



*El Grupo Egmont
de Unidades de Inteligencia
Financiera*

Curso de Análisis Estratégico de Egmont

Sesión 6

Planificación y asignación de tareas

Manual del Participante

Versión del 30 de octubre de 2012

1. Introducción

El objetivo principal de esta sesión son las etapas de planificación y asignación de tareas del ciclo de inteligencia, pero antes de ir a esta etapa, haremos un breve repaso de las etapas de comentarios y requisitos y de fijación de prioridades.

La etapa de Requisitos se considera el inicio del ciclo de inteligencia y suele tener lugar al mismo "tiempo" o como resultado de los comentarios de difusiones anteriores.

Los requisitos del ciclo de inteligencia se relacionan con los contenidos que los encargados de tomar decisiones le **solicitan** al grupo analítico que investiguen o busquen. Puede haber varios encargados de tomar decisiones, como la misma UIF, los organismos asociados o los creadores de políticas que demanden el trabajo del equipo de análisis estratégico.

Es importante entender todos estos requisitos, ya que tendrán impacto sobre las prioridades del equipo de análisis estratégico.

2. Requisitos

Las solicitudes o requisitos deben incluir suficiente información para permitirle al analista entender claramente qué espera de ellos y permitirles tomar una decisión informada respecto de lo que puede brindarles de forma realista.

Los requisitos pueden ser muchos y variados.

Por ejemplo:

Propia UIF versus UIF de socios u otros

- Las solicitudes de productos de análisis estratégico provendrán de organismos externos además de las solicitudes de su UIF.

Generales y específicos

- Algunas solicitudes requerirán de un análisis más amplio y menos detallado, mientras que otras requerirán de un análisis detallado.
- Deberá evaluarse cuál es más importante y por qué.

Claramente indicadas versus ambiguas

- Es peligrosa la falta de claridad en lo que se solicita como resultado del análisis.
La ambigüedad lleva a la confusión tanto propia como de su director.

Preguntas versus respuestas

- Las indicaciones de requisitos siempre deben plantearse como preguntas o requisitos de información, en lugar de respuestas predeterminadas que buscan justificación.

Por ejemplo, determinar la posible dirección del dinero.

Lo que el analista/equipo analítico puede versus debe hacer

- Facilitar la identificación de requisitos.
- Negociar con clientes para obtener la indicación más apropiada de los requisitos.
- Reflejar las afirmaciones ambiguas con articulaciones claras: "¿esto es lo que quiso decir?".

Gestión de expectativas

Los requisitos irrazonables, poco claros, etc. suelen enmascarar o generar expectativas intensificadas. La etapa de requisitos es la primera en la que pueden participar los clientes para garantizar que entiendan lo que es posible y apropiado.

3. Fijación de prioridades

Si se lleva a cabo correctamente, la fijación de prioridades es un proceso algo formal que usualmente se realiza una vez por año, a nivel de la organización. Si bien se espera que estas prioridades sean estables a lo largo del año, deben ser de algún modo sensibles a las condiciones pertinentes, si estas cambian lo suficiente como para requerir de un ajuste de prioridades.

Las prioridades de análisis estratégico de la organización no se fijan en forma aislada, sino en el contexto de una serie de prioridades, desde las prioridades de aplicación de la ley generales a nivel gobierno, pasando por aquellas de los organismos y departamentos asociados a la UIF, hasta las prioridades amplias propias de la UIF.

En la fijación de prioridades no sólo se evalúa qué es importante lograr, sino también qué puede lograrse con los recursos disponibles: personas, información, tiempo, etc.

4. Planificación y asignación de tareas

La adecuada planificación y asignación de tareas genera un producto de análisis estratégico más eficaz y con valor agregado.

La planificación y asignación de tareas consiste en la gestión de todo el esfuerzo de análisis estratégico, desde identificar el tema, la audiencia, la necesidad de datos hasta la entrega del producto de inteligencia final.

La planificación y la asignación de tareas ayudan a optimizar tiempos y recursos. En el caso de temas complejos, generalmente necesita más tiempo y/o recursos.

