



En convenio de Cooperación Académica con



**ESCUELA NACIONAL  
DE INTELIGENCIA**

**Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado**

---

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN INTELIGENCIA  
ESTRATÉGICA Y CRIMEN ORGANIZADO**

---

**TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**

---

**Sistema de Inteligencia Argentino: Su organización y el  
flujo de información**

---

**AUTOR: SANTIAGO HUGÉ**

**DOCENTE DEL TALLER: LICENCIADO JOSÉ LUIS PIBERNUS**

**NOVIEMBRE 2019**

---



En convenio de Cooperación Académica con



ESCUELA NACIONAL  
**DE INTELIGENCIA**



## índice

<b>RESUMEN .....</b>	<b>1</b>
<b>PALABRAS CLAVE .....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>2</b>
Fundamentación y planteamiento del problema .....	2
Objetivos .....	3
Aspectos metodológicos .....	4
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
Concepto de Inteligencia en la legislación argentina .....	5
Sistema de Inteligencia Nacional .....	6
Inteligencia Estratégica .....	7
Inteligencia Departamental .....	9
Inteligencia y política .....	10
Funcionariado de Inteligencia .....	11
<b>DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>12</b>
Inteligencia argentina y la sociedad .....	13
Manejo de la información .....	14
Recursos humanos .....	16
Vínculo entre profesionalización y aceptación social.....	18
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>19</b>
Anatomía de un cuerpo.....	20
Descentralización operativa .....	21
Centralización de la información y del mando .....	23
Dirección de la Agencia Federal de Inteligencia .....	26
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>28</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>30</b>



## Resumen

El presente trabajo tiene por objeto analizar cuál es el escenario actual en el cual se desenvuelve el sistema de inteligencia argentino a nivel estratégico, qué funciones cumple con relación a sus objetivos y cómo se relacionan sus organismos con el resto de las instituciones públicas y ministerios nacionales. En base a ello, se buscará proponer una manera más eficiente de organización de los organismos que conforman el sistema de inteligencia con el propósito de que su materia prima, la información, fluya de manera correcta, en tiempo y calidad, hacia los usuarios de esta.

La importancia del análisis mencionado radica en que un Estado no puede tomar decisiones óptimas bajo un escenario de incertidumbre, donde la información de la que se dispone es imprecisa, incompleta o inoportuna en vistas a los objetivos que la misma debe ayudar a cumplir. El cumplimiento de estos objetivos se torna cada vez más difícil en el contexto actual de globalización, donde todo fluye de manera más rápida y compleja, y, por lo tanto, hay una necesidad cada vez mayor de información oportuna y precisa.

En épocas anteriores, es probable que lo que se esperara de un buen sistema de inteligencia se haya basado mayormente en temas de defensa nacional y seguridad. Sin embargo, hoy en día, viendo hacia atrás, podemos apreciar que mucho ha cambiado el contexto: la barrera entre seguridad interior y defensa nacional es cada vez menos clara, las guerras entre Estados ya no son militares, sino económicas, los medios de comunicación se convirtieron en un medio letal a la hora de influir en la sociedad, etc.

Existe, por lo tanto, hoy en día, una infinidad de factores a los cuáles prestar especial atención con el fin de asegurar la seguridad nacional y prosperidad del país. Es por ello que los sistemas de inteligencia deben ser inmensamente más eficientes y multidisciplinarios de lo que lo fueron en el pasado. En caso de no ser así, en lugar de usar el contexto para crear oportunidades, cada nuevo cambio no será más que una amenaza.

## Palabras Clave

- **Inteligencia:** Es un proceso mediante el cual los datos e información recolectados son analizados con el fin de disminuir la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones.
- **Inteligencia Estratégica:** Es la actividad de inteligencia que se ocupa de la recopilación y el análisis de la información útil para la toma de decisiones en la alta conducción de un Estado.
- **Intereses Nacionales:** Son aquellos factores y variables que son de vital importancia para el bienestar y progreso de un Estado.



## **Introducción**

### **Fundamentación y planteamiento del problema**

El sistema de inteligencia argentino, o, mejor dicho, el concepto de “inteligencia” en Argentina, no es visto con buenos ojos. El motivo principal de este hecho probablemente se halle en el papel que jugó la inteligencia en el tan triste período de dictadura militar que sufrió Argentina en la segunda mitad del siglo pasado; cómplice, en la conciencia popular general, de secuestros, extorsiones, violaciones de derechos humanos, etc. Sin embargo, si bien estos episodios marcaron el origen de su desaprobación social, la inteligencia argentina, después de esto, no hizo mucho para revertir esta situación. Utilizada generalmente para espionaje local de opositores y periodistas para el gobierno de turno, y sin importar el nombre que utilizara (SIDE, SI, AFI, etc.), la inteligencia argentina no ha logrado desligarse de trabajos que naturalmente no le corresponden y por lo tanto su imagen no denota precisamente seriedad y oficio.

