IntelKIT

HERRAMIENTAS INTELIGENTES
PARA ANALISTAS DE INTELIGENCIA

TÉCNICA KEY ASSUMPTIONS CHECK

REVISIÓN DE SUPUESTOS CLAVE

KAC

MANUAL PRÁCTICO

Hacer visibles las premisas de las que depende un juicio analítico

Supuestos explícitos, implícitos y puntos ciegos

VERSIÓN 1.0 | OCTUBRE DE 2026 | Manual de uso de KAC IntelKIT v1.0.xlsx

Uso libre citando la fuente

Índice

1. Qué es KAC y para qué sirve . . . 3

2. Conceptos básicos: información, supuesto y juicio . . . 4

3. Cuándo utilizarla, quién puede aplicarla y qué no hace . . . 6

4. La técnica paso a paso . . . 7

5. Cómo utilizar el Excel . . . 8

6. Ejemplo práctico completo . . . 10

7. Errores frecuentes . . . 13

8. Lista de comprobación . . . 14

9. Fuentes y procedencia de cada cosa . . . 15

Versión 1.0. Este manual acompaña a la plantilla *KAC IntelKIT v1.0.xlsx* y al ejemplo cumplimentado *KAC 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.

El método procede de *A Tradecraft Primer* (US Government, marzo de 2009). Las escalas, las columnas de la plantilla y el formato de aviso 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**.

1. Qué es KAC y para qué sirve

LA IDEA, EN DOS MINUTOS

Toda conclusión se apoya en cosas que damos por ciertas sin comprobarlas. El Key Assumptions Check consiste en escribirlas, mirarlas de frente y preguntarse qué pasaría si alguna no fuera cierta.

1.1 La escalera apoyada en la pared equivocada

Imagine que sube una escalera de mano con mucho cuidado. Comprueba cada peldaño, se agarra bien, no se salta ninguno. El trabajo está bien hecho. Al llegar arriba descubre que la escalera estaba apoyada en la pared equivocada.

Eso es lo que le ocurre a un análisis riguroso construido sobre una premisa que nadie examinó. El razonamiento puede ser impecable —los peldaños— y la conclusión, inservible, porque el punto de apoyo no era el que se creía. KAC no revisa los peldaños: **revisa la pared**.

1.2 Un ejemplo cotidiano

Usted decide salir de casa a las ocho para llegar a una reunión a las nueve. Su conclusión —«llego a tiempo»— no se apoya solo en información (el tren sale a las 8:10 y el trayecto dura treinta minutos). Se apoya también en cosas que ni siquiera ha pensado: que el tren saldrá a su hora; que habrá sitio para aparcar cerca de la estación; que la reunión empieza donde usted cree.

Ninguna está escrita en su plan. Todas tienen que ser ciertas para que el plan funcione. Y una de ellas —la última— es la que, si falla, no se arregla corriendo. Escribirlas cuesta dos minutos y cambia qué comprueba usted antes de salir.

1.3 Por qué cuesta tanto verlas

Un **supuesto implícito** es una premisa que se acepta sin formularla. Procede de la experiencia previa, de cómo funcionan las cosas «normalmente», del conocimiento del oficio o de una interpretación que todo el equipo comparte sin haberla discutido nunca. Precisamente por parecer evidente, nadie la escribe; y lo que no está escrito no se revisa.

De ahí que la técnica sea útil incluso para analistas expertos. Cuanta más experiencia, más premisas automáticas, y más fácil es que una de ellas haya dejado de ser cierta sin que nadie se diera cuenta.

1.4 Qué produce el ejercicio

Al terminar no hay una puntuación ni un veredicto. Hay tres cosas escritas, que es lo que de verdad sirve:

Resultado	Para qué sirve
La lista depurada de supuestos	Saber exactamente de qué depende el juicio. Suele ser de menos cosas de las que parecía, y de cosas distintas de las que se creía.
Las circunstancias que obligarían a reconsiderarlo	Es el producto más útil: convierte una conclusión cerrada en una lista de señales que vigilar.
Una decisión justificada sobre el juicio	Si se mantiene, si se mantiene con matices, si necesita revisión más profunda o si hay que reformularlo, y por qué.

> LO QUE KAC NO HACE
>
> No demuestra que un supuesto sea verdadero o falso, ni que la conclusión sea correcta. Detecta **premisas débiles, incertidumbres y puntos ciegos**. Un juicio puede apoyarse en supuestos bien fundamentados y ser erróneo igualmente.

2. Conceptos básicos

INFORMACIÓN, SUPUESTO Y JUICIO

Cuatro distinciones que hay que tener claras antes de abrir la plantilla. Si se confunden, el ejercicio produce una lista de obviedades.

2.1 Información, supuesto y juicio: tres cosas distintas

Distinguirlas es la base de todo lo demás. Si un supuesto se cuela entre la información, nadie lo revisará, porque todos creerán que está comprobado. Es uno de los estándares analíticos del ODNI: separar la información de los supuestos y de los juicios del analista.

Qué es	Cómo se reconoce	Ejemplo FICTICIO
Información	Procede de una fuente identificable y se puede citar. Otra persona puede acudir a la misma fuente y comprobar que dice eso.	En el registro municipal de X no consta ninguna solicitud de licencia ambiental de este competidor entre enero y marzo.
Supuesto	Lo aceptamos como cierto para poder razonar, sin haber establecido que lo sea. Puede tener algún apoyo —la experiencia, una regla general, una inferencia razonable— o no tener ninguno: lo que lo define no es que carezca de fundamento, sino que *ese fundamento no se ha comprobado para este caso*. A menudo ni siquiera está escrito.	Ese registro recoge todas las solicitudes relevantes: si el competidor hubiera pedido licencia, constaría.
Juicio analítico	Es la conclusión a la que llegamos combinando información y supuestos. Lleva incertidumbre, y debería llevarla expresada.	Es improbable que el competidor amplíe capacidad antes de 2028.

