

Brindando inteligencia de calidad a decisores

EL ANÁLISIS ACCIONABLE

DÍA TRES

16-17 y 23-24 de septiembre 2022



Universidad
Carlos III de Madrid

Máster Interuniversitario en

**Analista
de Inteligencia**

Fulton Armstrong

American University

Washington, DC

AGENDA					16	17
					✓	✓
18	19	20	21	22	23	24



La semana pasada

EL DECISOR Y EL ANÁLISIS ACCIONABLE

¿Qué necesita el decisor?

¿Cómo se lo preparamos?

¿Qué es tradecraft (“arte de oficio”)?

¿Qué modelos, técnicas usamos?

¿Qué son escenarios y escenarios alternativos?

¿Cómo garantizamos calidad?

AGENDA					16	17
18	19	20	21	22	23	24
					✓	✓



COMUNICACIÓN DEL ANÁLISIS ACCIONABLE

¿Cómo transmitimos el análisis al decisor?

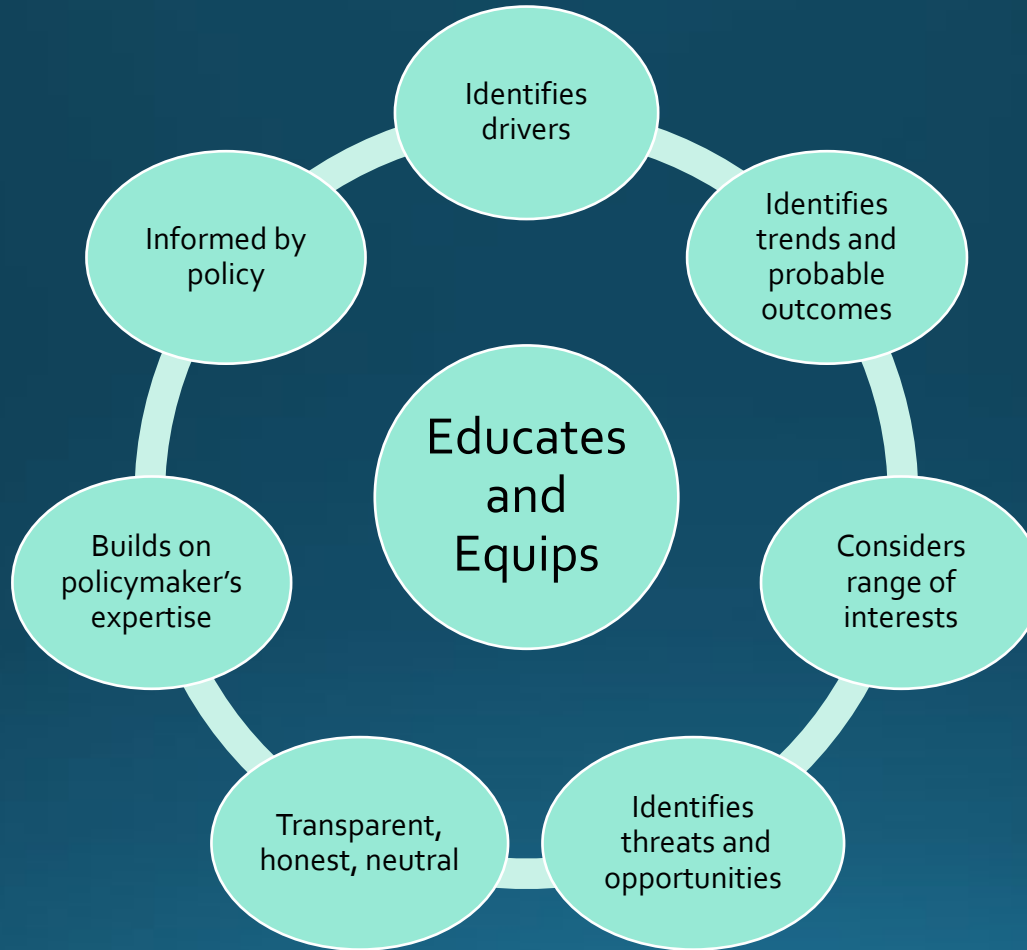
¿Cómo es un informe eficaz?

¿Cuáles son las diferencias entre los escritos y los orales?

¿Cómo los preparamos?

¿Cómo mantenemos el enfoque requerido?

En su forma más simple ...



Good analysis is dynamic.

El latido del análisis y las políticas



... y los "super-drivers"

Estructura de un Informe Analítico Simple

Elementos básicos para satisfacer las necesidades de tu audiencia

Necesidad del lector		Elemento Estructural	
• Resumen claro, conciso	→	Tesis – “Conclusión arriba”	1-2 frases
• Hechos/datos suficientes para entrar en tema	→	Qué, quién, cuándo, dónde, cuánto	Quizás la cuarta parte del producto
• El por qué y cómo del asunto	→	Impulsores y tendencias	Quizás la mitad del informe
• Idea de a dónde va el asunto, con qué variaciones	→	Escenarios, Alternativos, y “Comodines”	} Quizás otra cuarta parte
• Por qué es importante	→	Implicaciones	

HOW TO WRITE ANALYSIS

Writing analysis, like any writing, is a personal process. With experience, each writer discovers the best way that he/she prepares, drafts, and hones analysis. Nonetheless, there are seven basic steps to all analytic writing.

1. **ASSESS** what your reader needs.
 - Put yourself in your reader's shoes.
 - Think of the scope of the topic and key questions to answer.
 - Determine what the reader *really* needs – not just what is requested. Don't pander.
2. **GATHER** your information, **ABSORB** it, and **CHALLENGE** it.
 - Take only the level of notes that you need to establish landmarks in your data.
 - Don't build your information linearly; build it more like a Christmas tree.
 - Critique your sources as you read; ask how they're influencing you.
 - Mark questionable information.
 - Make note of information gaps.
3. **LOOK FOR PATTERNS** in your information.
 - Find common points and parallels in your data.
 - Ask again if your sources lean one way or other.
 - Identify gaps again.
4. Formulate your **HYPOTHESIS** and build your **ARGUMENTS**.
 - Draft your thesis sentence.
 - Write sentences capturing your main points.
 - Marshal facts to support your arguments.
 - Start building your paragraphs. (Tick formats work well.) Keep them soft, non-linear.
5. **TEST** and **BUILD** the bond between your hypothesis, arguments, and facts.
 - Ask yourself honestly if your thesis holds up.
 - Reorder data and make adjustments for maximum strength.
 - Go gather more information to test and strengthen your case.
 - Adjust, adjust, adjust.
6. Focus on **LANGUAGE** and **STRUCTURE**
 - Polish the thesis sentence and check it for consistency with arguments and facts.
 - Check the structure of sentences and paragraphs.
 - Edit, edit, edit.
7. Take a **BREATH** and **REPEAT** steps 4 and 5 until you're happy.

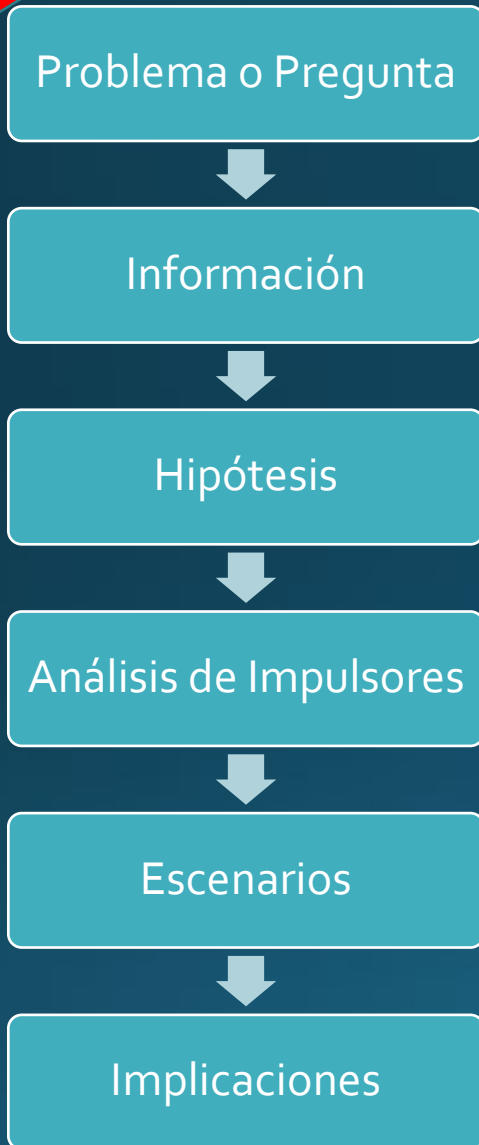
Basic, Simple Structure

- Grab attention and give BLUF
- Identify drivers – explaining what's happening and why
- Say where things are headed
- Name "wildcards" if meaningful
- Hit the reader between the eyes with the implications

¿Cómo comunicar – en forma escrita u oral – nuestro análisis?

handout F
(back)

Tradecraft Model



Definición del problema o pregunta

- En palabras neutrales
- En vista de los intereses amplios de la entidad

Integridad de información

- Compilación
- Investigación/recolección
- Evaluación/validación
- Contextualización

Exploración de posible(s) explicación(es)

- Identificar posibles faltas en información
- Lanzar proceso científico de probar/invalidar posibilidades
- Jerarquización

Análisis de impulsores

- Identificación
- Jerarquización
- Evolución
- Interrelación dinámica

Conclusiones con tres (o más) elementos

1. Más probable (impulsores como son)
2. Menos probable (impulsores cambian)
3. "Wildcards" u otro resultado de brainstorming

Discusión de consecuencias para la entidad

1. Corto y largo plazo
2. Intereses

Otra manera de ver nuestro «arte de oficio» ... Lecciones de un gran analista español

Siempre que enseñes, enseña a dudar de lo que enseñes.

El verdadero tesoro del hombre es el tesoro de sus errores.

La verdad es lo único que esencialmente necesita el hombre, su única necesidad incondicional.

Puedo comprometerme a ser sincero; pero no me exigáis que me comprometa a ser imparcial.

Otra manera de ver nuestro «arte de oficio» ... Lecciones de un gran analista español



José Ortega y Gasset

dar de

pero tesoro del hombre es el
de sus errores.

ente
dad

mprometerme a ser sincero;
ne exijáis que me comprometa a
cial.

QUIZ

QUIZ

Name: _____

True or False or "Not confident of my answer"

T, F, NC

- ____ 1. Good analysis is often just common sense, but it is common sense that has been validated through a thoroughly conscious process.
- ____ 2. The purpose of analysis is to help decisionmakers make decisions without showing a preference for one option or other.
- ____ 3. The model on the analytical worksheet can be applied to the topic of my TFM.
- ____ 4. Not all elements of the model have to be included in the written and oral products you give policymakers.
- ____ 5. Drivers and indicators are essentially the same thing.
- ____ 6. The people who make decisions are our bosses, so we should avoid giving them analysis that they will find contrary to their wishes.
- ____ 7. We should respect decisionmakers' interest in making themselves look good in public.
- ____ 8. If we're not comfortable with a question from a decisionmaker, we should suggest a rephrasing that we can be comfortable with.
- ____ 9. The vast majority of issues worth analyzing can be approached the same way.
- ____ 10. Linear thinking is preferable in analytical products.
- ____ 11. Brainstorming is helpful only when discussing scenarios.
- ____ 12. Once you have identified the drivers of a situation, it is not appropriate to change them as you develop your scenarios.
- ____ 13. Validating information – determining "real" and "fake" – is one of the first key steps of an analytical project.
- ____ 14. The implications of scenarios tell decisionmakers why they should care, and the probabilities of scenarios communicate the urgency of the issue.