En la planificación y asignación de tareas, debe prestarse atención a lo siguiente:

- Características del tema involucrado
- Necesidades del cliente final
- Recursos disponibles

a) Formular las preguntas correctas

Es esencial desarrollar un conjunto de preguntas que ayuden a definir la naturaleza de su producto analítico.

Entre las preguntas iniciales que puede formular encontramos las siguientes:

- ¿Qué ha disparado la necesidad de análisis?
- ¿Por qué es importante la cuestión y de qué manera el análisis puede hacer un aporte significativo?
- ¿Cuáles son los clientes principales?
- ¿Se comprenden bien las necesidades de los clientes principales?
- ¿Existen otros participantes que tendrían interés en la respuesta a esta pregunta?

También deberá pensar acerca de la razonabilidad del alcance del proyecto y de los recursos que tiene disponibles. Entre ellos se incluyen suficientes colaboradores disponibles, tiempo para llevar a cabo el análisis, acceso a experiencias y apoyo técnico.

🔗 Actividad 6.1: Lista de verificación de clientes

Consulte la Sesión 10 de los manuales.

Y Actividad 6.2: Intercambio de ideas y estrella de preguntas.

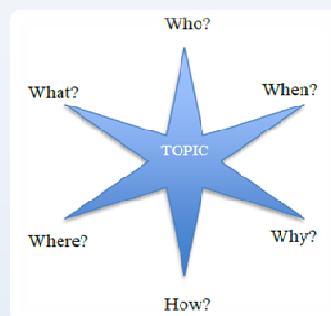
Su tarea es establecer la naturaleza y el nivel de actividades delictivas relacionadas con el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo en **Purpleana**. En otras palabras, ¿qué sabemos acerca de las principales actividades delictivas en el país, incluido el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo, sobre las que la UIF podría llevar a cabo un análisis estratégico?

Tendrá que remitirse a la documentación sobre Purpleana. Tendrá 10 minutos para realizar esta actividad utilizando las técnicas de intercambio de ideas y de estrella de preguntas.

Primero, deberá decidir quién actúa como facilitador de su equipo. Cada facilitador debe escribir, en forma breve, el tema principal (por ejemplo, "Actividades delictivas en Purpleana") en el medio del rotafolio y seis preguntas alrededor de él.

Deberá determinar lo siguiente:

- ¿Quiénes son los actores principales?
- ¿Qué están haciendo?
- ¿Dónde lo están haciendo?
- ¿Cuándo...?
- ¿Cómo...?
- ¿Por qué...?



Ahora, en los próximos diez minutos (o menos, si los equipos ya no tienen más ideas), deberá llevarse a cabo un ejercicio de intercambio de ideas utilizando las preguntas en estrella generadas para lograr la mayor cantidad de ideas pertinentes que pueda en el rotafolio.

Escriba sus ideas en notas autoadhesivas y colóquelas en la estrella. Es posible que tenga que reordenarlas muchas veces. Podrá encontrar más información sobre estas técnicas en la página 7 de las Herramientas de Técnicas de Análisis Estratégico (TAE) del Apéndice.

También encontrará diagramas de estrellas de preguntas al final de esta sesión.

Reglas del intercambio de ideas

- Primero, indicar el tema o pregunta a tratar.
- Todos aportan, pero de a uno por vez.
- Aportes de ideas breves (pocas palabras o frases cortas).
- Sin críticas o debates en el intercambio de ideas.
- Todas las ideas son valiosas, incluso las contradictorias.
- Generar ideas rápidamente y maximizar la cantidad.
- Escucharse uno al otro y utilizar las ideas de otros para generar nuevas.

Definir correctamente el tema de su análisis es una parte muy importante de la etapa de planificación.

Las preguntas de planificación y asignación de tareas le permiten definir el tema para su análisis estratégico de manera de obtener un producto final valioso.

La planificación y asignación de ideas lo ayudan a:

- Definir los temas de análisis.
- Darle dirección al proyecto.
- Mantener a todos concentrados en lo mismo.
- Fijar limitaciones.
- Establecer el grado de análisis requerido.

b) Verificación de suposiciones clave

En la etapa de planificación, las preguntas "quién, qué, dónde, cuándo, por qué, cómo, y entonces" son importantes.

