido

Es el ejercicio que más se olvida, y el que más información aporta. La pregunta es: *si el escenario estuviera formándose, ¿qué deberíamos estar viendo ya?* Si la respuesta es «esto» y «esto» no está, eso cuenta.

La condición es que se haya mirado. Una señal ausente exige una observación registrada que diga «se ha mirado y no hay nada»; si no hay fila, no hay ausencia: hay desconocimiento.

### 7.4 Buscar la explicación alternativa antes de concluir

Cada indicador lleva en la hoja 02 una columna con las explicaciones alternativas previstas, y cada observación otra con las que se le ocurrieron a quien la anotó. Antes de atribuir un cambio al escenario, se miran las dos.

El caso de las obras de la N-114 muestra por qué: la explicación alternativa estaba escrita desde el principio en la fila de IND-01, y aun así hizo falta una observación documentada para activarla.

## 7.5 Distinguir una variación puntual de un cambio relevante

Para eso están la situación de referencia y el criterio de atención, escritos antes. Un dato fuera de la banda es una variación; el criterio dice cuándo una variación merece que alguien la mire. Si al rellenar la columna de *cambio respecto a la referencia* se duda entre «menor» y «relevante», la pregunta útil no es cuánto ha cambiado la cifra, sino si cambia algo de lo que haríamos.

## 7.6 Documentar la incertidumbre

El bloque de incertidumbres de la hoja 04 no es un trámite. Debe decir qué no se sabe, qué no se ha podido comprobar y qué haría falta para despejarlo. Un expediente que no declara sus lagunas se lee, meses después, como si no las tuviera.

## 7.7 Justificar la alerta, o la decisión de no emitirla

La decisión se elige en el desplegable y se justifica debajo. Una justificación utilizable responde a cuatro preguntas:

- **Qué ha cambiado**, con los identificadores de las observaciones concretas.
- **Qué no ha cambiado** y se esperaba que cambiase.
- **Qué explicaciones alternativas siguen en pie.**
- **Por qué eso lleva a esta decisión y no a otra.**

> **UN RECUENTO NO ES UNA ALERTA**
>
> No existe ningún número de indicadores cambiados que active automáticamente una alerta, ni en la técnica ni en esta plantilla. Si alguien pide «el umbral a partir del cual hay que avisar», la respuesta honesta es que ese umbral no es un número: es un juicio, y por eso se escribe y se firma.

## 7.8 Cerrar con la próxima revisión

Toda decisión fija una fecha de próxima revisión y, en la columna de condiciones, qué la adelantaría. En el ejemplo, la primera decisión establecía revisión mensual «si IND-02 registra cualquier preaviso, se adelanta la revisión», y eso es exactamente lo que ocurrió: el preaviso del 1 de marzo adelantó la revisión al día 12.

Conviene anotar también qué información se va a buscar hasta entonces. Un seguimiento sin próxima revisión se apaga sin que nadie lo decida; el aviso de los treinta días de la hoja 04 está para que eso no pase inadvertido. INTELKIT

# 8. Controles del libro y errores frecuentes

QUÉ DETECTA LA HOJA 04, Y QUÉ NO PUEDE DETECTAR

El libro comprueba ocho cosas, todas de registro. Ninguna de ellas dice si el análisis es bueno: un expediente formalmente impecable puede estar lleno de indicadores inútiles.

## 8.1 Las ocho comprobaciones, una por una

Todas están en la hoja 04, con fondo ámbar, y **deberían marcar cero** (figura 13). Esta tabla dice qué hacer cuando alguna no lo marca.

| Si no marca cero… | Por qué importa | Cómo encontrarlo y corregirlo |
|---|---|---|
| **Identificadores de indicador repetidos** | Dos indicadores con el mismo código hacen que las observaciones de la hoja 03 apunten a los dos a la vez, y los recuentos dejan de cuadrar. | Ordene la hoja 02 por la columna de ID y busque el duplicado. Cambie uno de los dos y actualice las observaciones que lo citaban. |
| **Observaciones sin indicador o con un indicador inexistente** | La observación no se cuenta en ninguna parte: es trabajo perdido. | En la hoja 03, la columna gris *Señal del indicador* muestra «Indicador no encontrado» en la fila culpable. Elija el indicador correcto en el desplegable. |
| **Indicadores que apuntan a un escenario inexistente** | El indicador queda fuera de los recuentos por escenario, de modo que la tabla del cuarto paso lo ignora. | Suele ocurrir al renombrar un escenario en la hoja 01. Compare los identificadores de ambas hojas y vuelva a elegir en el desplegable. |
| **Indicadores activos sin escenario declarado** | Un indicador que no dice de qué informa no se puede interpretar cuando cambie. | Filtre la hoja 02 por la columna de escenario vacía. Si el indicador ya no sirve, póngalo en estado *Descartado* en vez de borrarlo. |
| **Indicadores activos sin fuente o sin situación de referencia** | Sin fuente no se puede observar; sin referencia no se puede decir que algo ha cambiado. | Rellene las dos columnas. Si no hay fuente posible, el indicador no es observable: reformúlelo o descártelo. |
| **Observaciones registradas sin fecha** | Rompe la secuencia temporal, que es lo que da valor a la hoja 03. | Busque la fila sin fecha y recupere la fecha real de observación, no la de hoy. |
| **Indicadores de escenario sin sentido declarado** | Sin saber si apoyaría o desmentiría, el indicador no entra en ninguna de las dos columnas de la tabla por escenario. | Rellene la columna de sentido. *No procede* solo vale para los indicadores de exposición propia. |
| **Indicadores activos sin observación en los últimos 30 días** | El seguimiento se está apagando sin que nadie lo haya decidido. | Mire la columna *Última observación* de la hoja 02 y revise los indicadores atrasados. Los treinta días son una convención de IntelKIT: ajústela al ritmo de su escenario. INTELKIT |