Lo cierto es que, la aprobación de las instituciones por parte de la sociedad es indispensable para la supervivencia de esta. No es de extrañarse que, con cada cambio de gobierno, el nuevo inquilino de la casa rosada proponga nuevas reestructuraciones al sistema de inteligencia o la ley de inteligencia en sí. En este escenario es poco imaginable que el sistema de inteligencia esté conformado por una estructura sólida y profesional, que no sea objetivo de denuncias de espionaje interno o corrupción y que conforme una herramienta valiosa para la toma de decisiones a nivel estratégico para el cumplimiento de los objetivos nacionales. Es justamente a esto que se debe apuntar y de lo cual Argentina dista mucho de, aunque sea, aproximarse.

Pasando de largo los problemas de imagen que el sistema tiene por un pasado oscuro y malos desempeños recientes, es importante analizar el funcionamiento que tiene el sistema de inteligencia. Actualmente, uno de los problemas fundamentales que tiene el país en lo relativo a la información, es la desorganización de esta y falta de integración y coordinación que existe entre los organismos del Estado. Los problemas comienzan con la falta de sistemas informáticos comunes en las distintas instituciones, con lo cual se torna muy complejo estandarizar la información que ingresa al sistema, y termina con la falta



de compromiso que existe entre las diversas fuerzas nacionales, provinciales y municipales a la hora de compartir la información. Y en medio de estos dos puntos, existes numerosas fases, procesos, actores y mecanismos que fallan a la hora de lograr generar información útil para la toma de decisiones.

Estos tres puntos que se mencionaron nos presentan un panorama muy poco alentador a la hora de imaginar un sistema de inteligencia que permita sortear estos obstáculos y logre una sólida estructura que permita cumplir con los objetivos propios de cualquier sistema de inteligencia nacional y a su vez recupere credibilidad y aprobación por parte de la sociedad argentina. Y lo peor de todo es que no nos estamos refiriendo a una institución más dentro de la administración pública, sino de una institución que es vital para el progreso del país y que, además, en malas manos, puede ser una herramienta que mine las estructuras democráticas e invada la privacidad de la sociedad y los funcionarios. Es por tanto que analizar posibles mejoras de este es de vital importancia y un tema que no debiera dilatarse más.

## **Objetivos**

El presente trabajo, a grandes rasgos, buscará bosquejar una manera de organización que, estimo, podría adoptar el sistema de inteligencia argentino con el fin de contribuir a cumplir sus objetivos de la manera más eficiente y transparente posible. Con este fin, se detallarán los distintos aspectos sobre los cuales se debería trabajar para conseguirlo, relacionados con su estructura interna, y su coordinación con las demás instituciones del Estado y del sector privado, además de medidas para adoptar una mayor transparencia y aprobación por parte de la sociedad.

La estructura interna incluirá factores como ser: organigrama, funciones de los distintos departamentos, personal que la compone, sistemas de control interno, capacitación continua de los funcionarios, etc. En cuanto a la coordinación con las demás instituciones se abarcarán temas como: funciones de las instituciones involucradas en el sistema de inteligencia, deberes de las instituciones públicas y privadas ante requerimientos de la Agencia Federal de Inteligencia, jurisdicción de las diferentes instituciones del Estado en lo relativo a tareas de inteligencia, intercambio de información entre las mismas y coordinación permanente de las partes involucradas, etc.

Los temas anteriores, muy brevemente mencionados, son los factores que



entendiendo harán a la mayor eficiencia del trabajo de inteligencia nacional. Otro factor para tener en cuenta, además de su desempeño, es la aceptación por parte de la sociedad, es decir, qué medidas serían beneficiosas a la hora de generar mayor transparencia y credibilidad a los ojos de los argentinos en general. Lo que incluirá temas como: control por parte de la comisión de inteligencia del legislativo, difusión de información de la agencia federal de inteligencia al público, profesionalización del sistema, políticas de Estado en lo relativo a inteligencia, relaciones con los gobernantes de turno, etc.

### **Aspectos metodológicos**

Para poder abordar este tema, se tendrá especial atención al funcionamiento que vino teniendo históricamente el sistema de inteligencia argentino a lo largo de los años y las distintas normativas y reglamentaciones que lo han regulado. Por otro lado, se analizará la brecha existente que hubo entre la teoría y la aplicación de esas normativas, puesto que lo que dicen las leyes no es lo que siempre se termina aplicando en la práctica. Además de las normas que establecen el funcionamiento del máximo organismo de inteligencia, se analizará lo establecido en esta materia para las demás instituciones públicas y fuerzas de seguridad y defensa, y los márgenes que establecen los mismos para una satisfactoria coordinación de información entre ellas.