15 minutos

QUIZ

QUIZ

Name: _____

True or False or "Not confident of my answer"
T, F, NC

- _____ 1. Good analysis is often just common sense, but it is common sense that has been validated through a thoroughly conscious process.
- _____ 2. The purpose of analysis is to help decisionmakers make decisions without showing a preference for one option or other.
- _____ 3. The model on the analytical worksheet can be applied to the topic of my TFM.
- _____ 4. Not all elements of the model have to be included in the written and oral products you give policymakers.
- _____ 5. Drivers and indicators are essentially the same thing.
- _____ 6. The people who make decisions are our bosses, so we should avoid giving them analysis that they will find contrary to their wishes.
- _____ 7. We should respect decisionmakers' interest in making themselves look good in public.
- _____ 8. If we're not comfortable with an issue, we should suggest a rephrasing.
- _____ 9. The vast majority of issues are handled the same way.
- _____ 10. Linear thinking is preferable to non-linear thinking.
- _____ 11. Brainstorming is helpful on its own.
- _____ 12. Once you have identified the key issues, it is appropriate to change them before you develop your scenarios.
- _____ 13. Validating information – determining "real" and "fake" – is one of the first key steps of an analytical project.
- _____ 14. The implications of scenarios tell decisionmakers why they should care, and the probabilities of scenarios communicate the urgency of the issue.

¿How did you do?

¿Alguna duda?

HOMEWORK

1. Terminar el “analysis worksheet”
2. Pensar sobre cómo se va a presentar al decisor
3. Seguir pensando

del análisis de tu tema ...

de este arte que llamamos análisis

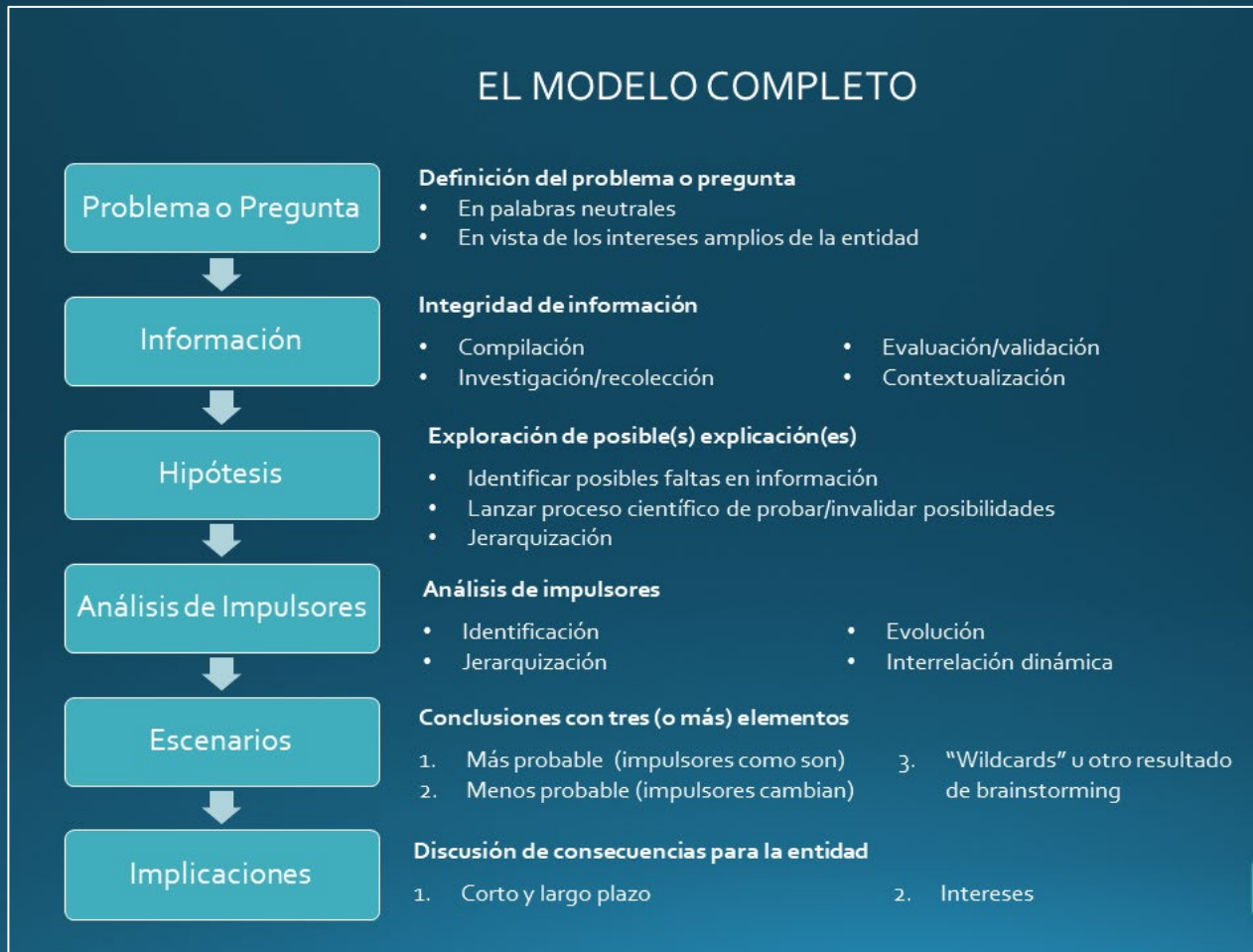
Brindando inteligencia de calidad a decisores

EL ANÁLISIS ACCIONABLE

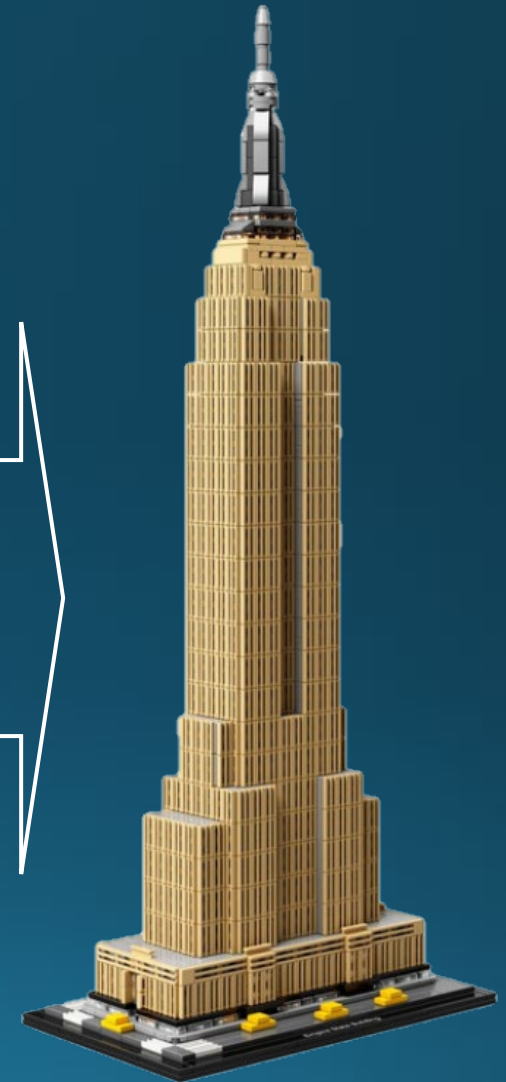
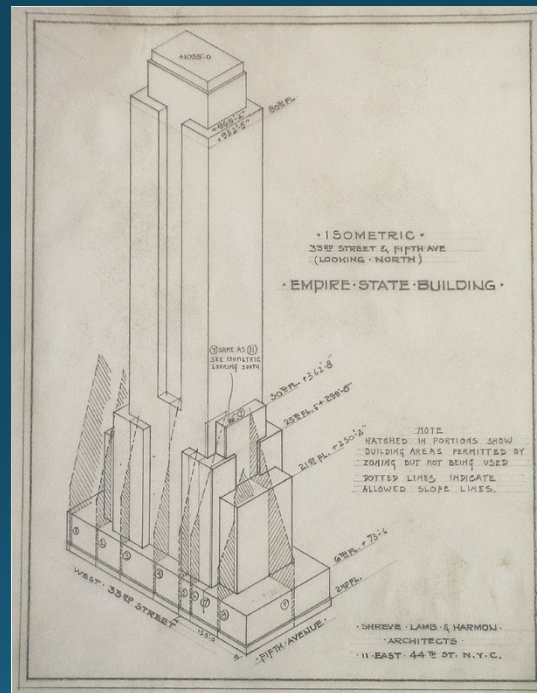
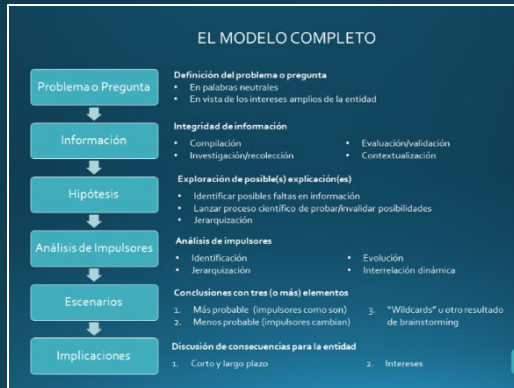
¿Cómo comunicarlo?

ES DECIR ...

¿Cómo convertimos un magnífico análisis en un informe escrito o oral?



AHORA ... ¿Cómo convertimos un magnífico análisis en un informe escrito u oral?



Usando las partes que necesitamos

- Creando una narrativa
- Dándole al decisor lo que necesita

AN EXAMPLE of a filled-in analytical worksheet

DRAFT - EXAMPLE

Name: Good Student

Building Analysis

Thesis Efforts to discourage Central American migrants from trying to enter the United States have failed to reduce the flow and, by ignoring the reasons for people's displacement, are actually fueling pressures for them to leave their homeland.

Framing Estimated 1 million people apprehended in U.S. at or near Mexico border in 2019. Dramatic change in composition. In 2008, 90 percent were Mexicans. Now Guatemalans, Hondurans, and Salvadorans represented nearly three-quarters, with two-thirds composed of families or unaccompanied children. Trump Administration increasing arrests, returns, refusals – hoping to show “door is closed.” Numbers entering U.S. going down, but departures from homeland remaining steady.