## 8.2 Lo que ningún control puede detectar

Estos errores no dan ninguna señal en la hoja 04 y son, con diferencia, los más caros. Revíselos usted.

| Error | Cómo se reconoce |
|---|---|
| **Indicadores que no discriminan** | Todos los escenarios podrían producir el mismo cambio. Señal: la columna de explicaciones alternativas está llena de posibilidades igual de plausibles. |
| **Un escenario sin indicadores que lo desmientan** | La columna correspondiente de la tabla por escenario marca cero. Se podrá confirmar, nunca descartar. |
| **Criterios de atención fijados después** | El criterio encaja sospechosamente bien con lo que ya se había observado. |
| **Interpretación colada en la columna del hecho** | La columna «qué se ha observado» contiene valoraciones —«preocupante», «alarmante»— en lugar de datos. |
| **Confundir exposición propia con probabilidad** | La conclusión afirma que el escenario es más probable citando un indicador clasificado como exposición propia. |
| **Ausencia tomada por prueba** | Se concluye que no pasa nada a partir de indicadores que llevan semanas sin observarse. |

LOS CONTROLES NO SON UN CERTIFICADO DE CALIDAD

Las ocho cifras en cero significan que el registro está bien hecho: que no falta una fecha, que ningún indicador apunta a un escenario que ya no existe. No significan que los indicadores sean los adecuados, ni que la interpretación sea correcta. Esas dos cosas no las puede comprobar ninguna fórmula.

# 9. Buenas prácticas y limitaciones

QUÉ MANTIENE ÚTIL UN SEGUIMIENTO, Y HASTA DÓNDE LLEGA

Un seguimiento de I&W se degrada por acumulación de pequeños descuidos, no por un error grande. Estas nueve costumbres son las que lo mantienen vivo.

## 9.1 Nueve costumbres

### Al registrar

- Anotar siempre fecha y fuente verificable, también cuando no ha cambiado nada.
- Separar el hecho de la interpretación: son columnas distintas por una razón.
- No corregir filas anteriores; añadir una nueva que diga lo que se ha sabido después.

### Al vigilar

- Revisar la lista de indicadores cada cierto tiempo y descartar los que han dejado de discriminar.
- Buscar activamente lo que contradiría el escenario preferido, no solo lo que lo confirma.
- Mantener visibles las explicaciones alternativas, aunque incomoden.

### Al decidir

- Documentar cualquier cambio de criterio, con su fecha y su motivo.
- No confundir exposición propia con probabilidad del escenario.
- Dejar trazabilidad: qué se decidió, quién, con qué evidencias y cuándo se revisa.

## 9.2 Limitaciones de la técnica

| Limitación | Qué implica |
|---|---|
| **No predice** | Que los indicadores cambien no significa que el escenario vaya a producirse. Puede haber una causa común distinta. |
| **Solo ve lo que se decidió mirar** | Un escenario que nadie formuló no tiene indicadores y no se vigila. La ausencia de señales no es prueba de nada. |
| **Depende de la calidad de la observación** | Un indicador bien elegido con una fuente mala produce un seguimiento falsamente tranquilizador. |
| **Puede ser burlada** | Si el objeto del análisis conoce los indicadores, puede evitar generarlos. |
| **No sustituye a otras técnicas** | Responde a «¿está pasando?». No responde a «¿qué otras explicaciones hay?» ni a «¿de qué premisas depende mi juicio?». |

## 9.3 Limitaciones del caso del capítulo 6

El propio expediente las declara, y conviene leerlas como modelo de lo que hay que escribir: el seguimiento solo cubre las vías que alguien formuló en enero —conflicto laboral, fricción administrativa, obras y controles—, de modo que una interrupción por una causa no prevista, como una crecida o un incidente de seguridad, no tiene indicador y no se vería venir. Además, IND-01 estuvo ciego durante dos meses y medio por las obras, y las observaciones de IND-03 se apoyan en la ausencia de noticias, que no es lo mismo que una confirmación.