Se analizará cuál fue la percepción que tiene y que ha venido teniendo la sociedad en lo relativo a la inteligencia según los medios de comunicación y cuáles son los factores que han venido generando mayor desaprobación por parte de esta.

Se hará, además, un análisis comparado de los sistemas de inteligencia más avanzados del mundo occidental y cómo hacen para sortear los escollos que encontramos actualmente en el argentino. Aunque tomaremos como principal punto de referencia a la Agencia Central de Inteligencia estadounidense, ya que es la que toma los principales puntos establecidos por el padre en la materia de inteligencia moderna, Sherman Kent.

Siguiendo al mismo autor, se tomarán los principales preceptos en la materia para diagramar el funcionamiento que propondremos para el sistema de inteligencia argentino teniendo en cuenta, por supuesto, el contexto argentino que dista mucho de ser aquél sobre el cuál se basó Kent para sus planteamientos.



## Marco Teórico

### Concepto de Inteligencia en la legislación argentina

Para poder llevar a cabo este trabajo, comenzaremos definiendo el concepto de “Inteligencia” según lo establecido por la ley de Inteligencia Nacional (ley 25.520 y su modificatoria 27.126) en su artículo segundo: “...Actividad consistente en la obtención, reunión, sistematización y análisis de la información específica referida a los hechos, amenazas, riesgos y conflictos que afecten la seguridad exterior e interior de la Nación.”. Esta constituye una definición básica de inteligencia de acuerdo con la generalidad de definiciones que podemos encontrar en cualquier bibliografía o trabajos y publicaciones académicas relativas a este tema, sin embargo, considero que tiene una falencia importante: lo que busca preservar es la seguridad interior y exterior de la nación con lo cual se encasilla demasiado, siendo más conveniente quizás, hablar de “intereses” en lugar de “seguridad exterior e interior”. Más allá de esta observación, por ahora le damos el visto bueno.

Por lo tanto, y según lo mencionado en el párrafo anterior, la inteligencia consiste en analizar toda la información relevante disponible que haya respecto a una temática específica con el fin de analizarla de manera sistemática, con el objetivo final de proyectar posibles escenarios futuros y, en base a ello, poder tomar decisiones que permitan alcanzar los objetivos establecidos por el decisor.

Ahora bien, la ley de inteligencia nacional pone a la Agencia Federal de Inteligencia (originalmente a la Secretaría de Inteligencia) a la cabeza del Sistema de Inteligencia Nacional, según lo establecido en el artículo 7, especificando las funciones que deberá cumplir en el artículo 13 de la ley. Entre sus principales funciones encontramos: planificar y ejecutar las actividades de obtención y análisis de información para la producción de Inteligencia Nacional; dirigir y articular las actividades y el funcionamiento del Sistema de Inteligencia; y requerir a todos los organismos de la Administración Pública Nacional y a los gobiernos provinciales la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones.

Además, la ley crea la Dirección Nacional de Inteligencia Criminal, dependiente del ministerio de seguridad y la Dirección Nacional de Inteligencia Militar, dependiente del Ministerio de Defensa. Estos dos organismos serán los encargados de producir la inteligencia específica de estas dos esferas, sin embargo,





la Agencia Federal de Inteligencia es la encargada de coordinar y dirigir la tarea de inteligencia en el más alto grado, con lo cual, quedaría por encima de estas dos direcciones.

La ley, por otro lado, prevé también la participación del resto de los ministerios nacionales, en el artículo 14, en el marco del consejo interministerial para el asesoramiento sobre lineamientos estratégicos y objetivos generales de la política de Inteligencia Nacional, el cual puede ser convocado exclusivamente por el presidente de la nación.

La ley de seguridad interior (24.059) y la ley de defensa nacional (ley 23.554), mencionan también el término “inteligencia” en reiteradas ocasiones, aunque en este caso no hay que confundir la inteligencia estratégica, con la inteligencia operativa o inteligencia táctica. Los tres conceptos engloban ideas similares y se refieren básicamente al análisis de información, sin embargo, corresponden a diferentes niveles. Es por ello por lo que estableceremos la diferencia entre las mismas, en base a los conceptos definidos por Sherman Kent, con el fin de aclarar futuras referencias que se mencionen en este trabajo. Cuando hablamos de “inteligencia estratégica”, nos referimos al tipo de información que es necesaria para la conducción del Estado y la sociedad en su totalidad, abarca un concepto más amplio y macro que los conceptos de inteligencia operativa y táctica. Abarca, por ende, todos aquellos aspectos que pueden afectar al país, incluyendo aspectos de seguridad, defensa, economía, política, culturales, etc., y sus metas son establecidas a largo y mediano plazo. Por otro lado, la “inteligencia operativa” y “la inteligencia táctica” son fenómenos más enfocados en un tema o acción en particular, y se utilizan para cumplir objetivos específicos inmediatos y a corto plazo, es por ello por lo que tienen un grado de detalle mayor, pero menos amplio en su contenido en comparación a la “inteligencia estratégica”.