	Driver	Trend
Driver 1:	<u>Pull factor: people think they can safely arrive in U.S., get jobs, and make a better living than they can at home.</u>	<u>Obama and Trump policies – including mass deportations – have sent a clear signal. This driver has become less strong.</u>
Driver 2:	<u>Corruption undermines everything in “sending” countries – undermining even positive programs in security, economy, education, medical, etc.</u>	<u>Despite internationally sponsored efforts, corruption remains extremely corrosive. Governments are tied up in scandals, undermining vigilance and clearing way for my corruption.</u>
Driver 3:	<u>Violence, extortion, rape, and insecurity have presented families with an existential challenge. People feel unsafe in own communities.</u>	<u>While violence ebbs and flows, over years it has become much worse – because of gang power struggles, lack of police, and people's sense of isolation.</u>
Driver 4:	<u>Gangs are invading families – stealing away youth – because families have been weakened by economic decline and inability to adapt to role of women. Youth are desperate and vulnerable.</u>	<u>Worsening economic conditions – including lack of opportunity – favors gang influence. Gangs are increasingly filling the void left by weak government presence -- even providing social services.</u>

Scenarios
 Scenario 1: The “push factors” continue to produce growing number of people desperate enough to leave their countries – despite risks. Trafficking will increase, and ever-more creative means will be attempted to move migrants northward. “Northern Triangle” governments show little/no ability or desire to stop the flow; corruption is too deep.

Scenario 2: Although less likely, stories of tragic consequences for migrants trying to reach/enter the U.S. could deter their departure – leaving them in place with ever-increasing levels of dissatisfaction. Popular suffering seems unlikely to shake up governments, to make them begin caring, and humanitarian crisis will be increasingly likely.

Wild Cards
 Wild card 1: Another hurricane or earthquake *could* further devastate vulnerable communities, driving even more desperation and attempts to lead.

Wild card 2: Political tensions *could* spark such violence that popular movements convince governments to get serious about rooting out corruption and ensuring that international and national aid reaches the most needy – thereby reducing suffering and “push factors.”

Implications
 Implication 1: Based on the more likely scenario, would expect more migration – in quantity and in desperation – as people give up all hope and turn their fate over to alien-smugglers. Elites apparently feel little/no incentive to improve governance and pay for the institutions – and anticorruption efforts – necessary to address the underlying drivers.

Implication 2: Surging “push factors” are likely to fuel internal tensions – between people and government; among political parties; etc. – and between countries. Central Americans passing through Mexico, for ex., have already caused stresses there. The same will happen between Honduras, El Salvador, and Guatemala.

Implication 3: Youths in affected societies are growing up with education deficits and, in many cases, psychological issues that will further complicate solutions and progress in the future. Malnutrition condemns many children to a life with poor health, without necessary skills, and little chance of becoming contributing members of society.

Other Points Mexico has played an enforcing role – stopping many migrants – but has not provided leadership in long-term problems, such as growing the economies.

Class and racial divisions have long contributed to inequality and, often, neglectful attitudes toward expanses of affected countries.

Anti-immigrant sentiment among some sectors in the United States apparently does not deter new arrivals.

Migrants from Central America generally become good, contributing members of U.S. society. Insofar as parents' own education permits, they encourage children to study hard.

Although U.S. political debate does not reflect it, most studies show that the U.S. benefits greatly from the low-cost, effective labor of Central American migrants.

DRAFT - EXAMPLE

Name: Good Student

Building Analysis

Thesis Efforts to discourage Central American migrants from trying to enter the United States have failed to reduce the flow and, by ignoring the reasons for people's displacement, are actually fueling pressures for them to leave their homeland.

Framing Estimated 1 million people crossed the southern border in 2019. Dramatic change in composition. In 2008, 90 percent were Mexicans. Now Guatemalans, Hondurans, and Salvadorans represented nearly three-quarters, with two-thirds composed of families or unaccompanied children. Trump Administration increasing arrests, returns, referrals – hoping to show “door is closed.” Numbers entering U.S. going down, but departures from homeland remaining steady.

Drivers & Trends

	Driver	Trend
Driver 1:	Pull factor: people think they can safely arrive in U.S., get jobs, and make a better living than they can at home.	Obama and Trump policies – including mass deportations – have sent a clear signal. This driver has become less strong.
Driver 2:	Corruption undermines everything in “sending” countries – undermining even positive programs in security, economy, education, medical care.	Despite internationally sponsored efforts, corruption remains extremely corrosive. Governments are tied up in scandals, investigations, and clearing way for any corruption.
Driver 3:	Violence, extortion, rape, and insecurity have presented families with an existential challenge. People feel unsafe in own communities.	While violence ebbs and flows, over years it has become much worse – because of gang power struggles, lack of police, and people’s sense of isolation.
Driver 4:	Gangs are sending families – stealing away youth – because incomes have weakened by economic decline and inability to adapt to role of women. Youth are desperate and vulnerable.	Worsening economic conditions including loss of opportunity – favors gang influence. Gangs are increasingly filling the void left by weak government presence – even essential social services.

Scenarios

Scenario 1: The “push factors” continue to produce growing number of people desperate enough to leave their countries – despite risks. Trafficking will increase, and ever-more creative means will be attempted to move migrants northward. “Northern Triangle” governments show little/no ability or desire to stop the flow; corruption is too deep.

ZARC – September 2019

Scenario 2: Although less likely, stories of tragic consequences for migrants trying to reach/enter the U.S. could deter their departure – leaving them in place with ever-increasing levels of dissatisfaction. Popular suffering seems unlikely to shake up governments, to make them begin caring, and humanitarian crisis will be increasingly likely.

Wild Cards

Wild card 1: Another hurricane or earthquake strikes vulnerable communities, driving even more desperation and attempts to lead.

Wild card 2: Political tensions could spark such violence that popular movements convince governments to get serious about rooting out corruption and ensuring that international and national aid reaches the most needy – thereby reducing suffering and “push factors.”

Implications

Implication 1: Based on the more likely scenario, the migration – in quantity and in desperation – as people give up all hope and turn their fate over to alien smugglers. Elites apparently feel little/no incentive to improve governance and pay for the institutions – and anti-corruption efforts – necessary to address the underlying drivers.

Implication 2: Surviving “push factors” are likely to fuel internal tensions – between people and government, among political parties, etc. – and between countries. Central Americans passing through Mexico, for ex., have already caused stresses there. The same will happen between Honduras, El Salvador, and Guatemala.

Implication 3: Youths in affected societies are growing up with education deficits and, in many cases, psychological issues that will further complicate solutions and progress in the future. Malnutrition condemns many children to a life with poor health, without necessary skills, and little chance of becoming contributing members of society.

Other Points

Mexico has been an enforcing role – stopping many migrants – but has not provided a lifeline in long-term problems, such as growing the economies.

Class and racial divisions have long contributed to inequality and, often, neglectful attitudes toward expenses of affected countries.

Anti-immigrant sentiment among some sectors in the United States apparently does not deter new arrivals.

Migrants from Central America generally become good, contributing members of U.S. society. Insofar as parents’ own education permits, they encourage children to study hard.

Although U.S. political debate does not reflect it, most studies show that the U.S. benefits greatly from the low-cost, effective labor of Central American migrants.

Important Info. Relevant Info. Good Info. Important Info. Relevant Info. Good Info. Important Info. Relevant Info. Good Info. Important Info. Relevant Info. Good Info. Important Info. Relevant Info. Good Info.

Important Info. Relevant Info. Good Info. Important Info. Relevant Info. Good Info. Important Info. Relevant Info. Good Info. Important Info. Relevant Info. Good Info.

Important Info. Relevant Info. Good Info. Important Info. Relevant Info. Good Info. Important Info. Relevant Info. Good Info. Important Info. Relevant Info. Good Info.

Important Info. Relevant Info. Good Info. Important Info. Relevant Info. Good Info. Important Info. Relevant Info. Good Info. Important Info. Relevant Info. Good Info.

Important Info. Relevant Info. Good Info. Important Info. Relevant Info. Good Info. Important Info. Relevant Info. Good Info. Important Info. Relevant Info. Good Info.

Cómo transmitir tu análisis al decisor

Primero: ¿Con qué frecuencia preparas informes actualmente?

- ¿Informes escritos? ¿Orales?
- ¿Cuán largos son? ¿Cuántas páginas o minutos?
- ¿Quiénes son tus “clientes”? ¿Cuántos a la vez?
- ¿Otros analistas también presentan? ¿Supervisores?
- ¿Hacen los “clientes” muchas preguntas?
- ¿Qué problemas/desafíos encuentras?

Cómo transmitir tu análisis al decisor

- ¿De qué consiste un buen informe (escrito o oral)?
- ¿Cómo me preparo para cada desafío que presentan las dos formas (nivel de detalle, tiempo apretado, preguntas difíciles, etc.)?
- ¿Cómo evalúo si mi informe ha sido eficaz?
- ¿Cuáles son las diferencias entre los informes escritos y los orales? ¿Cuáles son las ventajas de cada forma?



¿Cuál de las dos formas es mejor para ... ?

¿Establecer el record?

¿Aprovechar tiempo mejor?

¿Conocer y entender al decisor?

¿Mantener control sobre palabras y contexto?

¿Profundizar en ciertos aspectos?

¿Garantizar la relevancia?

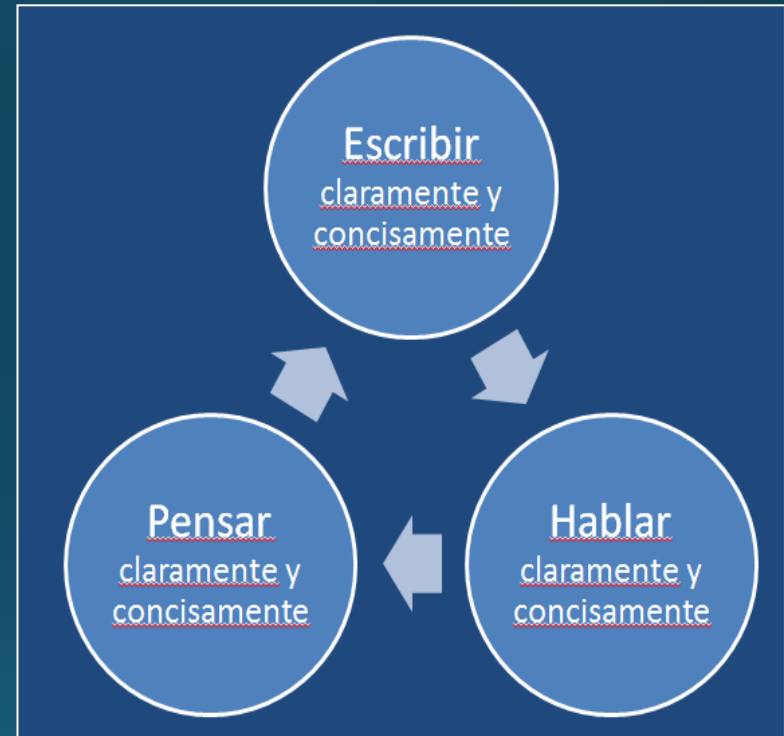
¿Crear intimidad y confianza?

¿Aumentar la utilidad?

¿Responder a preguntas?

¿Confirmar que recibió mensaje?

Cada producto tiene
ventajas
y
desventajas,
pero ...



Hoy y mañana practicaremos ambas cosas – borrador escrito, presentación oral.

¿Cuál es el propósito de un informe?

En el negocio ...

Convencer a alguien hacer algo.
Venderle algo.

Para nosotros ...

Servir a nuestros decisores
Servir al país/estado/municipio; a la empresa; al pueblo
Ahorrar tiempo y aumentar eficiencia de todos
Desarrollar nuestra propia información y análisis



importante también

INFORME MÁS BÁSICO: La Autopresentación

¿Por qué es particularmente importante la autopresentación?