El escalón que se salta: la inferencia

Entre el dato y el juicio casi siempre hay un paso de razonamiento que nadie escribe. Del dato «no consta ninguna solicitud» se pasa a «no ha solicitado licencia», y de ahí a «no va a ampliar». Cada salto añade algo que la fuente no dice, y lo que añade es un supuesto.

Lo que se afirma	Qué es	Qué lo sostiene
«En el registro municipal de X no consta ninguna solicitud de licencia de este competidor.»	**Información documentada**	La fuente. Se puede citar, y otra persona puede comprobarla.
«El competidor no ha solicitado licencia.»	**Inferencia**	El dato anterior *más* el supuesto de la fila siguiente. Por sí solo, el dato no autoriza esta afirmación.
«El registro recoge todas las solicitudes relevantes.»	**Supuesto**	La práctica conocida en dos de los tres países. Para el tercero no se ha comprobado: ahí el supuesto se sostiene solo.
«El competidor no ampliará capacidad antes de 2028.»	**Juicio analítico**	La inferencia anterior y otros siete supuestos.

La inferencia es el punto delicado, porque se redacta con la misma seguridad que el dato y acaba citándose como si lo fuera. En cuanto eso ocurre, el supuesto que la sostiene deja de estar a la vista, y lo que no está a la vista no se revisa.

UNA PRUEBA RÁPIDA, EN DOS PASOS

Primero: *«si alguien me lo discute, ¿qué le enseño?»* Si no puede enseñar nada —si lo único que puede decir es «es lo normal», «siempre ha sido así» o «es evidente»—, lo que tiene es un supuesto, y con más razón hay que escribirlo.

Segundo, y es el que más se olvida: *«¿dice la fuente exactamente lo que yo afirmo, o he añadido algo?»* Lo añadido es una inferencia, y aquello que hace falta para que la inferencia valga es el supuesto que hay que registrar.

2.2 Tener fuente no es lo mismo que ser fiable

Que una información proceda de una fuente no dice todavía nada sobre cuánto vale lo que dice. Son dos preguntas distintas y conviene no confundirlas:

- **¿De dónde viene?** Es la pregunta del apartado anterior, la que separa una información de un supuesto.
- **¿Cuánto vale lo que dice?** Es la fiabilidad de la fuente y la credibilidad del contenido: si la fuente está en posición de saberlo, si tiene motivos para distorsionar, si el dato está confirmado por otra vía, si está actualizado.

KAC no responde a la segunda. No evalúa fuentes, no las gradúa y no pondera la calidad de la información; eso corresponde a los procedimientos de evaluación de fuentes, que son otro trabajo y se hacen aparte. Lo que sí hace —y es donde las dos preguntas se tocan— es esto: cuando un análisis se apoya en una información cuya fiabilidad nadie ha establecido, se está *dando por supuesto* que es fiable.

Vuelva a la escalera del apartado anterior. El dato —«en el registro no consta ninguna solicitud»— tiene fuente, y eso lo distingue de un supuesto; pero no dice si el registro está completo, si se publica con retraso o si recoge todas las formas de ampliar. Esa segunda pregunta, la de la fiabilidad, KAC no la responde. Lo que sí hace es obligar a escribir el supuesto que ocupa su lugar mientras nadie la responde —«el registro recoge todas las solicitudes relevantes»— como una fila más de la hoja 02, con su confianza, su motivo y su acción de verificación.

En el caso del capítulo 6 ocurre exactamente eso: S-01 parecía un detalle de procedimiento y resultó ser un punto ciego del sistema de obtención, porque en uno de los tres países el trámite podría no ser público.

CUIDADO CON EL SILENCIO

La información que no aparece no demuestra que el hecho no exista: puede estar demostrando que no se está mirando donde hay que mirar. Tratar la ausencia de noticias como una noticia es uno de los supuestos implícitos más frecuentes, y uno de los que más fácilmente pasan por información.

2.3 Supuestos explícitos e implícitos

Tipo	Qué es y dónde aparece
Explícito	Está escrito en el análisis, en el plan o en el informe. Se revisa con relativa facilidad porque alguien ya lo formuló.
Implícito	No está escrito en ninguna parte. Se da por sabido. Es el tipo de premisa que esta técnica existe para sacar a la luz, y casi siempre la más peligrosa.

2.4 Confianza e importancia: no son lo mismo

Es la distinción que más cuesta al principio, y la que más rendimiento da.

- **Confianza** responde a: *¿cuánto me fío de que este supuesto sea cierto, y por qué?* Habla de la solidez del fundamento.
- **Importancia** responde a: *si resultara falso, ¿cuánto cambiaría mi conclusión?* Habla del peso que soporta.

Son independientes. Un supuesto puede ser imprescindible para el juicio y estar mal fundamentado; y al revés, puede estar perfectamente documentado y dar igual que caiga. Combinarlas en una sola nota destruiría la información que hace

útil la técnica.