### **Sistema de Inteligencia Nacional**

Es importante la distinción mencionada, puesto que la inteligencia estratégica es de la que debe ocuparse la Agencia Federal de Inteligencia, mientras que la inteligencia operativa y táctica son llevadas a cabo por las diversas instituciones de inteligencia de los Ministerios de Seguridad y Defensa. Las provincias también disponen de servicios de inteligencia en sus fuerzas de seguridad,



pero ellas también se encargan de materias operativas y tácticas, en otras palabras, el único órgano encargado de definir los principales lineamientos de inteligencia estratégica es la Agencia Federal de Inteligencia.

Todas estas instituciones de inteligencia, según lo establecido por el artículo segundo en su inciso cinco de la ley de Inteligencia Nacional, conforman el Sistema de Inteligencia Nacional. Este es definido como “conjunto de relaciones funcionales de los organismos de inteligencia del Estado Nacional, dirigido por la Agencia Federal de Inteligencia a los efectos de contribuir a la toma de decisiones en materia de seguridad exterior e interior de la Nación.”. Esto quiere decir que todos los organismos de inteligencia, así como las instituciones públicas que manejan información útil para las tomas de decisiones que hacen a la conducción del Estado, deben trabajar de manera coordinada, de modo que la información fluya por el Sistema de Inteligencia de manera tal que pueda contribuir al cumplimiento de los objetivos nacionales.

De lo establecido por el artículo 13 de la Ley de Inteligencia Nacional, que hace a las funciones de la Agencia Federal de Inteligencia, el rol de esta consiste en coordinar la confección de la Apreciación de Inteligencia Estratégica Nacional y del consecuente plan de reunión de información y dirigir y articular las actividades y el funcionamiento del Sistema de Inteligencia Nacional, así como también las relaciones con los organismos de inteligencia de otros Estados. Bajo este escenario, resaltamos la importancia que conlleva la participación activa y armónica de todas las instituciones públicas para no entorpecer el flujo de información por toda la estructura de inteligencia, ya que esta materializa la materia prima esencial para una toma de decisiones eficaz y eficiente. De aquí se desprende que la institución que más al tanto tiene que estar de la información que manejan las demás entidades públicas y que mejor y mayor trato debe tener con las mismas es la Agencia Federal de Inteligencia, que cumplirá con dos tareas fundamentales: coordinar toda la actividad de inteligencia del país y proveer de información a los diversos organismos de inteligencia con el fin de contribuir a cumplir con los planes y objetivos de inteligencia de estos.

### **Inteligencia Estratégica**

Como se mencionó brevemente en párrafos anteriores, no es lo mismo



hablar de inteligencia táctica, operativa o estratégica, y es importante definir precisamente lo que engloba la tercer de estas, ya que es a la que nos referiremos en la mayor parte del presente trabajo.

La inteligencia estratégica puede definirse como aquél “conocimiento vital para la supervivencia nacional” (Sherman Kent). Para poner en un campo más gráfico esta definición, vamos a ejemplificarlo con un tema esencial como lo es el narcotráfico. En la lucha contra el narcotráfico deben actuar diferentes instituciones con distintas funciones y distintos objetivos. Cada una de estas instituciones requerirá desarrollar tareas de inteligencia con el fin de producir información útil para el cumplimiento de sus objetivos y, al ser distintos los objetivos, será distinta la información y distinta metodología a usar para acceder a esa información. Mientras que la Gendarmería buscará probablemente informarse respecto a las rutas utilizadas por el narcotráfico para ingresar estupefacientes a territorio argentino por la frontera, tal vez la Policía Federal busque informarse respecto a los actores y delincuentes que se encuentran en el país coordinando y haciendo posible el tráfico de la droga.

Ahora bien, la información de la cual debería buscar nutrirse la Agencia Federal de Inteligencia sería más amplia y general al respecto. Probablemente debería hacer un análisis más minucioso en lo relacionado al consumo local de droga, por qué se genera el mismo y a qué segmentos sociales afecta y con qué intensidad, buscaría conocer los factores sociales y económicos que permiten que se genere la demanda de esta, buscaría estudiar qué políticas públicas pueden ponerse en práctica para que en un mediano plazo la demanda se reduzca, intentará definir cuáles son los factores institucionales y legales que permiten que la droga se produzca y comercialice en el país, buscará conocer de qué herramientas se basa el crimen organizado relacionado al narcotráfico para mover sus recursos y blanquear el dinero generado en esa actividad, investigará cuáles son los medios logísticos de que se valen los narcotraficantes para llevar a cabo su actividad y cómo hacer para desbaratarlo, etc.