Gilda Bonanno
- experta, consultora en la oratoria

[[[VIDEO]]]

La Autopresentación

Cómo presentarnos a un grupo en 10 segundos

- Piensa sobre el propósito de tu autopresentación; prepara; practica
- Usa tu voz, tus ojos, tu postura ... todo para proyectar tu energía y competencia
- Habla en frases completas, con ideas completas
- Habla naturalmente; evita el argot u otras palabras especializadas
- Enfatiza lo positivo sin ser arrogante

LOGRA "INCLUSIÓN"

Principios básicos

¿Cómo lograr que te hagan caso cuando hablas?

- Tu actitud. (Logrando inclusión)
- Tu voz y tu intonación.

Honestidad ser claro y recto
Autenticidad ser tú mismo
Integridad ser fiel a tu palabra
Amor espérrales lo mejor



Julian Treasure

- especialista y consultor
sobre la comunicación



[[[VIDEO]]]

Honestidad ser claro y recto

Autenticidad ser tú mismo

Integridad ser fiel a tu palabra

Amor espérrales lo mejor

¿Cuáles son las características de un buen informe?

¡¡¡Breve, breve, breve, breve, breve, breve!!!

Apropiado para las necesidades y cultura del decisor

Arte del oficio meticuloso

¿Por qué breve?

Todo el mundo está ocupado.

La mente humana quiere brevedad.

Nos impone ser disciplinados,
enfocados en la información, el
análisis, el pensamiento.

Aumenta comprensión.
Aumenta retención.

La importancia de la brevedad

Es mi ambición decir en 10 frases lo que otros dicen en un libro entero.

Friedrich Nietzsche (1844-1900)

Habría escrito una carta más corta, pero no tenía suficiente tiempo.

Blaise Pascal (1623-1662)

El talento más valioso de todos es nunca usar dos palabras cuando una basta.

Thomas Jefferson (1743-1826)

¿Cuáles son las características de un buen informe?

!!! Breve, breve, breve, breve, breve, breve!!!

Apropiado para las necesidades y cultura del decisor

Arte del oficio meticuloso

(mientras proteges las tuyas)



“Copo de Nieve”



La loción de agua es la flor.
flores, se marchita,
la flor en el polvo contesta.

COPO DE NIEVE

Redacción como un poema HAIKU. 3 líneas

Tradicional:
5 sílabas
7 sílabas
5 sílabas

Un copito ... 40 palabras ...

Una tesis o conclusión

Una explicación o un
argumento

Una predicción o una
implicación

EJEMPLO

**MENSAJE
PRINCIPAL**

EJEMPLO: ¿Qué va a pasar en Afganistán?

**INFORMACIÓN
ARGUMENTO**

Triunfo de talibanes en Kabul crea condiciones de represión e inestabilidad en Afganistán ... restauración de ley sharía, que comunidad internacional rechaza, provocará suspensión de ayuda financiera, humanitaria – intensificando crisis económica, hambre ... reacción Talibán puede conducir a colaboración terrorista.

**CONCLUSIÓN
IMPLICACIÓN**

¡38 palabras!

COPO DE NIEVE

¿PUEDES ESCRIBIR UNO?

Una tesis o conclusión

Una explicación o un argumento

Una predicción o una implicación

COPO DE NIEVE

Nombre: _____ N

❄️

❄️ ❄️ ❄️

❄️

1. **PENSAR** – ¿Qué necesitamos saber sobre tu tema?

❄️

2. **ESCRIBIR** – Cuarenta palabras o menos ... con tesis, explicación/argumentación, y pronóstico/implicación.

❄️ ❄️ ❄️ ❄️

Máster en Analista de Inteligencia



En la hoja escribe – en 40 palabras o menos – información y análisis que uno necesitaría para entender uno de estos temas.

¿Sobre ...

Ucrania?

China en AL?

la Copa Mundial en Catar?

los retos que enfrentan familias?

algún aspecto del crimen organizado?

derechos humanos en ____?

calentamiento global?

la privacidad en la era electrónica?

la pandemia COVID?

el turismo como fuente de ingresos?

las remesas de familias fuera del país?

otra idea?

40 palabras

- Conclusión principal
- Algún argumento o datos
- Algo sobre el futuro o las consecuencias

Nombre: _____ N

COPO DE NIEVE

1. **PENSAR** – ¿Qué necesitamos saber sobre tu tema?

2. **ESCRIBIR** – Cuarenta palabras o menos ... con tesis, explicación/argumentación, y pronóstico/implicación.

Máster en Analista de Inteligencia



15 minutos

¿Cómo fue?

El copo de nieve es producto analítico más básico – pero muchas veces más útil por su precisión y mensaje compacto.

Es germen de una más amplia presentación.

Sintetiza tus puntos claves como hace una buena tesis.

¿Cómo fue?

El copo de nieve es producto analítico más básico – pero muchas veces más útil por su precisión y mensaje

¿Comparten algunos con nosotros?

presentación.

Sintetiza tus puntos claves como hace una buena tesis.

¿Por qué es tan importante poder escribir un copo de nieve o algo parecido?

Muchas veces el tiempo que tenemos para explicar algo es muy limitado.

El informe breve es más fácil de recibir para un decisor.

Nos fuerza destilar el análisis a su esencia – como un buen ron o coñac (o TicTac).

Nos requiere usar palabras con mayor claridad, mayor “motivación,” mayor impacto.

¿Qué más tengo que tener en cuenta cuando preparo mi informe?

Que sea ...

Apropiado a la cultura del decisor

Adaptado a las necesidades del decisor

Representativo de tu arte del oficio

Honestidad ser claro y recto

Autenticidad ser tú mismo

Integridad ser fiel a tu palabra

Amor espérrales lo mejor

Transparente

Honesto

Balanceado

Relevante

¿En qué sentido apropiado para la
CULTURA del decisor?

*Apropiado para la cultura (mientras protegemos la
nuestra)*

Lenguaje profesional – e.g., sin argot y términos
excesivamente especializados

Lenguaje precisa – e.g., sobre probabilidades

Respeto por su rango y sus responsabilidades y
prerrogativas



Ahora ...

¿Qué ajustes harías a tus 40 palabras para acomodar la cultura personal o profesional o política de tu "cliente"?

¿Qué cambiarías ... si
tu "cliente" fuera
político ...
o extranjero ...
o inmigrante ...
o chino o ruso o
musulmán ...
o obispo ...
o futbolista?

¿Por qué tiene que ser TRANSPARENTE tu informe?

Transparencia sobre los límites de nuestra información

Nivel adecuado de honestidad

Lógica clara, con modelos y criterios claros

Sin exageración de la calidad de información

Sin exageración de la confianza en nuestros juicios



¿Qué ajustes harías en la TRANSPARENCIA de tus 40 palabras según el tema, el “cliente,” y las circunstancias?

¿Cómo cambias el grado de transparencia cuando hablas de ...

tu vida personal?

algún tema religioso?

con un policía ... o sacerdote?

en una situación comercial?

COPO DE NIEVE

Nombre: _____

N

1. **PENSAR** – ¿Qué necesitamos saber sobre tu tema?

2. **ESCRIBIR** – Cuarenta palabras o menos ... con tesis, explicación/argumentación, y pronóstico/implicación.

Máster en Analista de Inteligencia

¿Por qué es tan importante el buen ARTE DEL OFICIO?

El arte del oficio garantiza calidad.

Combinación de ...

transparencia

claridad sobre lógica y modelos

cuidadosa selección de palabras

examinación de interpretaciones alternativas

conocimiento de implicaciones

Neutralidad/objetividad/sin-valores = credibilidad

¿Por qué hay que ADAPTARSE con el flujo de la conversación?

Brindamos servicio al decisor, no al revés

Para preparar, debemos ser conscientes de ...

Conscientes de las opciones que tiene el decisor

Conscientes de políticas ya adoptadas – y de la dinámica política

Conscientes de preguntas que probablemente tendrá el decisor



¿Qué ajustes harías en EL
CONTENIDO y ALCANCE de
tus 40 palabras según marcha la
conversación?

COPO DE NIEVE

Nombre: _____

1. **PENSAR** – ¿Qué necesitamos saber sobre tu tema?

2. **ESCRIBIR** – Cuarenta palabras o menos ... con tesis, explicación/argumentación, y pronóstico/implicación.

Máster en Analista de Inteligencia

¿Todo claro?

Hay que ajustar el estilo, el nivel de detalle, el vocabulario, pero ¿Cambiamos el análisis para acomodar?

En Resumen

Un buen informe es breve, enfocado, basado en las necesidades del decisor, flexible, transparente, y analíticamente sólido.

Quieres que tu presentación tenga la fuerza persuasiva de un vendedor eficaz, pero sin la manipulación y lucro personal.

ADEMÁS



Un buen informe de INTELIGENCIA

Nunca ... **NUNCA** ... *nUNCA* ...

NUNCA ... **NUNCA** ... *NUNCA* ...

NUNCA ...
NUNCA ...

¡Nunca ... jamás ... entra en la política!

Un buen informe de INTELIGENCIA

En nuestro papel de
analista, no nos toca a
nosotros
hacer
recomendaciones.

¿Comentarios?

¿Dudas?

¿Preguntas?

Terminamos esta discusión con otro video de Ted Talks

“An extraordinary gift: An Idea”



Chris Anderson

“TED” talks

Technology, Entertainment and Design

Hijo de misioneros del Reino Unido

Nacido en Pakistán en 1957

Oxford; periodismo; tecnología; inversiones

Sapling Foundation: the spread of great ideas



Chris Anderson's FOUR GUIDELINES

1. Focus on one main idea.
2. Give a reason to care.
3. Build your idea with familiar concepts.
4. Make your idea worth sharing.
 1. Enfoca en una idea clave.
 2. Dar una razón por interesarse.
 3. Confecciona tu idea con conceptos familiares.
 4. Haz tu idea algo que merece ser compartido.

[[[VIDEO]]]

8m

¿Comentarios?

¿Dudas?

¿Preguntas?

How to build an oral or written briefing

¿Qué decimos?

¿Cómo lo decimos?

How to build an oral or written briefing

DOS ASPECTOS PRINCIPALES

1. El contenido →

Name: _____ Good Student _____

DRAFT - EXAMPLE

Building Analysis

Thesis Efforts to discourage Central American migrants from trying to enter the United States have failed to reduce the flow and, by ignoring the reasons for people's displacement, are actually fueling pressures for them to leave their homeland.

Framing Estimated 1 million people apprehended in U.S. at or near Mexico border in 2019. Dramatic change in composition. In 2009, 90 percent were Mexican. Now Guatemalans, Hondurans, and Salvadorans represented nearly three-quarters, with two-thirds composed of families or unaccompanied children. Trump Administration increasing arrests, returns, refusals - hoping to show "door is closed." Numbers entering U.S. going down, but departures from homeland remaining steady.

