



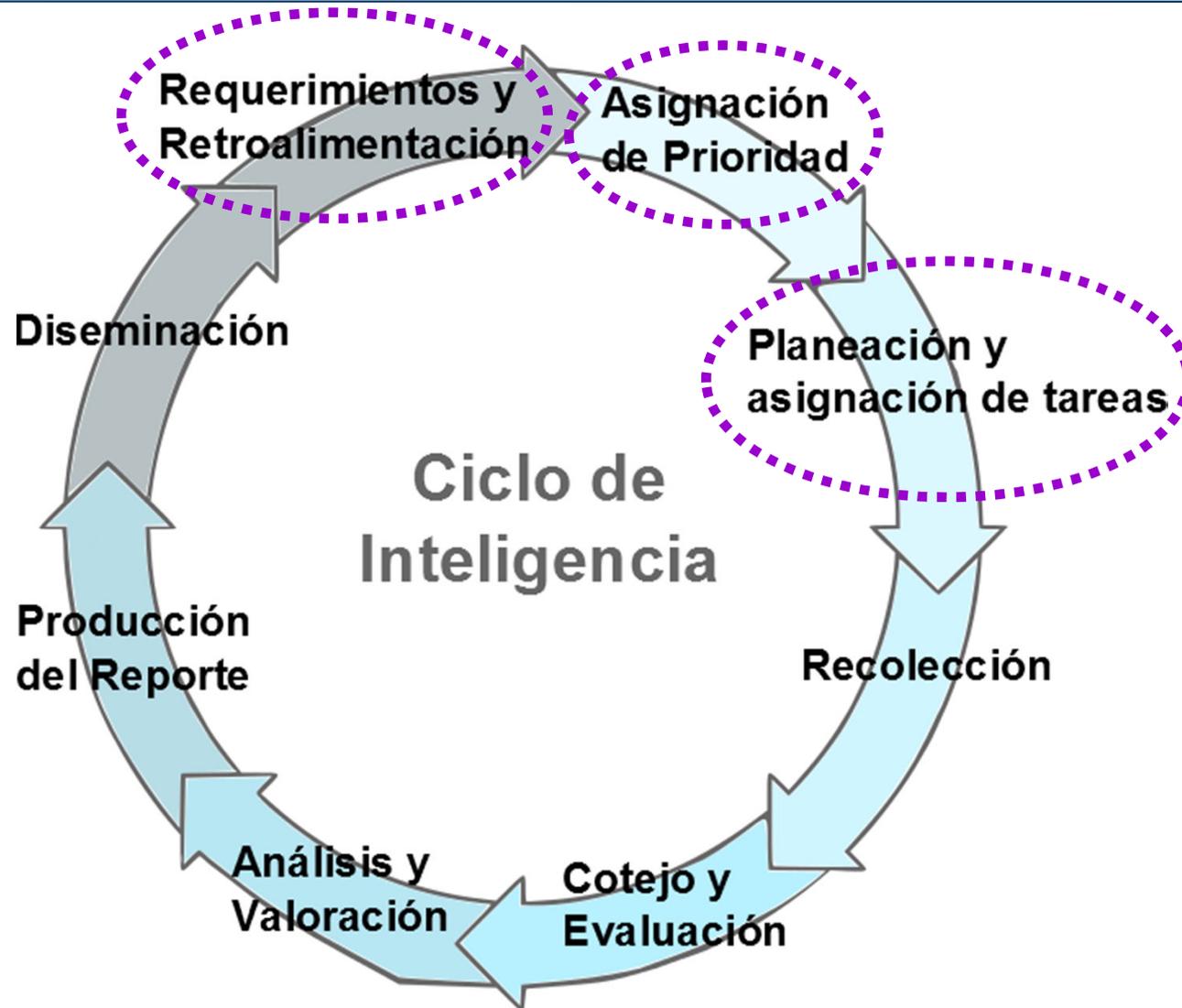
*The Egmont Group
of Financial Intelligence Units*

Curso de Análisis Estratégico

Sesión 6

Planeación y Asignación de Tareas

El Ciclo de Inteligencia





Requerimientos

- Tanto en la propia agencia como en sus socios
- General Vs específico
- Claramente establecidas Vs ambiguas
- Como las preguntas Vs las respuestas
- Lo que el analista o equipo de analistas pueden o deben hacer
- Manejo de las expectativas