## 9.4 Limitaciones de esta plantilla INTELKIT

| Limitación técnica | Qué conviene saber |
|---|---|
| **Filas preparadas** | Veinte indicadores, veinticuatro observaciones y quince decisiones. Añadir filas dentro de la tabla funciona sin tocar ninguna fórmula. |
| **Las casillas de escritura tienen alto fijo** | Si escribe más de lo que cabe, el texto se guarda pero no se ve entero: hay que ampliar la fila a mano. Es una limitación de las celdas combinadas de Excel. |
| **La tabla por escenario muestra seis filas** | Si añade un séptimo escenario, hay que copiar hacia abajo las fórmulas de esa tabla y de la columna auxiliar de la hoja 99. |
| **El aviso de los treinta días usa la fecha de hoy** | Cambia solo con el calendario del ordenador. En un ejemplo fechado en el futuro, marca cero. |
| **Validación en LibreOffice** | El libro se ha comprobado leyendo el archivo y recalculándolo en LibreOffice, no en Microsoft Excel. No usa macros, funciones de matriz dinámica ni vínculos externos, y todas sus funciones existen desde Excel 2007. |

# 10. Lista de comprobación

ANTES DE CERRAR UNA REVISIÓN

Si alguna casilla se queda sin marcar, la revisión todavía no está terminada.

### Los escenarios

- ☐ El escenario principal está escrito como un acontecimiento concreto, acotado en el tiempo.
- ☐ Hay al menos un escenario alternativo, y uno de ellos es el de que no ocurra nada.
- ☐ Cada escenario tiene un identificador estable y dice si es principal o alternativo.

### Los indicadores

- ☐ Cada indicador está atado a un escenario y declara si lo apoyaría o lo desmentiría.
- ☐ Ningún escenario se ha quedado sin indicadores que pudieran desmentirlo.
- ☐ Los indicadores de exposición propia están marcados como tales y no se mezclan con los del escenario.
- ☐ Cada indicador activo tiene fuente y situación de referencia.
- ☐ El criterio de atención estaba escrito antes de observar.
- ☐ Cada indicador tiene anotada al menos una explicación alternativa.

### Las observaciones

- ☐ Todas tienen fecha, identificador y fuente verificable.
- ☐ Hay observaciones que anotan que no ha cambiado nada.
- ☐ El hecho y la interpretación están en columnas distintas.
- ☐ Ninguna fila anterior se ha corregido.

### El juicio y la decisión

- ☐ Las ocho comprobaciones de la hoja 04 marcan cero.
- ☐ El bloque del cuarto paso compara los escenarios uno por uno y cita indicadores concretos.
- ☐ Están escritas las señales ausentes y las contrarias, no solo las favorables.
- ☐ Las incertidumbres que persisten están documentadas.
- ☐ La decisión tiene justificación, destinatario y fecha de próxima revisión.
- ☐ Las posturas divergentes del equipo han quedado anotadas.

> **UNA ÚLTIMA COMPROBACIÓN**
>
> Relea el juicio inicial de la hoja 01 y el último bloque del cuarto paso, uno detrás de otro. Si son idénticos y ningún indicador ha cambiado nunca, lo más probable no es que el escenario esté quieto: es que los indicadores no sirven o que nadie está mirando.

# 11. Referencias

BIBLIOGRAFÍA

1. **U.S. Government** (2009). *A Tradecraft Primer: Structured Analytic Techniques for Improving Intelligence Analysis*. Abril de 2009. Apartado «Indicators or Signposts of Change».
   https://www.cia.gov/resources/csi/static/955180a45afe3f5013772c313b16face/Tradecraft-Primer-apr09.pdf
2. **Pherson Associates** (2012). *Material de formación sobre indicadores*. Seminario de IALEIA, 18 de julio de 2012.
   https://www.ialeia.org/docs/IALEIA_Webinar_Indicators_Presentation.pdf

---

**I&W IntelKIT v1.0 · Manual práctico.** Acompaña a la plantilla *I&W IntelKIT v1.0.xlsx* y al ejemplo cumplimentado *I&W IntelKIT v1.0 — Ejemplo didáctico.xlsx*. El detalle de las decisiones de diseño, las pruebas ejecutadas y las limitaciones técnicas está en *I&W IntelKIT v1.0 — Informe metodológico*. Uso libre citando la fuente.