Drivers & Trends:

	Driver	Trend
Driver 1:	Push factor: people think they can safely arrive in U.S., get jobs, and make a better living than they can at home.	Obama and Trump policies - including mass deportations - have sent a clear signal. This driver has become less strong.
Driver 2:	Corruption undermines everything in "sending" countries - undermining even positive programs in security, economy, education, medical, etc.	Despite internationally sponsored efforts, corruption remains extremely corrosive. Governments are tied up in scandals, undermining vigilance and clearing way for any corruption.
Driver 3:	Violence, extortion, rape, and insecurity have presented families with an existential challenge. People feel unsafe in own communities.	While violence ebbs and flows, over years it has become much worse - because of gang power struggles, lack of police, and people's sense of isolation.
Driver 4:	Gangs are invading families - stealing away youth - because families have been weakened by economic decline and inability to adapt to role of women. Youth are desperate and vulnerable.	Worsening economic conditions - including lack of opportunity - favors gang influence. Gangs are increasingly filling the void left by weak government presence - even providing social services.

Scenario

Scenario 1: The "push factors" continue to produce growing number of people desperate enough to leave their countries - despite risks. Trafficking will increase, and even more creative means will be attempted to move migrants northward. "Northern Triangle" governments show little/no ability or desire to stop the flow; corruption is too deep.

LRAC - September 2019

Scenario 2

Although less likely, stories of tragic consequences for migrants trying to reach/enter the U.S. could deter their departure - leaving them in place with ever-increasing levels of dissatisfaction. Popular suffering seems unlikely to shake up governments, to make them begin caring, and humanitarian crisis will be increasingly likely.

Wild Cards

Wild card 1: Another hurricane or earthquake could further devastate vulnerable communities, driving even more desperation and attempts to lead.

Wild card 2: Political tensions could spark such violence that popular movements convince governments to get serious about rooting out corruption and ensuring that international and national aid reaches the most needy - thereby reducing suffering and "push factors."

Implications

Implication 1: Based on the more likely scenario, would expect more migration - in quantity and in desperation - as people give up all hope and turn their fate over to alien-smugglers. Elites apparently feel little/no incentive to improve governance and pay for the institutions - and anticorruption efforts - necessary to address the underlying drivers.

Implication 2: Surging "push factors" are likely to fuel internal tensions - between people and governments, among political parties, etc. - and between countries. Central Americans passing through Mexico, for ex. have already caused stresses there. The same will happen between Honduras, El Salvador, and Guatemala.

Implication 3: Youths in affected societies are growing up with education deficits and, in many cases, psychological issues that will further complicate solutions and progress in the future. Malnutrition condemns many children to a life with poor health, without necessary skills, and little chance of becoming contributing members of society.

Other Points

Mexico has played an enforcing role - stopping many migrants - but has not provided leadership in long-term problems, such as growing the economies.

Class and racial divisions have long contributed to inequality and, often, neglectful attitudes toward expenses of affected countries.

Anti-immigrant sentiment among some sectors in the United States apparently does not deter new arrivals.

Migrants from Central America generally become good, contributing members of U.S. society. Incarceration permits, their own education permits, they encourage children to study hard.

Although U.S. political debate does not reflect it, most studies show that the U.S. benefits greatly from the low-cost, effective labor of Central American migrants.

2. El formato y el estilo de la presentación

handout H

CONTENIDO

DRAFT - EXAMPLE

Name: Good Student

Building Analysis

Thesis Efforts to discourage Central American migrants from trying to enter the United States have failed to reduce the flow and, by ignoring the reasons for people's displacement, are actually fueling pressures for them to leave their homeland.

Framing Estimated 1 million people apprehended in U.S. at or near Mexico. Dramatic change in composition. In 2008, 90 percent were Mexican. Guatemalans, Hondurans, and Salvadorans represented nearly 50 percent, with two-thirds composed of families or unaccompanied children. Increasing arrests, returns, refusals – hoping to show “deterrence” entering U.S. going down, but departures from homeland remain high.

Drivers & Trends	Driver	Trend
Driver 1:	<u>Pull factor: people think they can safely arrive in U.S., get jobs, and make a better living than they can at home.</u>	<u>Obama and Trump's mass deportation signal. This deters some.</u>
Driver 2:	<u>Corruption undermines everything in “sending” countries – undermining even positive programs in security, economy, education, medical, etc.</u>	<u>Despite international corruption reports, Government of Mexico is undermining its reputation for my corruption.</u>
Driver 3:	<u>Violence, extortion, rape, and insecurity have presented families with an existential challenge. People feel unsafe in own communities.</u>	<u>While violence ebbs and flows, over years it has become much worse – because of gang power struggles, lack of police, and people's sense of isolation.</u>
Driver 4:	<u>Gangs are invading families – stealing away youth – because families have been weakened by economic decline and inability to adapt to role of women. Youth are desperate and vulnerable.</u>	<u>Worsening economic conditions – including lack of opportunity – favors gang influence. Gangs are increasingly filling the void left by weak government presence -- even providing social services.</u>

Scenarios The “push factors” continue to produce growing number of people desperate enough to leave their countries – despite risks. Trafficking will increase, and ever-more creative means will be attempted to move migrants northward. “Northern Triangle” governments show little/no ability or desire to stop the flow; corruption is too deep.

Scenario 2: Although less likely, stories of tragic consequences for migrants trying to reach/enter the U.S. could deter their departure – leaving them in place with ever-increasing levels of dissatisfaction. Popular suffering seems unlikely to shake up governments, to make them begin caring, and humanitarian crisis will be increasingly likely.

Wild Cards
Wild card 1: Another hurricane or earthquake could further devastate vulnerable communities, driving even more desperation and attempts to lead.

Más que lo necesario
 ¿Qué elementos usarías?
 ¿Cuáles no?

Other Points Mexico has played an enforcing role in the region, but not provided leadership in long-term problems, such as growing the economies.

Class and racial divisions have long contributed to inequality and, often, neglectful attitudes toward expanses of affected countries.

Anti-immigrant sentiment among some sectors in the United States apparently does not deter new arrivals.

Migrants from Central America generally become good, contributing members of U.S. society. Insofar as parents' own education permits, they encourage children to study hard.

Although U.S. political debate does not reflect it, most studies show that the U.S. benefits greatly from the low-cost, effective labor of Central American migrants.

DOS CONCEPTOS BÁSICOS (y otros consejos)

Mensaje

Sabe qué dices

HAZ TU MENSAJE BIEN CLARO

Decide tu mensaje principal

Sabe qué información es necesaria

Sabe qué información es la MÁS importante

Elimina la información que no es importante

La primera pregunta que tienes que hacerte es:

“¿Cuál es el propósito de mi informe?”

Tu mensaje principal debe ser tan claro que lo puedes decir en una sola frase.



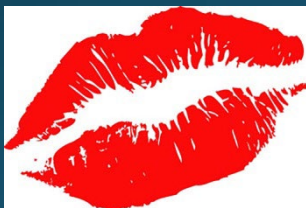
k.i.s.s.

Kep
It
Simple,
Stupid

Bottom
Line
Up
Front

Mensaje

Sabe qué dices



k.i.s.s.

Keep It Simple, Stupid

B
L
U
F

The President does not understand blah, blah, blah

The president did blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah.

Then the president blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah.

This indicates that the president does not understand blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah.

SOBRE LA COMUNICACIÓN

Recuerda ... que ... todo empieza con la palabra.



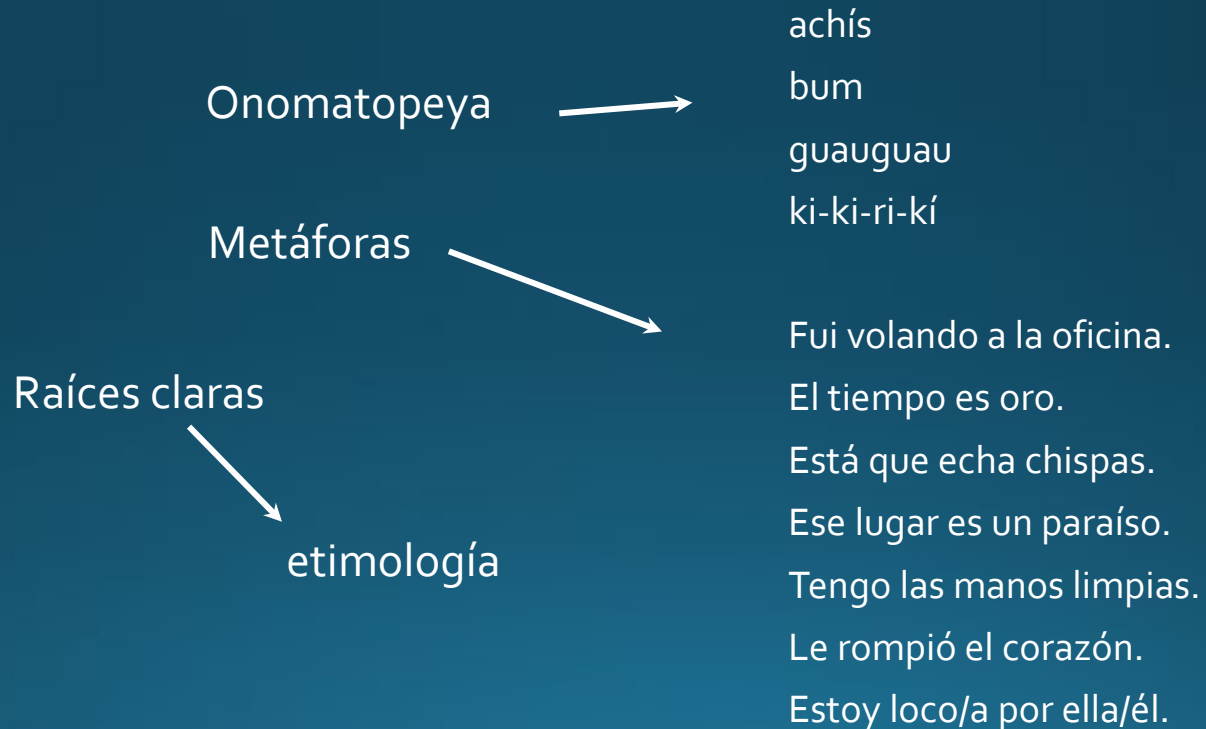
*En el principio era la Palabra, y la Palabra
era con Dios, y la Palabra era Dios.*

Juan 1:1

SOBRE LA COMUNICACIÓN

Todas las palabras son “arbitrarias” pero “convencionales.”

Pero no todas son igualmente “motivadas.”