Esta limitada comparación relacionada a un fenómeno específico nos muestra el enfoque diferencial que se toma en la Inteligencia Estratégica, se buscan puntos de vista más macros y globales. Por otro lado, no están hechos para solucionar un caso puntual, sino para buscar soluciones que hacen a la conducción del Estado en general. Este diferente enfoque de inteligencia hace que se defina de manera completamente distinta la actividad de inteligencia y que cambien radicalmente los



insumos y métodos de análisis de la información. Al tratar problemas macros y globales, la inteligencia estratégica, deberá nutrirse de información muy variada, perteneciente a diversas disciplinas y campos del saber, a diferencia de lo que se podría requerir para la inteligencia operativa o táctica. Esto la convierte en una institución que, en su estructura, se diferencia de cualquier otro organismo de inteligencia del Estado, por lo que su insumo, su personal, su capacitación y su estructura orgánica debieran ser marcadamente diferentes.

### **Inteligencia Departamental**

Sherman Kent hace una diferenciación marcada entre lo que denomina “inteligencia central” e “inteligencia departamental”. A grandes rasgos, inteligencia departamental se refiere al estudio y análisis de la información relevante por parte de un organismo, respecto a la jurisdicción que le compete. Por otro lado, es función de la inteligencia central coordinar, supervisar y nutrirse de la inteligencia departamental. Debe establecer las prioridades en base a los requerimientos de la autoridad política y guiar la recolección de información. Por otro lado, debe servir de apoyo y brindar la información requerida por los organismos departamentales para el cumplimiento de sus objetivos.

La Agencia Federal de Inteligencia no estaría en condiciones de llevar a cabo por sí misma toda la tarea de recolección y análisis de toda la información que le puede llegar a ser útil. Por otro lado, probablemente no sea el organismo más idóneo en todas las disciplinas y campos del saber de los cuales la inteligencia estratégica debe nutrirse. Es por ello que, siguiendo lineamiento de Sherman Kent, podemos sugerir que lo más práctico y eficiente sería que los organismos encargados de llevar a cabo esta tarea sean las instituciones especializadas en las materias en cuestión. Es así como el órgano encargado de estudiar el escenario económico regional o global, o de determinados mercados de interés, debiera ser el Ministerio de Hacienda. O el encargado de estudiar el estado de las fuerzas armadas, sus capacidades de repliegue y de fuerza de los distintos Estados de interés nacional, deben ser las fuerzas armadas.

De este modo, los organismos encargados de llevar a cabo el desarrollo de la inteligencia departamental tendrían que cumplir con dos objetivos principales: llevar a cabo todas aquellas tareas de recolección y análisis de información con el propósito de cumplir sus propios objetivos internos y, segundo, cumplir con los



requerimientos de información establecidos por la institución encargada de la inteligencia central, en este caso, la Agencia Federal de Inteligencia.

Una duda que surge al respecto es entonces: ¿Quién debe asignar los requerimientos de información a estas unidades departamentales? Lo cierto es que, en principio, y por la necesidad de cumplimiento de sus propios objetivos, estos requerimientos debieran ser establecidos por la autoridad de la misma institución departamental, pero, en la medida que la Agencia Federal de Inteligencia detecte un tema puntual de interés que sea necesario estudiar para la política del Estado y sus intereses, podrá solicitar un requerimiento de recolección de información adicional.

Esto no pondrá necesariamente a la Agencia Federal de Inteligencia en un rol de supremacía sobre los departamentos específicos. Sólo lo hará en materia de inteligencia y en la tarea de guiar a las actividades de recolección de información. Pero, por otro lado, las instituciones departamentales podrán requerir información a la Agencia Federal de Inteligencia, siempre y cuando la misma sea de su competencia y contribuya al cumplimiento de sus objetivos.

Lo explicado en los párrafos anteriores no es más que la manera en la que Sherman Kent interpretaba que debía realizarse la distribución de tareas de inteligencia entre los distintos organismos que manejan información. Por otro lado, y desde un punto de vista personal, considero que la misma es totalmente correcta. La Agencia Federal de Inteligencia no posee un abanico tan grande de recursos y capacidades como lo pueden tener las agencias de inteligencia de países como Estados Unidos, Reino Unido, Rusia, Israel, etc. Y en estos escenarios, es donde considero que la coordinación eficiente puede sortear las limitaciones económicas de los organismos. Cuando un sistema trabaja de manera coordinada y eficiente, es posible que se pueda hacer más con menos recursos.