Asignación de Prioridades

- Es un proceso anual
- Por lo general, cada vez con mayor enfoque en cuanto a las prioridades:
 - De orden público y de seguridad nacional del Gobierno
 - De las demás Agencias del sistema
 - Las más amplias para propia organización
 - De análisis estratégico
- Considera no sólo lo que es importante llevar a cabo, sino lo que se puede lograr con los recursos disponibles



Planeación y Asignación de Tareas

- Consiste en la gestión de todo el esfuerzo de análisis estratégico (desde la identificación de la necesidad de datos), para la entrega de un producto de la inteligencia para el cliente.
- La Planeación y Asignación de Tareas debe considerar:
 - Las características del tema involucrado
 - Las necesidades del consumidor final
 - Los recursos disponibles



Haciendo las preguntas correctas

Con el fin de enfocar su proyecto, es esencial para desarrollar una serie de preguntas.

- ¿El tema es fácil y plenamente investigable?
- ¿Qué tipo de información necesito para responder a las preguntas principales?

¿Puedo tener acceso a todas las fuentes necesarias?

Piense en el impacto potencial del proyecto o estudio.

- ¿Cuál es el beneficio de estudiar el fenómeno o tema?
- ¿Quién va a ayudar y cómo?



Actividad 6.1 **Globex**

Lista de chequeo del cliente



Lluvia de ideas

Reglas:

- En primer lugar, especifique el tema o pregunta que va a abordar
- Todos pueden contribuir, pero uno a la vez
- Los insumos son ideas breves (algunas palabras o frases cortas)
- No hay críticas o discusión durante la lluvia de ideas
- Todas las ideas son valiosas, incluyendo las contradictorias
- Generar ideas rápidamente y maximizar su número
- Listen to one another and use other's ideas to trigger new ones
- Escuche a los otros y use sus ideas activar otras nuevas

Starbursting

- ¿Quiénes son los actores principales? Who?
- ¿Qué están haciendo? What?
- ¿Dónde lo hacen? Where?
- Cuando ...? When?
- ¿Cómo ...? How?
- ¿Por qué ...? Why?