Estas preguntas pueden aplicarse cuando trata de definir:

- el contenido del producto de Análisis Estratégico
- la audiencia y cliente del producto
- las fuentes sobre las que se basará el análisis

A fin de verificar sus suposiciones, puede utilizar una Verificación de Suposiciones Clave. El método para llevar a cabo una Verificación de Suposiciones Clave se describe en detalle en las Herramientas TAE.

Formular las preguntas correctas

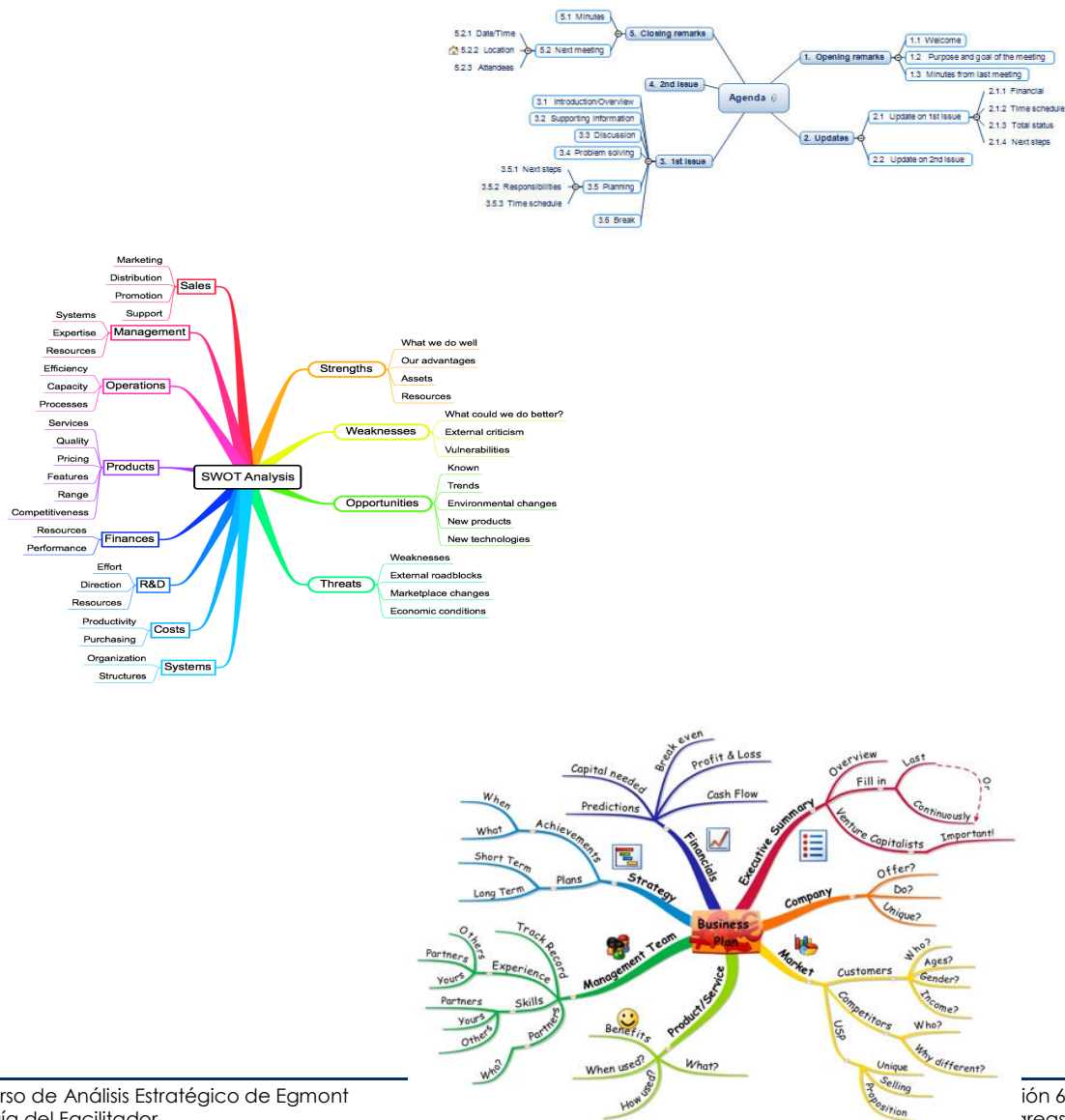
- **¿Qué** sabe acerca de este tema?
- **¿Dónde?** ¿Este tema corresponde a un esquema local, regional o global?
- **¿Cuándo?** ¿Existe un cierto período de tiempo en el que este tema pasó a ser importante o sufrió cambios?
- **¿Quién?** Grupos específicos de organismos involucrados en el proyecto: ¿Quiénes se benefician con este tema? ¿Tengo que incluir a otras partes en el estudio (organismos, país Y)?
- **¿Por qué?** ¿Por qué es importante este tema?
- **¿De qué manera?** ¿Puede recopilarse información para tratar de llevar a cabo el estudio?
- **¿Y entonces?** ¿Los resultados se considerarán significativos?