Situación	Qué significa	Qué hacer
Importancia alta **Confianza baja**	Una premisa esencial apoyada en poco o en nada.	**Aquí es donde hay trabajo.** Fundamentarla, o reformular el juicio para no depender de ella.
Importancia alta **Confianza alta**	El juicio depende de ella y está bien apoyada.	Vigilar las circunstancias que podrían invalidarla. Es sólida hoy, no para siempre.
Importancia baja **Confianza baja**	Mal fundamentada, pero su caída no cambia la conclusión.	Anotarla y seguir. No merece esfuerzo.
Importancia baja **Confianza alta**	Ni es dudosa ni sostiene nada.	Plantéese si es un supuesto clave o puede salir de la lista.

> ESTA TABLA NO ES UNA PUNTUACIÓN
>
> No sume, no promedie y no convierta las etiquetas en números. No significan probabilidades. Sirven para ordenar el trabajo y para que dos personas que lean la tabla entiendan lo mismo; lo que de verdad vale es el texto que usted escribe al lado de cada etiqueta.

3. Cuándo utilizarla, quién puede aplicarla y qué no hace

MOMENTO, PARTICIPANTES Y LÍMITES

La técnica es barata —una o dos horas— pero solo rinde si se aplica en el momento adecuado y con las expectativas correctas.

3.1 Cuándo MANUAL 2009

Momento	Por qué
Al empezar un proyecto analítico	Es el momento que el manual señala como más útil. Una o dos horas bastan para articular y revisar los supuestos antes de que el trabajo se haya construido encima de ellos.
Antes de cerrar un juicio importante	Para comprobar que la valoración no descansa en premisas defectuosas. El manual lo recomienda en cualquier momento previo a dar los juicios por definitivos.
Cuando un análisis lleva mucho tiempo sin cambiar	Un supuesto pudo ser cierto cuando se formuló y haber dejado de serlo. Es una de las preguntas del método.

3.2 Quién

Un analista solo puede aplicarla, pero funciona mejor en equipo, y mucho mejor si participa **alguien ajeno al estudio**. La razón es directa: los supuestos que el equipo comparte sin advertirlos son invisibles precisamente para ese equipo. Alguien de fuera pregunta «¿por qué dais eso por hecho?» sin esfuerzo.

No hace falta formación previa ni herramientas especiales. El manual habla de una o dos horas de trabajo; la plantilla que acompaña a este documento organiza esa conversación y deja constancia de ella.

3.3 Limitaciones que conviene conocer de antemano

Limitación	Qué implica
No valida el juicio	Revisar los supuestos mejora la transparencia del razonamiento; no demuestra que la conclusión sea correcta. Un juicio puede descansar en supuestos bien fundamentados y ser erróneo.
No descubre lo que nadie ha pensado	Solo se revisan los supuestos que alguien llega a formular. Los que el equipo entero comparte sin advertirlos pueden seguir invisibles.
No evalúa las fuentes	No mide la fiabilidad de la información ni su credibilidad. Lo que sí hace es obligar a escribir como supuesto la confianza que se deposita en ella (apartado 2.2).
Depende de la honestidad de la valoración	Nada impide marcar «confianza alta» en un supuesto sin fundamento. La columna del motivo está para hacer visible esa diferencia, pero no puede imponerla.
No sustituye a otras técnicas	Responde a «¿de qué depende este juicio?». No responde a «¿qué otras explicaciones hay?» ni a «¿qué indicadores vigilar?».
Cuesta tiempo y disciplina	Hecho deprisa, el ejercicio produce una lista de obviedades y no sirve de nada.

4. La técnica paso a paso

LOS CUATRO PASOS DEL MÉTODO

Los cuatro pasos proceden del manual de 2009 y se reproducen sin alterar su significado. Lo que se añade debajo de cada uno es qué debe pensar usted mientras lo hace.

4.1 Revisar la línea analítica actual MANUAL 2009

Revisar cuál parece ser la línea analítica actual sobre el asunto y ponerla por escrito, de forma que todos la vean.

Qué debe pensar. Escriba el juicio como una afirmación completa y comprobable, no como un tema. «La capacidad del competidor» es un tema; «el competidor no ampliará capacidad antes de 2028» es un juicio. Cuanto más concreto, más fácil será reconocer de qué premisas depende. Si no consigue escribirlo en tres líneas, probablemente todavía no está claro qué se está afirmando.

4.2 Explicitar las premisas MANUAL 2009

Articular todas las premisas, dichas y no dichas, que se aceptan como verdaderas para que esa línea analítica sea válida.

Qué debe pensar. En esta fase no se valora nada: solo se escribe. Conviene vaciar primero y cuestionar después, porque si se juzga sobre la marcha se dejan de escribir las premisas incómodas. Dos preguntas ayudan a sacar las implícitas: *¿qué tendría que ser cierto para que esto se sostenga?* y *¿qué estoy dando por supuesto sobre cómo funcionan las cosas, sobre los demás o sobre nosotros mismos?*

4.3 Cuestionar cada supuesto MANUAL 2009

Cuestionar cada supuesto, preguntándose por qué «debe» ser cierto y si sigue siéndolo en cualquier circunstancia.

Qué debe pensar. Aquí es donde el ejercicio da o no da resultado. No basta con marcar una etiqueta de confianza: hay que escribir en qué se apoya y qué lo tumbaría. Las siete preguntas del manual sirven de guion.