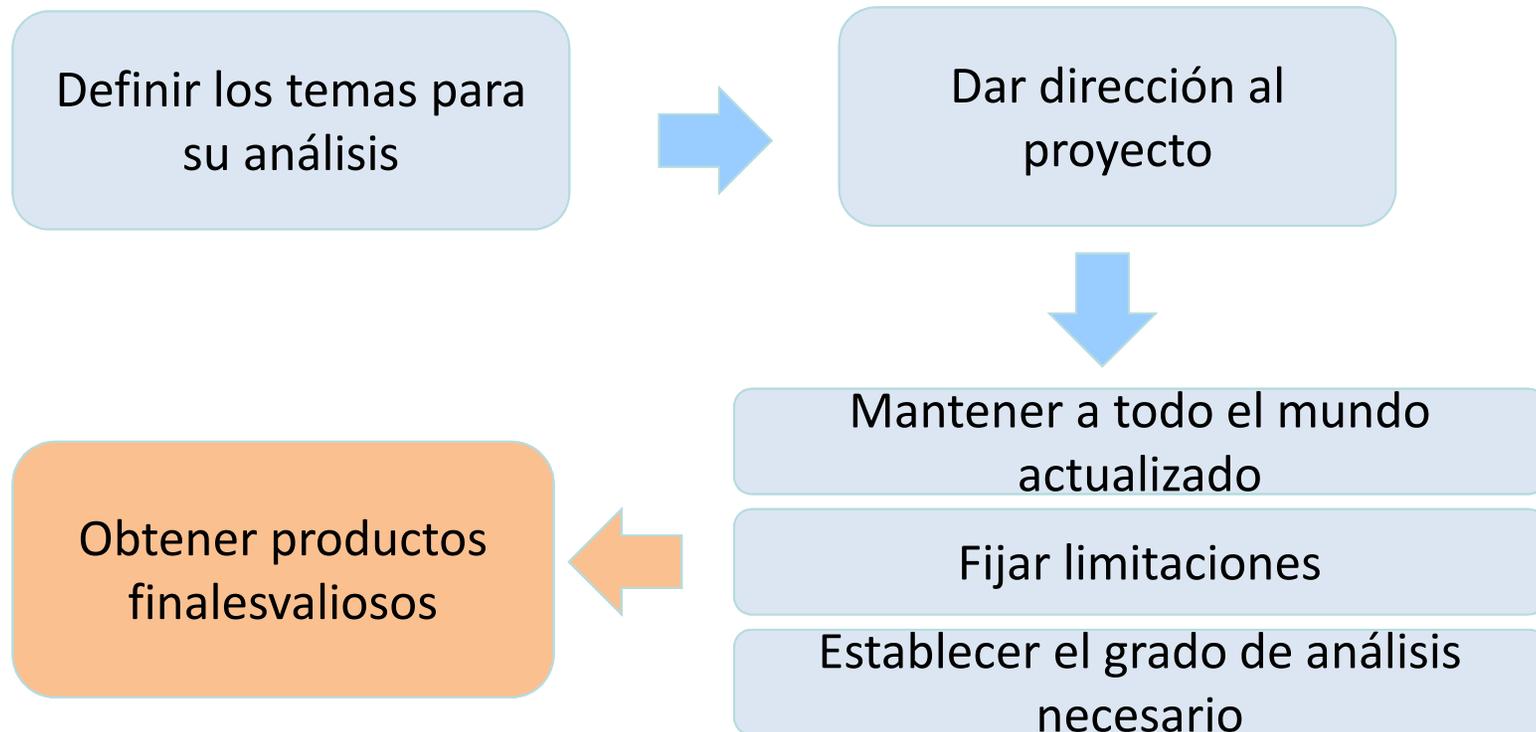


Actividad 6.2

Brainstorming / Starbusting

Haciendo las preguntas correctas

La Planeación y Asignación de Tareas le ayudará a:



Haciendo las preguntas correctas

¿Qué?

¿Cuándo?

¿Por qué?

donde

¿Quién?

¿Quién?

¿Cómo?



Contenido



Audiencia/Cliente



Fuentes de Información



Supuestos Clave: Método de Chequeo

1. Reunir un grupo de personas involucradas con el análisis.
2. Ejecutar una sesión estructurada y completa de lluvia de ideas para identificar las suposiciones hechas en el desarrollo del análisis
 - Elaborar nuevos supuestos en nuevas rondas de este proceso
 - Haga las preguntas starbursting
 - Evalúe las preguntas que incluyen “siempre”, “debe”, “nunca” etc.
 - Ask “What else seems so obvious that one would not normally think about challenging it?”
 - Declaraciones reto que incluyen "siempre", "debe", "nunca", etc.
 - Pregunte: "¿Qué otra cosa parece tan obvia que uno usualmente no piensa en evaluarla?"

Supuestos Clave: Método de Chequeo (2)

3. Con un conjunto completo de los supuestos establecidos, pregunte:
 - ¿Por qué estoy seguro de que este supuesto es válido?
 - ¿En qué circunstancias podría esta suposición no válida?
 - ¿Podría haber sido válido en el pasado pero ya no es válido?
 - ¿Cuánta confianza tengo en que este supuesto es válido?
 - Si resulta ser inválida, cuánto impacto tendría esto en el análisis?
4. Clasificar cada supuesto en una de tres categorías
 - Básicamente sólido
 - Correcta con algunas advertencias
 - No compatible o cuestionable



Supuestos Clave: Método de Chequeo (3)

5. Acote la lista.
6. Evalúe si los supuestos no compatibles o dudosos deberían convertirse en nuevas investigaciones.
7. Revise todos los supuestos en calidad y fiabilidad.
8. Calcule la probabilidad de que cualquier conclusión pueda estar equivocada. ? Este enfoque permite a el/la analista autoevaluarse y superar la renuencia humana a admitir una hipótesis no válida



Haciendo las preguntas correctas - Ejemplo

Antecedentes

El país X reporta un aumento significativo en el flujo de divisas en el sector financiero, sin ninguna explicación económica.

Las **autoridades** temen que la actividad económica legítima puede ser utilizado para disfrazar el producto de ciertas actividades ilícitas.

Las **agencias de inteligencia** están interesadas en llevar a cabo un estudio para comprender mejor el flujo de divisas entre los dos países, y establecer una estrategia para detener posibles operaciones de lavado de dinero. Solicitan establecer un **plan de proyecto**.



Haciendo las preguntas correctas - Ejemplo

¿Qué? ¿Qué sabe usted sobre este tema?