c) Mapa mental

Un mapa mental puede ayudar a indicar el camino que hay por recorrer. Los cuatro pasos básicos para crear un mapa mental son los siguientes:

- Escribir el tema en el centro de una hoja grande de papel.
- Desde el tema central, despliegue palabras claves y las ideas más importantes que tiene sobre el tema, cada una en una línea separada y marcada.
- Ramifique líneas más delgadas desde el extremo de las líneas principales apropiadas, para mostrar los datos respaldatorios.
- Utilice imágenes y colores libremente en su propio código especial, para mostrar las personas, los temas, las asociaciones o fechas, y para hacer que el Mapa Mental sea más fácil de recordar.

Ejemplos de mapas mentales:



d) Términos de Referencia (TdR)

Una vez que conoce a su cliente y las preguntas que quiere responder, debe fijar los Términos de Referencia que consiste en un "plan de acción" que detalla las etapas del análisis. Los Términos de Referencia suelen ser más breves y se denominan TdR.

Los TdR se definen como una descripción de lo que el análisis pretende alcanzar, los criterios, los parámetros, el alcance, el rango, los resultados, las fuentes, los participantes, el presupuesto, las limitaciones y los plazos de tiempo.

Fijar los TdR es la etapa inicial de cualquier proyecto de Análisis Estratégico y lo ayuda a fijar prioridades.

Fijar los TdR también es importante para establecer acciones para el objetivo deseado, para tener una responsabilidad mensurable del proceso del producto, para brindar un marco para llevar el producto por el camino pactado y para dar claridad sobre los resultados esperados.

Una estructura general para los TdR de un producto de análisis estratégico podría incluir los siguientes puntos: Antecedentes, Objetivos, Alcance, Limitaciones y Evaluación de Riesgo del Proyecto, Metodología, Elementos a Entregar, Plazo y Negociación.

i) **Antecedentes**

Los antecedentes indican cómo surgió el proyecto. Esto lo ayudará a determinar el objetivo y el alcance del proyecto.

ii) **Objetivos**

Los objetivos son afirmaciones concretas que describen qué es lo que el análisis trata de lograr. Los objetivos deben estar escritos, de manera que puedan evaluarse al terminar un proyecto, para ver si han sido cumplidos o no.

Un objetivo bien definido debe ser **Específico**, **Mensurable**, **Alcanzable/Lograble**, **Realista** y tener **Plazo**. (EMARP)

Ejemplo:

Identifique patrones de riesgo en una institución financiera (productos, tendencias geográficas, tipos de clientes) a través del análisis de los informes de operaciones sospechosas, informes de operaciones de divisas para obtener parámetros que fijen reglas para evitar el LA.

iii) **Alcance**

El alcance de un proyecto define los parámetros amplios de estudio y sienta las bases para todos los pasos posteriores del ciclo del proyecto. Un alcance claro fija los límites severos de lo que el análisis tratará de lograr.