Pregunta MANUAL 2009	Dónde se responde en la plantilla
¿Cuánta confianza hay en que este supuesto sea correcto?	Confianza del analista

Pregunta MANUAL 2009	Dónde se responde en la plantilla
¿Qué explica ese grado de confianza?	Motivo de esa confianza
¿Qué circunstancias o qué información podrían socavarlo?	Circunstancias que podrían invalidarlo · Información o evidencia que lo cuestionaría
¿Es realmente un supuesto clave, o más bien una incertidumbre clave o un factor que exige análisis propio?	Incertidumbres o investigación adicional · Observaciones
¿Pudo ser cierto en el pasado y serlo menos ahora?	Motivo de esa confianza · Observaciones
Si resultara equivocado, ¿alteraría significativamente la línea analítica? ¿Cómo?	Consecuencia para el juicio si fuera falso · Importancia
¿Ha hecho aparecer este proceso factores nuevos que exijan más análisis?	Hoja 03, «nuevos factores o cuestiones identificados»

> **QUÉ AÑADE AQUÍ INTELKIT**
>
> Las siete preguntas de la tabla son del manual, una por una. La plantilla añade dos columnas que no figuran así en él —**fundamento o justificación disponible** y **origen del supuesto**—: son la forma en que IntelKIT traduce a columnas el encargo del paso 3 de preguntarse por qué un supuesto «debe» ser cierto.

4.4 Depurar y revisar MANUAL 2009

Depurar la lista hasta dejar solo los supuestos que «deben ser ciertos» para sostener la línea analítica, y considerar en qué condiciones o ante qué información podrían no serlo.

Qué debe pensar. Un supuesto cuya caída no cambia la conclusión no es un supuesto clave: sáquelo de la lista o márquelo como secundario. Y reúna en un solo sitio las circunstancias que obligarían a reconsiderar el juicio, porque eso es lo que se va a vigilar a partir de ahora. Después decida qué pasa con el juicio y escriba por qué.

5. Cómo utilizar el Excel

LA PLANTILLA, HOJA POR HOJA

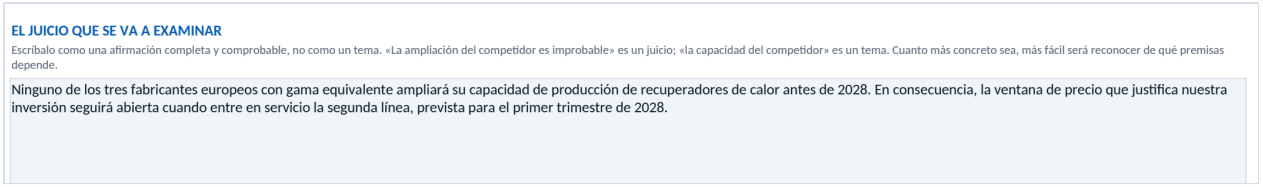
El libro tiene cuatro hojas visibles y una oculta. Se recorren en orden: cada una es un paso del método.

Hoja	Paso	Qué se hace en ella
00 · Guía de uso	—	Referencia dentro del propio libro. No se escribe nada.
01 · Contexto y juicio	1	Se escribe el juicio que se va a examinar y se identifica el estudio.
02 · Registro de supuestos	2 y 3	Una fila por supuesto. Es la hoja central.
03 · Síntesis y revisión	4	Recuentos automáticos, síntesis escrita y decisión sobre el juicio.
99 · Listas	—	Oculta. Alimenta los desplegables. Solo se toca para cambiar los valores de una lista.

> **ANTES DE EMPEZAR: LOS COLORES**
>
> Las celdas **azul muy claro** son las que rellena usted. Las **grises** contienen fórmulas y no deben escribirse encima. Es la misma convención en las tres hojas de trabajo.

5.1 Hoja 01 · Contexto y juicio

Rellénela antes que ninguna otra. Un supuesto solo es clave respecto de un juicio concreto: sin el juicio escrito, la lista de supuestos no se puede revisar con criterio. El cuadro grande de arriba es para el juicio. Debajo van el identificador y el título del estudio, la necesidad de inteligencia que lo motiva, el contexto y el alcance —qué queda dentro y qué queda fuera—, el responsable y las fechas.



Hoja 01 del ejemplo cumplimentado. El juicio se escribe como una afirmación completa, no como un tema. DATOS FICTICIOS

5.2 Hoja 02 · Registro de supuestos

Una fila por supuesto. Las diecisiete columnas están agrupadas en cinco tramos, señalados por una banda azul sobre la cabecera. INTELKIT El manual no prescribe ningún formato de tabla: tanto las columnas como su agrupación son decisiones de diseño. Cada tramo responde a una pregunta distinta, y ese orden sí es el del método:

Tramo	Qué se escribe en él
Qué se afirma	El supuesto redactado como afirmación, si es explícito o implícito, y de dónde procede.
Por qué se considera válido	En qué se apoya, cuánta confianza merece y —sobre todo— por qué.
Qué podría demostrar que es incorrecto	Qué tendría que ocurrir y qué habría que encontrar. Es la parte que más suele faltar.
Qué ocurriría si fuera falso	Cómo cambiaría la conclusión, y con qué importancia.
Qué queda pendiente	Lo que no se sabe, qué se va a hacer para saberlo, quién y cuándo.

Los desplegables

Cuatro columnas tienen lista desplegable: **Tipo** (explícito o implícito), **Confianza**, **Importancia** y **Estado de la revisión**. Se despliegan pulsando la flecha de la celda. Si escribe un valor que no está en la lista, Excel lo rechaza: así dos personas no llaman «media» y «moderada» a lo mismo.

Los estados disponibles son: *Pendiente*, *En revisión*, *Fundamentado provisionalmente*, *Requiere verificación*, *Debe reconsiderarse* y *Cerrado con observaciones*. INTELKIT Ninguna de las tres escalas —confianza, importancia y estado— procede del manual de 2009: son decisiones de diseño para mantener consistentes las entradas, y no expresan probabilidades.