## **Inteligencia y política**

Como se mencionó anteriormente, el rol de la inteligencia se basa en la recopilación y análisis de información sobre temas esenciales para la conducción del Estado. La conducción del Estado se materializa a través de políticas, las cuales son definidas por el gobierno de turno, eso está claro, sin embargo, esto no quiere decir que el organismo de inteligencia estratégica debe cambiar de sentido y dirección con cada cambio de gobierno. Por el contrario, como dijimos previamente, la inteligencia



de nivel estratégico, por lo general, debe pensar en el largo plazo, en como pueden los actuales factores cambiar con el transcurso del tiempo y qué nuevos factores críticos pueden llegar a ser vitales en el futuro para el progreso del país. Esta meta implica que las políticas y los procesos internos de la Agencia Federal de Inteligencia, en el caso de Argentina, y el resto del Sistema de Inteligencia Nacional, tengan una perspectiva más amplia y duradera, y, por tanto, no se tenga que reiniciar la estructura y sus funciones cada cuatro años.

Por supuesto que, con cada cambio de gobierno, los procesos internos y el quehacer diario se va a ver afectado, esto es obvio puesto que el decisor cambia y por lo tanto sus prioridades, motivaciones e intenciones igual. Sherman Kent plantea el rol de la inteligencia de la siguiente manera:

“La inteligencia no es quien determina objetivos: no es el arquitecto de la política; no es el hacedor de proyectos; no es el realizador de las operaciones. La inteligencia es un auxiliar a todos ellos; cumple una función de servicio. Su tarea es cuidar que los hacedores estén bien informados: brindarles la ayuda necesaria, llamar su atención hacia un hecho importante que puedan estar descuidando y, a pedido de los mismos, analizar cursos alternativos sin elegir uno u otro.”

Es por tanto que el organismo de inteligencia debe tener cierto grado de independencia de la política, a pesar de servir para ella. De modo paralelo a los requerimientos diseñados por los encargados designados por el nuevo presidente, debe continuar con su labor profesional de informarse respecto de los factores más críticos que hacen a los intereses del Estado, no del gobierno de turno. Esto se convierte en un factor crucial a la hora de analizar el desempeño y el futuro de la agencia, puesto que, en caso de que el organismo proyecte todos sus recursos de acuerdo, únicamente, a la disposición del inquilino temporal de la Casa Rosada, por un lado, todos sus procesos e inteligencia se volverán inservibles con un cambio de gobierno, y, por otro lado, se habrán descuidado los demás temas de vital interés para el bienestar nacional.

## **Funcionariado de Inteligencia**



Última mención, y relacionada con este último punto, tiene la conformación del personal del organismo encargado de la inteligencia estratégica. Para poder garantizar la independencia política de los funcionarios que conforman la institución, es necesario establecer parámetros de ingreso del personal, que sea objetivo y basado en la capacitación y capacidades de los aspirantes, establecido de un proceso de ingreso que sea transparente y objetivo que asegure a los ingresantes su estabilidad e independencia respecto a los gobernantes que vayan pasando. Por otro lado, establecer un mecanismo de ingreso de este tipo asegura que el personal sea lo suficientemente cualificado para las exigencias que el puesto demanda. Esto es de vital importancia para una institución de esta naturaleza ya que, como mencionamos anteriormente, las exigencias demandan que la misma se informe respecto a todos aquellos temas que pueden afectar a los intereses nacionales y hacerlo con la profundidad que requiere de un abanico importante de los más altos profesionales en las diversas disciplinas del saber.

### **Diagnóstico**

Una de las materias pendientes de Argentina desde la vuelta a la democracia es la reinstauración de un servicio de inteligencia profesional, serio y eficiente. Actualmente no lo ha conseguido y probablemente esté lejos de hacerlo. Su aceptación por parte de la sociedad es un factor fundamental para su progreso, sin embargo, la mayoría de la gente no conoce muy bien cuál es su objetivo ni la importancia de este y, la generalidad de la poca gente que los conoce, dentro de la ciudadanía común, no tiene un buen concepto del mismo.

Por otro lado, entre los organismos y ministerios que debieran participar de algún u otro modo del Sistema de Inteligencia, existe una gran falta de coordinación y dinamismo de la información de la que disponen, esto hace imposible responder y actuar en tiempo y forma ante los grandes desafíos que lo demandan. Parte de esto se explica por la disposición orgánica y organizativa de los mismos, y, por otro lado, por la falta de criterios claros a la hora de estandarizar y comunicar la información. Esto es especialmente importante, puesto que la información es el núcleo sobre el que trabaja la inteligencia.