En general, el Alcance tiene dos componentes principales:

- **Limitaciones**

La indicación de las limitaciones ayuda a separar las cosas que se tratarán en su proyecto de aquellas áreas que están fuera del alcance.

- **Elementos a entregar**

Los elementos a entregar son exactamente lo que va a producir y entregar al cliente.

La definición de los elementos a entregar requiere de un largo camino en la definición del alcance integral del análisis.

iv) Limitaciones y Evaluación de Riesgo

Una vez que define los objetivos y el alcance, debe identificar las limitaciones que limitan o imponen condiciones al análisis, especialmente aquellas asociadas con el alcance del proyecto y los objetivos.

Si tuviera un riesgo de limitaciones, es posible que el análisis no pueda concluirse con éxito, por lo que deberá evaluar realizar una Evaluación de Riesgo del proyecto.

Con la Evaluación de Riesgo, identificará aquellas áreas del proyecto con limitaciones más rígidas y mayor incertidumbre.

Puede realizar una evaluación de riesgo en 3 pasos:

Paso 1: Identificar incertidumbres o restricciones.

Para completar la Evaluación de Riesgo, explore cada tarea del proyecto y busque las áreas de incertidumbre.

Por ejemplo:

Si necesita datos de una fuente externa (Departamento de Impuestos, Organismo de Aplicación de la Ley), debe tener en cuenta el riesgo de obtenerla en su debido tiempo para completar el proyecto.

Paso 2: Analizar riesgos.

Indique cómo esas áreas de incertidumbre pueden impactar sobre la realización del proyecto, ya sea en términos de duración o de cumplimiento de las exigencias del cliente.

Paso 3: Fijar prioridades de riesgos.

Los riesgos pueden clasificarse en 3 grupos.

- Aquellos que deben eliminarse completamente, debido al potencial impacto que pueden causar.
- Aquellos que deben controlarse regularmente y gestionarse según sea necesario.

- Aquellos que son menores y que requieren de un control mínimo.

v) Gestión de riesgo del proyecto

Una vez que haya evaluado el riesgo del proyecto, el próximo paso es determinar cómo gestionará los riesgos. La gestión de riesgos le permite minimizar el impacto adverso de las limitaciones. Existen tres fases en el tratamiento del riesgo:

a. Reducción de riesgos

Tomar todas las medidas que pueda con anticipación para reducir el efecto del riesgo. Es mejor invertir tiempo en mitigar riesgos que tratar el problema más tarde.

b. Preparación de un plan de acción para mitigar riesgos significativos

Si se ha considerado que los riesgos son significativos, deberá asegurarse de contar con un plan para tratar los hechos antes de que sucedan.

c. Control de riesgos

Hacer un seguimiento de los efectos de los riesgos identificados y gestionarlos para una conclusión exitosa del proyecto.

vi) Metodología

Indicar la metodología que utilizará en el análisis. La metodología podría definirse como un cuerpo de prácticas, procedimientos y reglas utilizadas por aquellos que trabajan en el proyecto; un conjunto de métodos básicos.

En esta etapa, también pueden fijarse tareas para cada participante del proyecto.

vii) Elementos a entregar

Definir los elementos a entregar clave que el proyecto busca generar y el cliente final. Los elementos a entregar podrían ser informes sobre tendencias, patrones, tipologías, asesoramiento regulatorio.

viii) Plazo

Fijar un cronograma de actividades tomando en cuenta el tiempo y los recursos humanos disponibles. Indicar cada una de las tareas, quiénes estarán involucrados y cuánto llevará cada tarea.

También es importante fijar puntos de quiebre en el que pueda repasarse y verificarse el progreso.

Las personas suelen utilizar el Principio Pareto. Pareto dijo que el 80% de las tareas pueden completarse en el 20% del tiempo. El restante

20% de las tareas llevará un 80% del tiempo. Se recomienda asignar una mayor prioridad al 80% de las tareas que puedan completarse en el 20% del tiempo.

ix) Negociación

En la etapa de negociación, se acuerdan las condiciones y se estructura el producto de Análisis Estratégico con sus supervisores:

- Presenta antecedentes.
- Explica claramente a qué preguntas responderá el proyecto.
- Define los beneficios y los participantes y clientes finales.
- Explica los resultados y las limitaciones.
- Define los recursos necesarios.