El formato ámbar INTELKIT

Cuando una fila tiene **importancia alta** y **confianza baja** a la vez, esas dos celdas se tiñen de ámbar. Es el único formato condicional del libro, y también una decisión de diseño de IntelKIT: el manual no contempla ninguna señal de este tipo.

> **EL ÁMBAR NO SIGNIFICA «FALSO»**
>
> Significa: *una premisa de la que depende el juicio está apoyada en una fundamentación que usted mismo ha calificado de débil*. Es una señal de dónde mirar, no un veredicto. Un supuesto en ámbar puede acabar confirmándose perfectamente; lo que no puede es quedarse sin examinar.

Añadir supuestos

La tabla trae sesenta filas preparadas, con sus desplegables ya puestos. Escriba en la primera fila vacía y listo. No hay que arrastrar fórmulas, porque **la tabla no contiene ninguna**: todo lo que hay en ella lo escribe el analista.

5.3 Hoja 03 · Síntesis y revisión

Tiene dos mitades de naturaleza distinta y conviene no confundirlas.

Arriba: los recuentos

Diez cifras que se calculan solas y solo describen lo que hay en la hoja 02: cuántos supuestos, cuántos explícitos, cuántos de importancia alta, cuántos pendientes. Nada más.

El más útil es *«de importancia alta y confianza baja a la vez»*: dice cuántas filas están en ámbar sin tener que buscarlas.

RECUENTOS DESCRIPTIVOS	
Supuestos registrados	8
De los cuales, explícitos	3
De los cuales, implícitos	5
De importancia alta para el juicio	6
Con confianza baja del analista	2
De importancia alta y confianza baja a la vez	2
Sin valorar la confianza o la importancia	0
Pendientes o en revisión	4
Que requieren verificación o deben reconsiderarse	2
Con acción de verificación propuesta	7

Los diez recuentos, en el ejemplo cumplimentado.
DATOS FICTICIOS

> **NO HAY ÍNDICE DE FIABILIDAD**
>
> Ni puntuación, ni semáforo, ni nota global. La técnica no certifica que un juicio sea correcto y el libro no finge lo contrario.

Abajo: lo que escribe usted

Cinco bloques de texto —los supuestos de mayor importancia, los de fundamentación insuficiente, los que requieren verificación, las circunstancias que obligarían a reconsiderar el juicio y los factores nuevos que hayan aparecido—, una tabla de acciones pendientes con responsable y fecha, y la decisión final.

La decisión se elige en un desplegable —*se mantiene*, *se mantiene con matices*, *requiere revisión más profunda* o *debe reformularse*— y se justifica por escrito debajo. **No se calcula a partir de los recuentos**: que un supuesto esté marcado «requiere verificación» no determina si el juicio se sostiene. Eso lo decide quien firma el análisis.

6. Ejemplo práctico completo

UN CASO FICTICIO, DE PRINCIPIO A FIN

CASO FICTICIO La empresa, los competidores, las cifras y las fuentes están inventados. Corresponde al archivo *KAC IntelKIT v1.0 — Ejemplo didáctico.xlsx*.

6.1 La situación

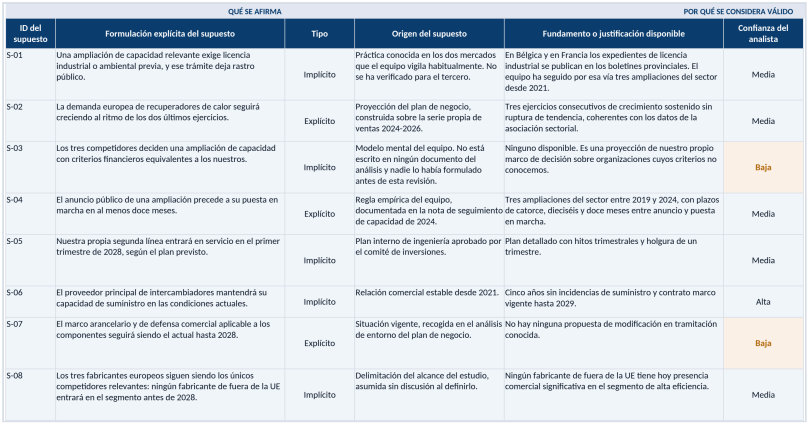
Una empresa europea de componentes de climatización industrial debe decidir en marzo de 2027 si invierte en una segunda línea de producción de recuperadores de calor. La inversión compromete su capacidad industrial durante cinco años y se apoya en que la ventana de precio siga abierta cuando la línea entre en servicio, prevista para el primer trimestre de 2028.

> **JUICIO INICIAL QUE SE VA A EXAMINAR**
>
> «Ninguno de los tres fabricantes europeos con gama equivalente ampliará su capacidad de producción de recuperadores de calor antes de 2028. En consecuencia, la ventana de precio que justifica nuestra inversión seguirá abierta cuando entre en servicio la segunda línea.»