Por otra parte:
"La escalera de la abstracción"



Abstracciones

necesidades de oficina
sustento
protección de clima

Cosas abstractas

artículo de papelería
comida
vestuario

Palabras específicas-generales

utensilio para escribir
fruta
ropa

Cosas concretas

bolígrafo
uvas
calzón

Palabras

Frases

Cláusulas

Oraciones

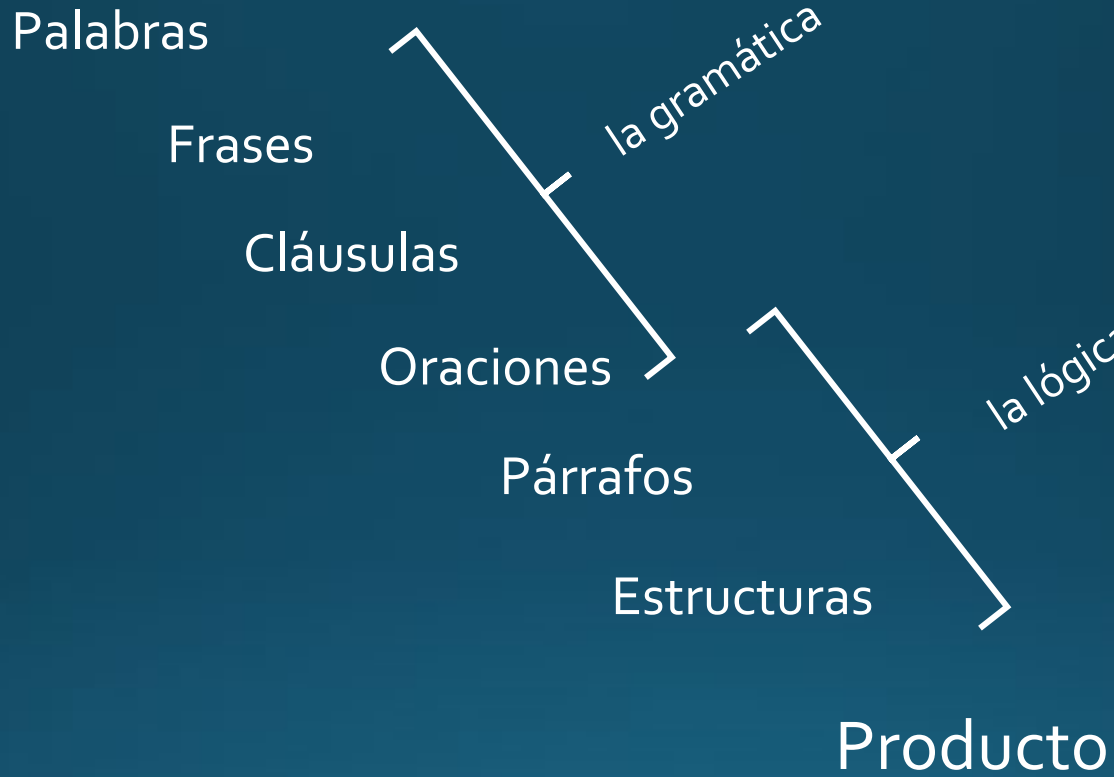
Párrafos

Estructuras

Producto

la gramática

la lógica; la razón



Cómo construir un buen informe oral

Cuatro
elementos

Tiempo

Cuánto tienes

Mensaje

Qué dices

Audiencia

Con quién
hablas

Estilo

Cómo lo
dices



Mensaje

Sabe qué dices

HAZ TU MENSAJE BIEN CLARO

Decide tu mensaje principal

Sabe qué información es necesaria

Sabe qué información es la MÁS importante

Elimina la información que no es importante

La primera pregunta que tienes que hacerte es:

“¿Cuál es el propósito de mi informe?”

Tu mensaje principal debe ser tan claro que lo puedes decir en una sola frase.



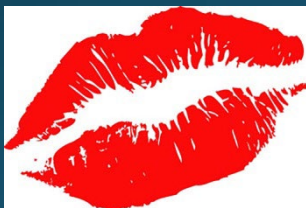
k.i.s.s.

**Keep
It
Simple,
Stupid**

**Bottom
Line
Up
Front**

Mensaje

Sabe qué dices



k.i.s.s.

Keep It Simple, Stupid

B
L
U
F

The President does not understand blah, blah, blah

The president did blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah.

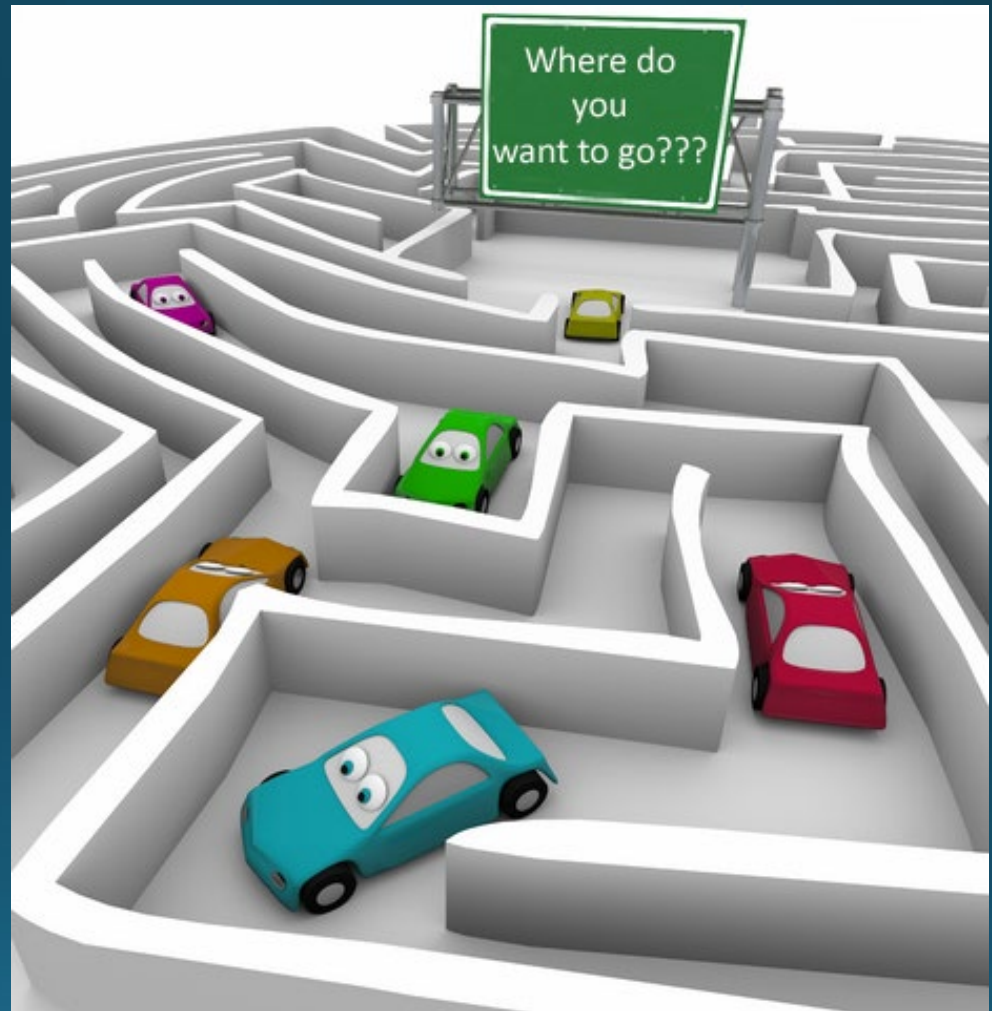
Then the president blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah.

This indicates that the president does not understand blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah. Blah, blah, blah, blah, blah.

Mensaje

Sabe qué dices

“Si no sabes a dónde vas, probablemente no llegarás.”



Mensaje

Sabe qué dices

MUESTRA. NO SÓLO CUENTA.

Dos puntos importantes:

1. Como siempre, **MOSTRAR** tu punto – con ejemplos – es más eficaz que **DECIR** tu punto.
2. Algunos decisores respetarán tu dominio sobre los detalles, pero **NINGÚN** decisor quiere oírlos.



Suprime todo lo que no contribuya a tu mensaje principal.

Audiencia

Sabe con quién hablas

CONOCE TU AUDIENCIA

Sabe quiénes son

Sabe lo que necesitan de ti

Sabe qué tienen en el juego

Sabe cuánto saben ya sobre el tema – y cuánto quieren saber

Sabe que son gente con agenda llenísima – ¡más ocupada que tú!

Aristóteles: El tonto trata de persuadirme con sus argumentos, y el sabio con los míos.

Audiencia

Sabe con quién hablas

HAZ UNA CONEXIÓN “EMOCIONAL”

Nutre tu interés en el asunto, y muéstraselo al cliente

Considera los intereses del cliente, y muéstraselo también

Muestra tu respeto por el decisor ... por respetar su tiempo y su perspectiva (pero no por ser obsecuente o servil)

Sé profesional en todo lo que haces.

Tiempo

Atención y Retención

Tienes unos NUEVE segundos para captar el interés de tu cliente.

Todos tenemos una “curva de aprendizaje” y una “curva de olvido”



Siempre más empinada ...
y seguramente peor con
mayores distracciones

La mayoría de gente olvida ...

40 por ciento al final de una presentación

60 por ciento al final del día

90-100 por ciento al final de la semana

Tiempo

Atención y Retención

Para aumentar atención y retención, la presentación tiene que ser

Simple, enfocada

Atractiva (y, en algunos casos, un poco entretenido)

Relevante – para que el cliente sienta su valor

Lo logramos por ...

Conocer al cliente, su situación, sus necesidades

Hacer una conexión “emocional” con él/ella

Presentar un mensaje claro, coherente

Estilo

Sabe cómo presentar

USA LA VOZ CORRECTA

Usa una voz – incluyendo vocabulario – apropiada para las circunstancias e instituciones.

- Habla claramente pero no como si estuvieras hablando a un imbécil.
- Suena como si te importara el asunto – neutral pero no distante.
- Proyecta confianza sin arrogancia – usando una intonación correcta.

Evita el uso de argot y slang (tanto tuyos que los del decisor).

Ten cuidado con palabras vulgares y eufamismos.

Ten cuidado con el humor.

Estilo

Sabe cómo presentar

USA LA VOZ CORRECTA

IMAGINA que estás hablando con alguien que conoces y quieres mucho.



Estilo

Sabe cómo presentar

SÉ CONSCIENTE DEL “LENGUAGE CORPORAL” Y EL RITMO

Siéntate recto pero natural.

Mírale al cliente – en el ojo – pero sin ser raro.

Usa las manos y cuerpo como parte del mensaje.

Habla con un ritmo natural, confirmando que el decisor te sigue.

Sé rapidito pero sin prisa. Sé ágil.

Da la bienvenida a las interrupciones.

Estilo

Sabe cómo presentar

MUY IMPORTANTE:

Sé tu mismo. No trates de fingir un estilo artificial.

Recuerda que eres experto hablando a un generalista.

Mantente atento por señales de receptividad y preferencias.

Diviértete. Sonríe.

¡¡¡Respira!!!!