Establecer y aceptar una especificación para el proyecto es un proceso importante, no importa cuán simple sea su tarea.

La consulta adecuada y el debate contribuyen a un entendimiento compartido y al consenso de lo que se incluirá en los TdR y, lo que es más importante aún, los contenidos del Proyecto/Estudio de Análisis Estratégico.

Ejercicio Globex

Actividad 6.3: Términos de Referencia

Ahora está trabajando en el país asignado.
Consulte la Sesión 10 de los manuales.





 The Egmont Group of Financial Intelligence Units Curso de Análisis Estratégico Sesión 6 Planeación y Asignación de Tareas 1	 The Egmont Group of Financial Intelligence Units El Ciclo de Inteligencia  2
 The Egmont Group of Financial Intelligence Units 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 3	 The Egmont Group of Financial Intelligence Units 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 4
 The Egmont Group of Financial Intelligence Units 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 5	 The Egmont Group of Financial Intelligence Units 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? 6

Actividad 6.1 Globex

Lista de chequeo del cliente

7

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

8

Starbursting

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



9

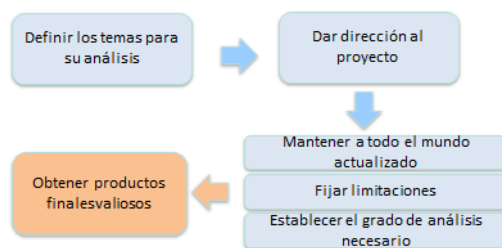
Actividad 6.2

Brainstorming/ Starbursting

10

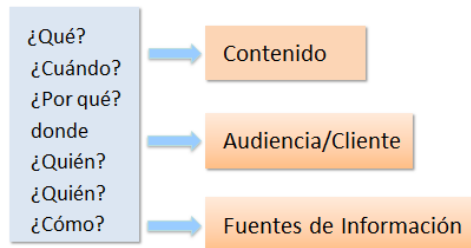
Haciendo las preguntas correctas

La Planeación y Asignación de Tareas le ayudará a:



11

Haciendo las preguntas correctas



12

 The Egmont Group of Financial Intelligence Units Supuestos Clave: Método de Chequeo - Reunir un grupo de personas involucradas con el análisis. - 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?" 13	 The Egmont Group of Financial Intelligence Units Supuestos Clave: Método de Chequeo (2) - 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? - Clasificar cada supuesto en una de tres categorías - Básicamente sólido - Correcta con algunas advertencias - No compatible o cuestionable 14
 The Egmont Group of Financial Intelligence Units Supuestos Clave: Método de Chequeo (3) - Acote la lista. - Evalúe si los supuestos no compatibles o dudosos deberían convertirse en nuevas investigaciones. - Revise todos los supuestos en calidad y fiabilidad. - 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 15	 The Egmont Group of Financial Intelligence Units Haciendo las preguntas correctas - Ejemplo Antecedentes El país X reporta <u>un aumento significativo en el flujo de divisas</u> en el sector financiero, <u>sin ninguna explicación económica</u>. Las autoridades temen que la <u>actividad económica legítima puede ser utilizado para disfrazar el producto</u> de ciertas actividades ilícitas. Las agencias de inteligencia están <u>interesadas en llevar a cabo un estudio</u> 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. 16
 The Egmont Group of Financial Intelligence Units 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? 17	 The Egmont Group of Financial Intelligence Units 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 18

 The Egmont Group of Financial Intelligence Units 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 24	 The Egmont Group of Financial Intelligence Units 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 25
 The Egmont Group of Financial Intelligence Units 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 26	 The Egmont Group of Financial Intelligence Units 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. 27
 The Egmont Group of Financial Intelligence Units 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 <u>tener una guía general y tomar las decisiones correctas.</u> 28	 The Egmont Group of Financial Intelligence Units Actividad 6.3 Términos de Referencia 29



Preguntas

?

30