6.2 Los ocho supuestos

Tres explícitos y cinco implícitos. Así quedan en la hoja 02:

ID	Supuesto	Tipo	Importancia / confianza
S-01	Una ampliación exige licencia previa y ese trámite deja rastro público	Implícito	Alta / Media
S-02	La demanda europea seguirá creciendo al ritmo de los dos últimos ejercicios	Explícito	Alta / Media
S-03	**Los tres competidores deciden una ampliación con criterios financieros equivalentes a los nuestros**	Implícito	**Alta / Baja**
S-04	El anuncio público precede a la puesta en marcha en al menos doce meses	Explícito	Media / Media
S-05	Nuestra propia línea entrará en servicio en el plazo previsto	Implícito	Alta / Media
S-06	El proveedor de intercambiadores mantendrá su capacidad de suministro	Implícito	Media / Alta
S-07	**El marco arancelario y de defensa comercial seguirá siendo el actual**	Explícito	**Alta / Baja**
S-08	Ningún fabricante de fuera de la UE entrará en el segmento antes de 2028	Implícito	Alta / Media



QUÉ SE AFIRMA				POR QUÉ SE CONSIDERA VÁLIDO	
ID del supuesto	Formulación explícita del supuesto	Tipo	Origen del supuesto	Fundamento o justificación disponible	Confianza del analista
S-01	Una ampliación de capacidad relevante exige licencia industrial o ambiental previa, y ese trámite deja rastro público.	Implícito	Práctica conocida en los dos mercados que el equipo vigila habitualmente. No se ha verificado para el tercero.	En Bélgica y en Francia los expedientes de licencia industrial se publican en los boletines provinciales. El equipo ha seguido por esa vía tres ampliaciones del sector desde 2021.	Media
S-02	La demanda europea de recuperadores de calor seguirá creciendo al ritmo de los dos últimos ejercicios.	Explícito	Proyección del plan de negocio, construida sobre la serie propia de ventas 2024-2026.	Tres ejercicios consecutivos de crecimiento sostenido sin ruptura de tendencia, coherentes con los datos de la asociación sectorial.	Media
S-03	Los tres competidores deciden una ampliación de capacidad con criterios financieros equivalentes a los nuestros.	Implícito	Modelo mental del equipo. No está escrito en ningún documento del análisis y nadie lo había formulado antes de esta revisión.	Ninguno disponible. Es una proyección de nuestro propio marco de decisión sobre organizaciones cuyos criterios no conocemos.	Baja
S-04	El anuncio público de una ampliación precede a su puesta en marcha en al menos doce meses.	Explícito	Regla empírica del equipo, documentada en la nota de seguimiento de capacidad de 2024.	Tres ampliaciones del sector entre 2019 y 2024, con plazos de catorce, dieciséis y doce meses entre anuncio y puesta en marcha.	Media
S-05	Nuestra propia segunda línea entrará en servicio en el primer trimestre de 2028, según el plan previsto.	Implícito	Plan interno de ingeniería aprobado por el comité de inversiones.	Plan detallado con hitos trimestrales y holgura de un trimestre.	Media
S-06	El proveedor principal de intercambiadores mantendrá su capacidad de suministro en las condiciones actuales.	Implícito	Relación comercial estable desde 2021.	Cinco años sin incidencias de suministro y contrato marco vigente hasta 2029.	Alta
S-07	El marco arancelario y de defensa comercial aplicable a los componentes seguirá siendo el actual hasta 2028.	Explícito	Situación vigente, recogida en el análisis de entorno del plan de negocio.	No hay ninguna propuesta de modificación en tramitación conocida.	Baja
S-08	Los tres fabricantes europeos siguen siendo los únicos competidores relevantes: ningún fabricante de fuera de la UE entrará en el segmento antes de 2028.	Implícito	Delimitación del alcance del estudio, asumida sin discusión al definirlo.	Ningún fabricante de fuera de la UE tiene hoy presencia comercial significativa en el segmento de alta eficiencia.	Media

Vista general de la hoja 02: los dos primeros tramos, al imprimir. Las filas en ámbar se amplían debajo. DATOS FICTICIOS

ID del supuesto	Formulación explícita del supuesto	Tipo	Confianza del analista	Importancia para el juicio
S-03	Los tres competidores deciden una ampliación de capacidad con criterios financieros equivalentes a los nuestros.	Implícito	Baja	Alta
S-07	El marco arancelario y de defensa comercial aplicable a los componentes seguirá siendo el actual hasta 2028.	Explícito	Baja	Alta

Las dos filas en ámbar, ampliadas. El montaje reúne cinco columnas que al imprimir caen en páginas de ancho distintas y omite las filas intermedias; los valores son los del ejemplo didáctico, sin retocar. El ámbar aparece a la vez en confianza e importancia: eso es lo que señala el cruce.
DATOS FICTICIOS

6.3 S-03: el supuesto que nadie había escrito

«Los tres competidores deciden una ampliación de capacidad con criterios financieros equivalentes a los nuestros.»
Implícito. Importancia alta, confianza baja.

Por qué es importante. Todo el razonamiento se apoya en que ampliar no les resulta rentable a los precios actuales. Si deciden por otros motivos —defender posición en un país, asegurar a un cliente grande, adelantarse a un competidor—,

la rentabilidad deja de ser el criterio y el juicio pierde su base entera.

Por qué la confianza es baja. No hay ningún fundamento documentado. Es una proyección de nuestro propio marco de decisión sobre organizaciones cuyos criterios no conocemos. Y, hasta esta revisión, *no estaba escrito en ninguna parte*.

> **QUÉ SE APRENDE DE S-03**
>
> Es el caso de manual: una premisa implícita, decisiva y sin apoyo, que sobrevivió a todo el análisis porque parecía de sentido común. Suponer que el adversario razona como nosotros es uno de los supuestos implícitos más frecuentes y más caros. La técnica no demuestra que sea falso —puede ser perfectamente cierto—; lo que hace es **sacarlo a la superficie y obligar a comprobarlo**.