Por último, considero que un factor clave que explica el estado actual de cosas



en el ámbito de la inteligencia es la composición de sus funcionarios. Ante los nuevos escenarios que plantean la realidad internacional, está más que claro que los grupos de trabajo que la conforman tienen que estar compuestos por profesionales de varias carreras. Considero también, que los mismos deberían nutrirse especialmente por un cuerpo de académicos con experiencia en sus áreas de trabajo y con cierta capacitación previa en materia de inteligencia. Sin embargo, hoy se da una suerte de “amiguismo” a la hora de definir los ingresos a la Agencia Federal de Inteligencia e incluso la cabeza de la inteligencia está delegada en personas que ni provienen del ámbito de inteligencia ni poseen experiencia en ella.

A continuación, trataremos de abordar estos temas mencionados anteriormente, los cuales considero críticos e importantes para describir la actualidad del sistema de inteligencia argentino.

### **Inteligencia argentina y la sociedad**

La dictadura fue una época oscura para Argentina, y si bien casi nada a lo que se haga referencia de aquellos momentos traerá buenos recuerdos, la inteligencia argentina, en esa época, cumplió un rol protagonista y destacado en el accionar de los gobiernos militares contra distintos sectores de la sociedad que se encuadraban como “amenazas”. En ese período de tiempo se dedicó a realizar tareas de inteligencia interna según la agenda del ejército y del Consejo de Defensa. La entonces Secretaria de Inteligencia del Estado, junto con los demás organismos de inteligencia de las fuerzas de seguridad, recopilaba información respecto de las instituciones y personas que eran objetivos de la dictadura. Esto se materializaba mediante el secuestro y posterior tortura en los numerosos centros de detención clandestina que operaron durante este período. Durante esos años fue también ligada al Plan Cóndor, trabajando mano a mano con el resto de los servicios de inteligencia de la región vinculadas al mismo. Mención de esto hacen los documentos desclasificados revelados por el Archivo de Seguridad Nacional de Estados Unidos en su página web.

Desde ese momento y debido a su complicidad en diversos casos de violación a derechos humanos y represión, al igual que las fuerzas armadas, quedaron en la conciencia colectiva como un punto oscuro y negativo, que hasta el día de hoy se sigue manteniendo.





Luego, el panorama no se vio muy favorecido puesto que en los años siguientes su desempeño no fue el mejor tampoco. Hoy en día, en la mayoría de los casos, cuando se menciona a lo que hoy es la Agencia Federal de Inteligencia, se lo hace haciendo alusión a algún caso de espionaje al bando político opositor, gremios, movilizaciones sociales, etc. Se ha visto envuelta en controversias como la muerte del Lauchón Viale, a la causa del triple crimen, la muerte de Nisman, diversos casos de “carpetazos”, etc. Además, la Comisión Bicameral Permanente de Fiscalización de los Organismos y Actividades de Inteligencia, órgano encargado de fiscalizar y evaluar el desempeño y el desarrollo de las actividades de inteligencia en el marco del Plan de Inteligencia Nacional, no cumple en la actualidad su rol y es prácticamente inexistente su gestión.

Otro punto a tener en cuenta para comprender la falta de aprobación por parte de la sociedad hacia estas instituciones se encuentra vinculada con la falta de estabilidad que presentó el máximo organismo nacional de inteligencia en sus años de vida. El cambio no fue sólo de nombre (SIDE, SI, AFI), sino que, por el contrario, con cada cambio de gobierno y por fluctuaciones en el ambiente político, tan común en Argentina, diversas normativas y decretos fueron modificando las competencias y actividades de lo que hoy es la Agencia Federal de Inteligencia. Esto, por cierto, no contribuye a dotar a la institución de seriedad ante los ojos del común de la sociedad.

Sin embargo, no es objetivo del presente trabajo centrarse en este aspecto de aprobación social. Si bien, lo considero como un pilar fundamental para que una institución pueda funcionar de manera correcta, nos centraremos en aspectos de manejo de información para el cumplimiento eficiente de los objetivos más que en las valoraciones subjetivas de la inteligencia argentina.

## **Manejo de la información**

El contexto actual, influido por la globalización y los avances tecnológicos, crea un ambiente en el cual las distintas variables que configuran un hecho delictivo, o a la criminalidad en general, estén vinculadas e interactúen con variables que no son, en principio, de la jurisdicción del poder de policía. Es por ello que no se puede seguir pensando en el concepto de inteligencia vinculándolo exclusivamente a las fuerzas de seguridad y armadas. Esto quiere decir que no es posible encarar la lucha contra la criminalidad y la defensa nacional enfocándonos únicamente en la



inteligencia criminal y la inteligencia militar.