Cómo construir un buen informe oral

Cuatro
elementos

Tiempo

Cuánto tienes

Mensaje

Qué dices

Audiencia

Con quién
hablas

Estilo

Cómo lo
dices

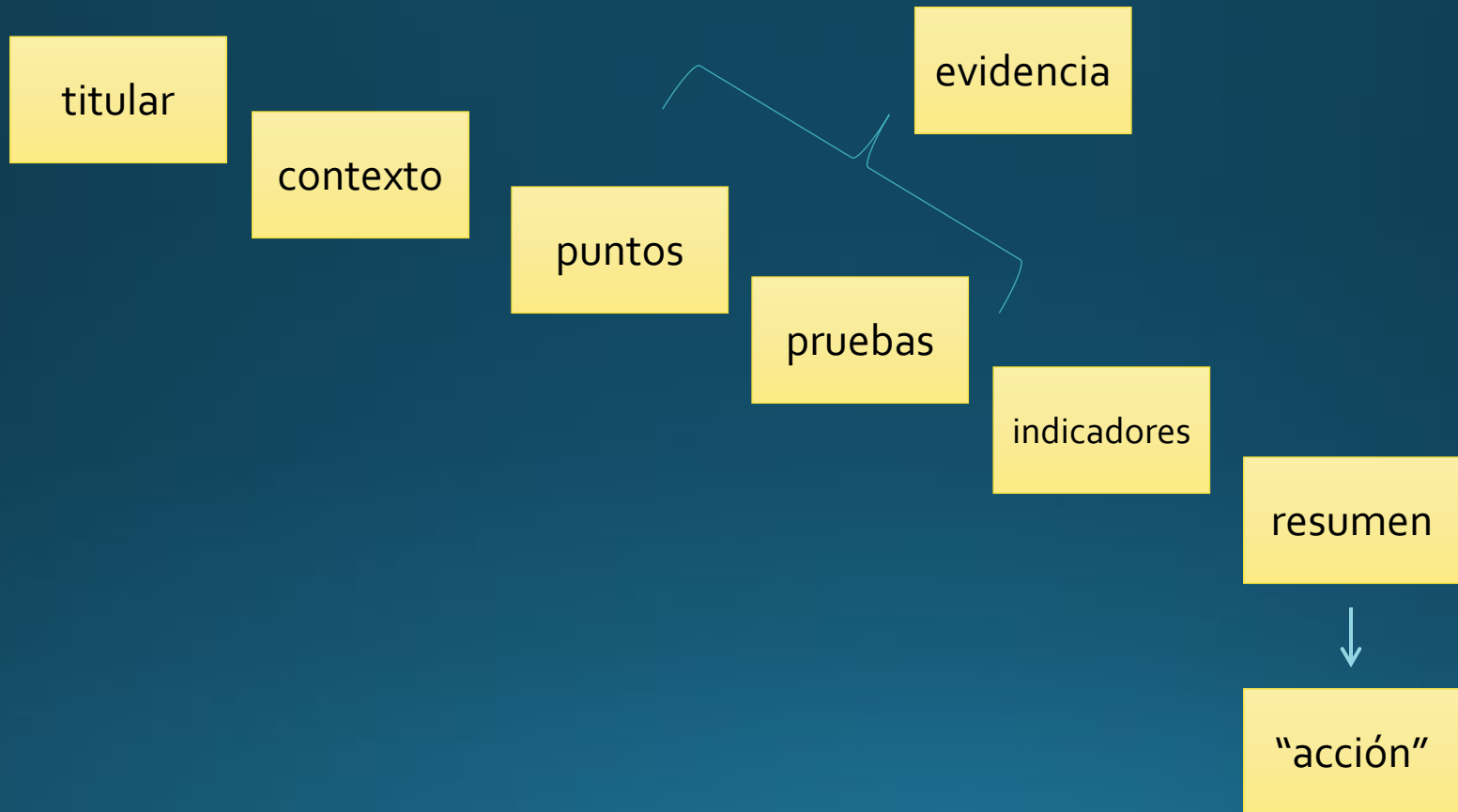


AHORA

Cómo construimos un informe
TRADICIONAL – por módulos

CONSTRUIR UN INFORME

Los siete módulos tradicionales



CONSTRUIR UN INFORME

Módulo #1

titular

- tu punto más importante, en una frase
- listo para uso en cualquier momento
- memorable

Módulo #2

contexto

- información al fondo
- sólo lo necesario para entender el asunto
- no historia para historia

CONSTRUIR UN INFORME

Módulo #3

puntos

- "sub-titulares"
- sub-conclusiones que apoyan la conclusión principal

Módulo #4

pruebas

- tres categorías básicas:
 1. hechos
 2. analogías/modelos
 3. anécdotas
- contribuyen a las conclusiones
- indican la calidad de la información

CONSTRUIR UN INFORME

Módulo #5

indicadores

- datos concretos o señales que o validan o no las conclusiones

Módulo #6

resumen

- muy brevemente explican tu juicio principal
- puede incluir escenario(s)

Module #7

“acción”

- en el negocio, es el “vendedor”
- en análisis, es la discusión de las implicaciones para el decisor – oportunidades y desafíos

CONSTRUIR UN INFORME

Los siete módulos tradicionales

- titular
- contexto
- puntos
- pruebas
- indicadores
- resumen
- “acción”

Los cinco módulos analíticos

- | | |
|---------------|---------------------------|
| key judgments | juicios principales |
| drivers | impulsores |
| trends | corrientes/
tendencias |
| outcomes | escenarios |
| implications | implicaciones |

CONSTRUIR UN INFORME

Los cinco módulos analíticos

juicios principales

impulsores

corrientes/tendencias

escenarios

implicaciones

íbamos a explorar EJEMPLO que ~~exploramos~~ en la primera clase: Cuba

Cuba ha empezado una transición a un nuevo sistema político-económico

juicios
principales

Cuba está haciendo cambios en su economía que, al final, probablemente cambiará también su sistema político.

impulsores

Realidad biológica.

Cambio regional.

Necesidad económica.

Orgullo nacional.

Expectativas
populares.

Normalización con EEUU.

corrientes /
tendencias

Los hermanos Castro y el partido, a pesar de su retórica dura, dejaron cierto proceso de cambio.

Nuevas leyes de
propiedad,
empresas,
impuestos –
estimulando
crecimiento.

Grandes despidos
de trabajadores
estatales;
creación de
nuevos trabajos
privados.

Debate más
amplio “dentro
del sistema,”
aunque
disidentes aún se
detienen.

Más probable: Cambio evolucionario, estable

Crecimiento en sectores no-gubernamentales; mejoras en nivel de vida, dieta, etc.

Algún relajamiento de medios estatales; mayor debate a nivel popular.

Mayor confianza en el futuro.

En lugar de aferrarse a modelo político-económico fracasado, desarrollar sistema ecléctico cubano.

Alternativo: Deterioro continuo, si no colapso del sistema

Nuevas políticas no rinden resultados.

Impacienia popular sube; más inestabilidad, etc.

Comodines: Muerte súbita; asesinato; desastre climático; epidemia; inestabilidad regional, etc.

implicaciones

Las consecuencias son potencialmente grandísimas ... nuevas oportunidades ... nuevos desafíos ... nueva relación con EEUU y región, etc., etc.

Briefing COMPLETO y ÚTIL

¿Comentarios?

¿Dudas?

¿Preguntas?

EJERCICIO

Os toca a vosotros ...

PLANNING AN INTELLIGENCE BRIEFING	
Analysts: _____	Topic: _____
Decisionmakers: _____	_____

B.L.U.F.	
Minute 1:	
Minute 2:	
Minute 3:	
Minute 4:	
Minute 5:	

Máster en Analista de Inteligencia

2

EJERCICIO

Preparación de un informe

Objetivos
del ejercicio:

- Profundizar entendimiento del decisor
- Practicar arte del oficio
- Practicar informe escrito y oral

Semana
pasada:

- Formar "parejas" (2 pers) y "equipos" (4 pers)
- Elegir tema para analizar e informar
- Preparar "analytical worksheet"

Homework
(para hoy):

- Terminar "analytical worksheet"
- Preparar para conversión en producto para decisor

EJERCICIO

Preparación de un informe

- HOY:
- Pensar de nuevo las necesidades de los decisores
 - Preparar borrador del briefing que daréis a los decisores

- MAÑANA:
- En función de analistas: Presentar briefing
 - En función de decisores: Recibir briefing
 - Evaluar procesos y presentaciones

BRIEFING

RONDA UNO



Pareja A = Analista



Pareja B = Decisor

“equipo” =
4 personas
2 parejas

BRIEFING

RONDA DOS



Pareja A = Decisor



Pareja B = Analista

LOS TEMAS

1. ¿Cuál es el impacto de la guerra en Ucrania para la UE y Rusia?
2. ¿Cómo será Afganistán en uno, dos y cinco años?
3. ¿Qué importancia tienen las políticas de Washington para la UE?
4. ¿Cuán serio es el terrorismo internacional?
5. ¿Qué importancia tienen los problemas que enfrenta la democracia liberal en el mundo hoy?
6. ¿Cuál es la estrategia política-económica de China en el mundo?
7. ¿Cuáles son las intenciones a largo plazo de Rusia y/o Putin?
8. ¿Cómo resolverá Europa su problema demográfico?
9. ¿A dónde va el calentamiento ambiental?

[[[TOPICS AND TEAMS]]]

En su papel de ANALISTA, cada pareja va a ...

1. Confirmar quién es su(s) decisor(es) y re-examinar las necesidades de ellos 15 mins
2. Preparar y escribir un informe que, presentado oralmente, tomará 5 minutos 40 mins
3. Ensayar el informe con otra pareja trabajando otro tema (i.e., de otro equipo) 20 mins
4. Hacer ajustes al informe 15 mins

Ejercicio

En su papel de DECISOR, cada pareja mañana va a escuchar críticamente un informe, hacer preguntas, y evaluar el informe

Hoy, cada pareja anticipa lo que el decisor necesita

BRIEFING - Preparación y Evaluación P

Analistas: _____

¿Qué necesitan nuestros decisores?

Nuestro decisor es ... _____

Nuestro tema _____

¿Qué información/análisis necesita nuestro decisor? _____

¿Qué son los intereses de nuestro decisor? _____

¿Qué opciones tiene nuestro decisor sobre nuestro tema? _____

¿Cuánta información tenemos, y cómo es su calidad? _____

Máster en Analista de Inteligencia

Handout P

¿Qué hago?

1. Rellenar "¿Qué es lo que tu decisor necesita?"

2. Usar vuestra hoja analítica para construir el informe.

BRIEFING - Preparación y Evaluación

Analistas: _____

¿Qué necesitan nuestros decisores?

Nuestro decisor es ... _____

Nuestro tema _____

¿Qué información/análisis necesita nuestro decisor? _____

¿Qué son los intereses de nuestro decisor? _____

¿Qué opciones tiene nuestro decisor sobre nuestro tema? _____

¿Cuánta información tenemos, y cómo es su calidad? _____

México en Análisis de Inteligencia

P

DRAFT - EXAMPLE

Name: Good Student

Building Analysis

Thesis: Efforts to discourage Central American migrants from trying to enter the United States have failed to reduce the flow and, by curtailing the means for people's displacement, are actually making provisions for them to leave their homelands.

Framing: Estimated 1 million people apprehended in U.S. at or near Mexico border in 2019. Dramatic change in composition. In 2008, 90 percent were Mexicans. Now Central American children and adolescents represent nearly three quarters, with two-thirds composed of families or unaccompanied children. Trump Administration increasing arrests, returns, refouls - hoping to show "border is closed." Numbers mirroring U.S. going down, but departure from homelands remains steady.

Drivers & Trends:

Driver 1: Pull factor people think they can safely cross in U.S. and make a better living than they can at home.

Driver 2: Corruption undermines everything in "border, corrupt, understaffed even positive programs in security, economy, education, medical, etc.

Driver 3: Violence, extortion, rape, and insecurity have persecuted families with an existential challenge. People feel unsafe in own communities.