¿Dónde? ¿Este tema encaja en un esquema local, regional o global?

¿Cuándo? ¿Existe un lapso de tiempo en el que este tema se convirtió en importante o experimentó un cambio?

¿Quién? Grupos específicos de las agencias involucradas en el proyecto, quién se beneficia? ¿Tengo que incluir a otras partes en el estudio (agencias, el país Y)?

¿Por qué? ¿Por qué es importante este tema?

¿Cómo? Se puede recoger información para realizar el estudio?

¿Y qué? ¿Los resultados se consideraron significativos?



Haciendo las preguntas correctas

Mapas mentales: Mejoran el pensamiento crítico y creativo representando las relaciones visualmente.

Algunos pasos básicos son:

- Escriba el tema en una hoja de papel grande
- Escriba de forma radial palabras clave e ideas sobre el tema central
- Muestre los datos de soporte
- Utilice libremente figuras y colores

Ejemplo de mapas mentales





Definiendo los términos de referencia (Tdr)

Un plan de acción define los aspectos clave de cada fase del proyecto.

Porqué es importante?

- Define acciones específicas para la meta deseada
- Seguimiento medible de los procesos del proyecto
- Proporciona un marco para mantener el proyecto en su curso
- Proporciona claridad en los resultados esperados

Estructura de los Términos de Referencia (Tdr)

No hay un estándar o estructura universal para el documento de Tdr.

Ejemplo de la tabla de contenido de unos Tdr

| | |
|---|--------------------------------------|
| 1 | • Alcance y objetivos |
| 2 | • Usuarios |
| 3 | • Preguntas de análisis |
| 4 | • Información disponible |
| 5 | • Metodología |
| 6 | • Cronograma y Reportes |
| 7 | • Presupuesto Indicativo |
| 8 | • Cualidades del equipo de analistas |

Una estructura útil de los Tdr para un análisis estratégico podría ser:

- Antecedentes
- Objetivos
- Alcance
- Restricciones y evaluación de riesgos del proyecto
- Metodología
- Entregables
- Cronograma
- Gestión

Estructura de los Términos de Referencia (Tdr)

Antecedentes

- Describe el origen del proyecto.

Objetivos

- Describe lo que se trata de alcanzar con el proyecto
- Bien ordenados **S.M.A.R.T**
 - ✓ **S**pecific (específicos), **M**easurable (medibles), **A**chievable (alcanzables), **R**ealistic (realistas), **T**ime-bound (Acotados en el tiempo)

Alcance

- Define los límites del producto que se pretende hacer (Límites y Entregables).



Estructura de los Términos de Referencia (Tdr)

Limitaciones y Evaluación del Riesgo

- Identificar las limitaciones o restricciones específicas que limitan o fijan condiciones en el proceso.
- Evaluación de riesgos: Identificar las áreas del Proyecto de Análisis Estratégico con las restricciones más severas y la máxima incertidumbre.



Estructura de los Términos de Referencia (Tdr)

Limitaciones y Evaluación del Riesgo

En general, una evaluación de riesgos en proyecto consta de tres elementos:

Paso 1 - Identificar incertidumbres / restricciones

Paso 2 - Analizar los riesgos

Paso 3 - Priorizar los riesgos



Estructura de los Términos de Referencia (Tdr)

Gestión de Riesgos del Proyecto

La gestión del riesgo ayuda a minimizar el impacto negativo de los riesgos en el proyecto de Análisis Estratégico

- Reduce los riesgos con antelación
- Preparar un plan de acción
- Controla los riesgos



Estructura de los Términos de Referencia (Tdr)

Metodología

- Describa el enfoque y los procesos necesarios para completar la tarea

Entregables

- Defina los entregables clave que el proyecto busca producir y el cliente final



Estructura de los Términos de Referencia (Tdr)

Cronograma

- Establezca el cronograma de actividades considerando las restricciones de tiempo y recursos humanos

Negociación

- Establezca las condiciones y estructura del producto Análisis Estratégico con sus supervisores.



Estructura de los Términos de Referencia (Tdr)

La especificación de los TdR los conducirá a metas claras, mejores decisiones de calidad, y resultados más precisos.

Los TdR son el vínculo entre tener una guía general y tomar las decisiones correctas.



Actividad 6.3

Términos de Referencia



Preguntas