6.4 S-07: el supuesto heredado

«El marco arancelario y de defensa comercial aplicable a los componentes seguirá siendo el actual hasta 2028.» Explícito. Importancia alta, confianza baja.

Por qué es importante. Un cambio arancelario alteraría la ecuación de costes de los tres competidores y la nuestra a la vez. El juicio no se matizaría: habría que rehacerlo.

Por qué la confianza es baja. El único fundamento es que hoy no hay ninguna propuesta en tramitación conocida, y nadie sigue de forma sistemática la agenda comercial de la UE. Venía del plan de negocio y se aceptó sin verificar.

> **QUÉ SE APRENDE DE S-07**
>
> Que un supuesto esté *escrito* no quiere decir que esté *comprobado*. S-07 era explícito —estaba en el análisis de entorno del plan— y aun así nadie lo había revisado para este estudio. Los supuestos heredados de otro documento son los que más fácilmente pasan el filtro: llegan con apariencia de dato.

6.5 Lo que la revisión hizo visible

1. **Dos supuestos decisivos no hablan del adversario.** S-05 es nuestro propio calendario de obra y S-07 es el entorno arancelario común. Cualquiera de los dos puede cerrar la ventana de precio aunque el juicio sobre los competidores sea exacto. El estudio estaba respondiendo a una pregunta más estrecha que la decisión que debía apoyar.
2. **Una delimitación de alcance era un supuesto disfrazado.** S-08 —excluir a los fabricantes de fuera de la UE— se decidió al definir el estudio y nadie lo trató como premisa. Ahora obliga a decidir expresamente si se amplía el alcance o se acepta el riesgo.
3. **S-01 no es solo un supuesto del juicio, sino también del método de obtención.** Si las licencias no son públicas en uno de los tres países, no es que el juicio sea más débil: es que el sistema de vigilancia está ciego ahí, y la ausencia de noticias no significa nada.

6.6 Del juicio inicial a la conclusión revisada

ANTES DE LA REVISIÓN

«Ninguno de los tres ampliará capacidad antes de 2028, de modo que la ventana de precio seguirá abierta.»

DESPUÉS DE LA REVISIÓN

«No hay indicios de que vayan a ampliar antes de 2028, con tres puntos ciegos identificados y acotados. Además, la ventana puede cerrarse por S-05 o S-07 aunque el juicio sobre los competidores sea correcto.»

Decisión registrada en la hoja 03: **se mantiene con matices**. La recomendación al comité sigue siendo invertir, pero incorporando expresamente esas tres reservas y las dos vías de cierre ajenas a los competidores. Y quedan diez acciones de verificación, con responsable y fecha, para despejar lo que falta.

Obsérvese lo que ha ocurrido: el juicio no se ha declarado verdadero ni falso. **Ha pasado de ser una afirmación cerrada a ser una afirmación calificada**, con sus condiciones explícitas y una lista de señales que vigilar. Eso es exactamente lo que produce el Key Assumptions Check.

7. Errores frecuentes

LO QUE MÁS SE REPITE, Y CÓMO EVITARLO

Ocho fallos que convierten el ejercicio en papeleo. Los cuatro primeros son los que más daño hacen, porque dejan el resultado con apariencia de estar terminado.

Error	Cómo se reconoce	Cómo evitarlo
Confundir un hecho con un supuesto	La fila dice «el competidor no ha solicitado licencia». Eso no es un supuesto: es información, y además comprobada.	Aplique la prueba en dos pasos del apartado 2.1. Hay fuente, sí, pero la fuente dice que *no consta* la solicitud, no que no exista: en medio hay una inferencia y, debajo, el supuesto de que el registro lo recoge todo.
Dar por fiable lo que no se ha evaluado	El análisis se apoya en un dato de una fuente única y en la tabla no aparece ningún supuesto sobre esa fuente.	KAC no evalúa fuentes, pero sí obliga a escribir la confianza que se deposita en ellas. Si la fiabilidad no está establecida, hay un supuesto que registrar (apartado 2.2).
Registrar solo los supuestos explícitos	Los supuestos de la lista están todos tomados del informe. No hay ninguno implícito.	Es la señal más clara de que el ejercicio se ha hecho deprisa. Pregúntese qué da por supuesto sobre cómo razonan los demás y sobre usted mismo. En el ejemplo, cinco de los ocho son implícitos y los dos hallazgos están entre ellos.
Valorar sin justificar	La columna de confianza está rellena y la del motivo, vacía.	Una etiqueta sin motivo no se puede discutir ni revisar dentro de seis meses. Si no sabe qué escribir en el motivo, la confianza probablemente es más baja de lo que ha marcado.
Leer el ámbar como «esto es falso»	Alguien propone eliminar el supuesto en ámbar o rebajar su importancia para quitar el color.	El ámbar señala dónde hay trabajo pendiente, no un error. La respuesta correcta es fundamentar el supuesto o reformular el juicio para no depender de él; nunca cambiar la etiqueta para que el color desaparezca.
Confundir confianza con importancia	Todos los supuestos bien fundamentados aparecen como importantes, y los dudosos como poco importantes.	Son preguntas distintas: una mira al fundamento y la otra al peso que soporta. Si en su tabla van siempre juntas, revise si de verdad se ha preguntado las dos cosas.
Cuestionarlo absolutamente todo	Una lista de treinta supuestos donde la mitad son obviedades.	El paso 4 existe para esto. Si la caída de un supuesto no cambia la conclusión, no es clave: fuera de la lista.
Dejar el ejercicio sin consecuencias	La hoja 02 está impecable y la hoja 03 vacía.	El resultado útil no es la tabla, sino las circunstancias que obligarían a reconsiderar el juicio y las acciones de verificación con responsable y fecha.