Driver 4: Crisis are involving families - threaten away youth - because families have been weakened by economic decline and inability to adapt to role of women. Youth are desperate and vulnerable.

Scenarios: The "push factors" continue to produce growing number of people desperate enough to leave their countries - despite risks. Trafficking will increase, and even more creative means will be employed to move migrants northward. "Northern Triangle" governments show little ability or desire to stop the flow, corruption is too deep.

ORC - September 2019

G

Scenario 2: Although less likely, series of tragic consequences for migrants trying to reach enter the U.S. could deter them, deterrence - because there is also will not incremental level of identification. Specific refouls seems unlikely to lack up governments to make them "brain drain, and humanitarian crisis will be increasingly likely.

WIM Cards:

Wild card 1: Another hurricane or earthquake could further devastate vulnerable communities, driving even more desperation and attempts to find.

Wild card 2: Political tensions could spark risk violence that popular movements convince governments to get serious about reducing cost completely and ensuring that international and national aid reaches the most needy - thereby reducing suffering and "push factors."

Implications:

Implication 1: Based on the open table comments, would expect more migration - in quantity and in desperation - as people give up all hope and turn their fire over to alien countries. "Elites" apparently feel little to negative to improve governance and pay for the institutions - and economic efforts - necessary to address the underlying drivers.

Implication 2: "Surge" "push factors" are likely to find several nations - between people and government, among political parties, etc. - and between countries. Central Americans passing through Mexico, for one, have already crossed through there. This case will happen between Honduras, El Salvador, and Guatemala.

Implication 3: Youth in affected societies are growing up with education deficits and, in many cases, psychological issues that will further complicate solutions and progress in the future. Migrant parents leave children in a life with poor health, without necessary skills, and little chance of becoming contributing members of society.

Other Points:

"Mexico has played an underdone role - support migrant arrivals - but has not provided leadership in long-term problems, such as growing the economies."

"Crisis and social drivers have long contributed to inequality and, often, senseless fatalities toward expatriates of affected countries."

"Anti-migrant sentiment among some sectors in the United States apparently does not differ over arrivals."

"Migrants from Central America generally become poor, contributing members of U.S. society. Insofar as parents, even education permits, they encourage children to study hard."

"Although U.S. political debate does not reflect it, more studies show that the U.S. benefits greatly from the low-cost, effective labor of Central American migrants."

O

INTELLIGENCE BRIEFING

Analysis: _____ Topic: _____

Decisionmakers: _____

BLUF:

Minute 1: _____

Minute 2: _____

Minute 3: _____

Minute 4: _____

Minute 5: _____



Analistas:

¿Qué necesitan nuestros decisores?

Nuestro decisor es ...

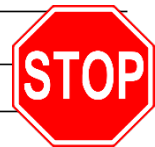
Nuestro tema

¿Qué información/análisis necesita nuestro decisor?

¿Qué son los intereses de nuestro decisor?

¿Qué opciones tiene nuestro decisor sobre nuestro tema?

¿Cuánta información tenemos, y cómo es su calidad?



15 minutos

¿Comentarios?

¿Dudas?

¿Preguntas?

O

INTELLIGENCE BRIEFING

INTELLIGENCE BRIEFING

Analysts: _____ Topic: _____

Decisionmakers: _____

B.L.U.F. _____

Minute 1: _____

Minute 2: _____

Minute 3: _____

Minute 4: _____

Minute 5: _____

Los cinco módulos analíticos

key judgments

juicios principales

drivers

impulsores

trends

corrientes/tendencias

outcomes

escenarios

implications

implicaciones

El informe debe incluir los elementos analíticos

O

INTELLIGENCE BRIEFING

INTELLIGENCE BRIEFING

Analysts: _____ Topic: _____

Decisionmakers: _____

B.L.U.F.

Minute 1:

Minute 2:

Minute 3:

Minute 4:

Minute 5:

30 mins





EN RESUMEN ...

No importa el producto ... quieres:

1. Hacer un análisis tan completo como necesario.
2. Identificar los elementos que el decisor necesita.
3. Usar el formato adecuado.
4. Usar el lenguaje más concreto, conciso, inequívoco factible.
5. Brindar un “regalo extraordinario.”

Ejercicio

En su papel de ANALISTA, cada pareja va a ...

1. Re-examinar las necesidades de los decisores 5 mins 
2. Preparar y escribir un informe que, presentado oralmente, tomará 5 minutos 5 mins 

3. Ensayar el informe con otra pareja trabajando otro tema (i.e., de otro grupo) 20 mins

4. Hacer ajustes al informe 15 mins




10 mins cada uno



20 minutos

Ejercicio

En su papel de ANALISTA, cada pareja va a ...





1. Re-examinar las necesidades de los decisores 15 mins 
2. Preparar y escribir un informe que, presentado oralmente, tomará 5 minutos 10 mins 
3. Ensayar el informe con otra pareja trabajando otro tema 20 mins 

4. Hacer ajustes al informe 15 mins



15 minutos

En su papel de ANALISTA, cada pareja va a ...

1. Re-examinar las necesidades de los decisores  5 mins
2. Preparar y escribir un informe que, presentado oralmente, tomará 5 minutos  10 mins
3. Ensayar el informe con otra pareja trabajando otro tema  20 mins
4. Hacer ajustes al informe  15 mins

¿Comentarios?

¿Dudas?

¿Preguntas?

¿Por qué sólo cinco minutos?

¿Por qué no más?

¿Qué harás si ... en el pasillo rumbo a una reunión ... ?

El decisor te pregunta:

¿Qué pasa con esto?

¿Qué necesito saber?

¿A dónde va la cosa?

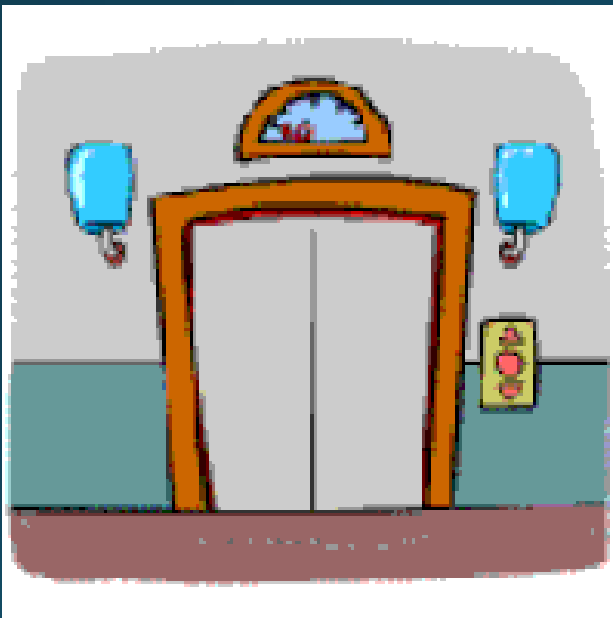
¿A mí qué me importa?

~~¿Qué debo hacer?~~

Tú contestarás ...

en 30 segundos

Elevator Briefings



Posiblemente la
major oportunidad
que tendrás para
presentar tu análisis
a decisores de alto
nivel

¿30 segundos?

No miren **ARRIBA**

Leonardo DiCaprio
Jennifer Lawrence
Meryl Streep



;;Cómo NO hacer un briefing!!

No miren
ARRIBA

[[[VIDEO]]]

No miren
ARRIBA

- Leonardo DiCaprio
- Jennifer Lawrence
- Meryl Streep

¿Cómo calificarías el briefing del profesor Randall Mindy?

- ¿Sus puntos fuertes y débiles?
- ¿Su arte del oficio?
 - ¿Calidad de información y análisis?
 - ¿Neutralidad?
 - ¿Control sobre la pregunta?
 - ¿Fue un informe accionable?
- ¿Presentación?



¿Por qué es tan difícil hacer
un informe oral?

¿Por qué tan difícil?

La sustancia	Cualquier tema que merece análisis y preparación de informes va a ser difícil.
El proceso	Preparar mucho, anticipando lo que se necesitará. Mantener nuestro arte del oficio mientras apreciamos la situación del decisor.
El ambiente	Entramos en condiciones fuera de nuestro control.
La incertidumbre	Ignoramos las reacciones y dudas que enfrentaremos.
Los nervios	Manifestación física de nuestro desafío.

Sustancia y Estilo

Soluciones:

1. Más que nada: a) Refuerza tu pericia; b) Sé leal a tu arte del oficio!
2. Piensa como un periodista.
3. Piensa como un generalista; no llenes el cerebro con detalles.
4. Escribe tu juicio principal – 1-2 frases que lanzan los primeros 15 segundos de tu informe – hasta casi memorizado.
5. Ensayla la presentación de tus juicios principales.
6. Utiliza muestras visuales si es factible.
7. Piensa de tu “Uncle Bob” y “Aunt Betty-Lou.”

Q&A e Incertidumbre

Soluciones:

1. Anticipa las preguntas.
2. Si una pregunta es inapropiada (por varias razones), plantéala de otra manera adecuada.
3. Si el decisor hace una pregunta “incorrecta” – mostrando cierta ignorancia – respetuosamente ayúdale a reformularla.
4. Si no sabes la respuesta a una pregunta, admítelo; contesta cuánto puedes; y ofrece contestar lo más pronto posible.
5. Si una pregunta indica rechazo de tu análisis, acéptalo y concede la posibilidad de puntos de vista alternativos.

Nervios

Causa: Reacción física al miedo. **Beneficio:** Fuente de energía.

Soluciones:

1. Si es posible, prepárate por 10 minutos antes en un lugar silencioso.
2. Respira profundamente y, si puedes, cierra tus ojos mientras preparas psicológicamente.
3. Piensa de tus éxitos ... y de cosas agradables.
4. Piensa de tu juicio principal. Escríbelo otra vez.
5. Medita sobre palabras sencillas que expresan tu mensaje.
6. Cuando empiezas a hablar, usa frases cortas y directas.
7. ¡¡¡RESPIRA MÁS!!!



Gilda Bonanno's advice:

Hear the "joy-sucker" voice
and REPLACE it with a positive mantra.

"It's all in our heads."

En resumen ...

- Ten confianza.
- Respira.
- Recuerda que tu informe no es para un competidor, sino para miembro del “mismo equipo.”
- Respira.
- Diviértete. Disfruta la experiencia. Aprecia tu contribución.
- Respira.
- Sé orgulloso del papel integral de la inteligencia en la misión de la organización.



Un consejo más ...

Mantén “control de la pregunta” durante un briefing

¿Comentarios?

¿Dudas?

¿Preguntas?

OTRO MODO DE PREPARAR EL INFORME

Intelligence Briefing

Tema: _____ Analista: _____

Q

juicios
principales

impulsores

1.

2.

3.

4.

5.

corrientes/
tendencias

escenarios

Más probable:

Menos probable:

comodines

implicaciones

1.

2.

3.

¿Qué te parece este modelo?

¿Se puede adaptar a tus necesidades?

¿Comentarios?

¿Dudas?

¿Preguntas?

Mañana ... venid listos para presentar y recibir

DOS rondas

Q&A

Intercambio

Otros ejercicios

Terminar la parte escrita

Hasta mañana
Las NUEVE en punto
“El que tarda trae desayuno”

Fulton Armstrong

fultona@american.edu