8. Lista de comprobación

PARA USAR EN UN ESTUDIO REAL

Si alguna casilla se queda sin marcar, el ejercicio todavía no está terminado.

Antes de empezar

- ☐ El juicio que voy a examinar está escrito como una afirmación completa y comprobable, no como un tema.
- ☐ El alcance está delimitado: sé qué queda dentro y qué queda fuera.
- ☐ He reservado tiempo suficiente —una o dos horas— y, si es posible, he invitado a alguien ajeno al estudio.

Al explicitar las premisas

- ☐ He escrito primero y valorado después, sin juzgar sobre la marcha.
- ☐ Hay supuestos implícitos en la lista, no solo los que ya estaban escritos en el análisis.
- ☐ Hay algún supuesto sobre *nosotros* —nuestros plazos, nuestra capacidad, nuestros datos—, no solo sobre el objeto del estudio.
- ☐ He revisado si alguna delimitación de alcance es en realidad un supuesto.
- ☐ He revisado si alguna información que doy por buena descansa en una fuente cuya fiabilidad nadie ha establecido.

Al cuestionar cada supuesto

- ☐ Cada supuesto tiene escrito su fundamento, no solo una etiqueta de confianza.
- ☐ La columna del motivo de la confianza está rellena en todas las filas.
- ☐ Cada supuesto dice qué circunstancias lo invalidarían y qué evidencia lo cuestionaría.
- ☐ Cada supuesto dice qué pasaría con el juicio si resultara falso.
- ☐ He valorado confianza e importancia como dos cosas distintas.
- ☐ Me he preguntado si algún supuesto pudo ser cierto antes y haber dejado de serlo.

Al depurar y cerrar

- ☐ He sacado de la lista los supuestos cuya caída no cambiaría la conclusión.
- ☐ Los supuestos en ámbar tienen una acción de verificación asignada, con responsable y fecha.
- ☐ Las circunstancias que obligarían a reconsiderar el juicio están reunidas en un solo sitio.
- ☐ He anotado los factores nuevos que han aparecido durante la revisión.
- ☐ He registrado la decisión sobre el juicio y la he justificado por escrito.
- ☐ El juicio revisado expresa sus condiciones y sus límites, en lugar de presentarse como cerrado.

> **UNA ÚLTIMA COMPROBACIÓN**
>
> Relea el juicio inicial y el revisado, uno detrás de otro. Si son idénticos y ningún supuesto quedó en ámbar, lo más probable no es que el análisis fuera perfecto: es que el ejercicio se hizo demasiado deprisa.

9. Fuentes y procedencia de cada cosa

QUÉ ES DEL MANUAL DE 2009 Y QUÉ ES DE INTELKIT

El manual distingue en todo momento lo que procede de la fuente original de lo que es una decisión de diseño de IntelKIT. Esta es la lista completa.

Referencia	Uso en este manual
US Government, *A Tradecraft Primer: Structured Analytic Techniques for Improving Intelligence Analysis*, marzo de 2009, apartado «Key Assumptions Check». cia.gov/resources/csi/books-monographs/a-tradecraft-primer/	Fuente principal. De aquí proceden la finalidad de la técnica, los momentos de uso, los cuatro pasos del capítulo 4 y las siete preguntas de revisión.
Richards J. Heuer Jr., *Psychology of Intelligence Analysis*, CIA Center for the Study of Intelligence, 1999. cia.gov/resources/csi/books-monographs/psychology-of-intelligence-analysis-2/	Fundamento de por qué los supuestos implícitos pasan inadvertidos: modelos mentales y sesgos del analista.
ODNI, estándares analíticos de la comunidad de inteligencia (Intelligence Community Directive 203). intelligence.gov/mission/our-values/objectivity	Exigencia de distinguir la información de los supuestos y de los juicios, y de hacer transparente el razonamiento.
IntelKIT, *KAC IntelKIT v1.0*: plantilla, ejemplo didáctico, informe metodológico e informe de auditoría.	Estructura del libro, contenido del caso y comprobaciones técnicas.

PROCEDENCIA, ELEMENTO POR ELEMENTO

Del manual de 2009 proceden la finalidad de la técnica, los momentos de uso, los cuatro pasos y las siete preguntas de revisión. En el texto van señalados con MANUAL 2009.

Son **decisiones de diseño de IntelKIT**, señaladas con INTELKIT: las escalas de confianza, importancia y estado de revisión; las diecisiete columnas de la hoja 02 y su agrupación en cinco tramos; las columnas de fundamento y de origen del supuesto; y el formato ámbar del cruce entre importancia alta y confianza baja. No figuran en las fuentes citadas y no deben presentarse como doctrina oficial ni atribuirse a la CIA.

SOBRE EL CASO UTILIZADO

La empresa, los competidores, las cifras, las fechas y las fuentes del ejemplo del capítulo 6 son **ficticios**. Se han construido para ilustrar la técnica y no corresponden a ninguna organización ni a ningún hecho real.

KAC IntelKIT v1.0 · Manual práctico. Acompaña a la plantilla *KAC IntelKIT v1.0.xlsx* y al ejemplo cumplimentado *KAC IntelKIT v1.0 — Ejemplo didáctico.xlsx*. Uso libre citando la fuente.