Actualmente, si bien la ley de inteligencia establece que la Agencia Federal de Inteligencia puede requerir información a todos los organismos de la administración pública nacional y la cooperación por parte de los gobiernos provinciales, estos no se encuentran totalmente integrados al sistema de inteligencia nacional. Factores sociales, culturales, educacionales, de salud, económicos, etc., son útiles y, a veces, de vital importancia para entender el fenómeno delictivo, ya sea a escala nacional o transnacional. Por lo tanto, en la actualidad, la Agencia Federal de Inteligencia tendría la potestad plena para requerir información a las demás instituciones públicas, sin embargo, esta información es posible que, si bien sea útil, no sea exactamente la óptima en cuanto a contenido y formato, ya que es la recolectada por cada institución para el cumplimiento de sus metas específicas. Esta información carecería del “toque” de la que sería elaborada por un organismo de inteligencia de acuerdo con el Plan de Inteligencia Nacional.

Por tanto, un déficit importante es la coordinación de la información a cargo de las instituciones públicas y valoradas desde un punto de vista funcional, sin embargo, falta mencionar el punto de vista geográfico. Cada provincia tiene la facultad de establecer sus propios cuerpos de inteligencia dentro de las fuerzas policiales locales. Cada uno de ellos buscará desarrollar tareas de inteligencia de acuerdo con las necesidades provinciales emanadas desde el gobernador. Sin embargo, existe un sinnúmero de fenómenos, ya sea desde el punto de vista de seguridad o cualquier otro, que supera las barreras de las provincias y afectan a una región específica o a la totalidad del país. Es por ello que también debiera haber una mayor coordinación entre los cuerpos de inteligencia provinciales de todo el país y la Agencia Federal de Inteligencia.

Un paso previo necesario para lograr una coordinación en materia de información que involucre a distintos organismos es la homogeneización e inmediatez de la información. Hoy por hoy no existe una base de datos única que sirva para el registro y consulta inmediatos de información por parte de todos los actores que debieran de un modo u otro formar parte del Sistema Nacional de Inteligencia. Incluso no sólo eso, sino que, directamente, hay organismos que quedan directamente fuera del mencionado sistema, así como la información que manejan. Ejemplo de esta afirmación es la Unidad de Información Financiera (UIF). Ponemos este caso emblemático como ejemplo debido a que es inadmisibles que una de las

mayores fuentes de información en materia financiera no tenga una mayor preponderancia, mucho menos cuando el factor económico financiero es tan esencial para detectar y comprender el manejo de recursos de las bandas delictivas.

## **Recursos humanos**

El factor humano es el más importante en cualquier organización, ya sea del ámbito público o del privado, y tenga las metas que tenga para el cumplimiento de sus objetivos. El hecho de que un grupo de trabajo esté conformado por personas serias, profesionales, experimentadas, creativas y proactivas, puede sortear diversos obstáculos que van desde la falta de recursos económicos hasta la complejidad del desafío al cual se enfrentan. Si bien, es necesario disponer de recursos económicos, lógicamente, estimo que es preferible la falta de estos antes que de recurso humano capacitado.

En la mayoría de los casos, por lo menos en los países que poseen un servicio de inteligencia serio y con experiencia, los cargos más elevados son ocupados por gente que tuvo ya una trayectoria previa en el ámbito de inteligencia o las fuerzas armadas. Esto es muy importante ya que, como en cualquier trabajo, la experiencia es el pilar fundamental en los cargos jerárquicos. Una persona puede ser excelente en el armado de equipos y la política en general, pero si no se conoce profundamente el contenido sustancial del quehacer de la institución, es muy probable que el desempeño logrado no sea el óptimo.

Por otro lado, el personal que compone la nómina técnica profesional en cualquier institución debe tener también cierto rodaje en el terreno, además de tener una base de conocimientos teóricos sólida. Vamos a ser claros: Esto es fundamental en cualquier institución pública o privada para el cumplimiento de los objetivos, por lo tanto, ¿cómo no iba a ser de vital importancia para una institución sobre la que se supone que debe apoyarse el presidente para la toma de decisiones relativas al bienestar del país? Si estamos hablando de una organización clave para el futuro de la nación y los habitantes, no puede pasarse por alto este tema bajo ningún punto de vista. Además de las capacidades técnicas de estos profesionales, debe existir cierta continuidad y estabilidad en la nómina, de lo contrario, con cada cambio de gobierno, habría que empezar de nuevo.

Ahora bien, el escenario que encontramos en Argentina es diametralmente



opuesto. Los últimos funcionarios que han ocupado el máximo cargo de la institución (secretario de inteligencia con la SI y la SIDE, y directores con la AFI) desde la vuelta a la democracia provinieron de los más variados ámbitos, llegando a ser: periodistas, filósofos, historiadores, banqueros, empresarios, etc. Todo menos gente especializada y con una amplia trayectoria en la institución. No es de esperarse entonces que los resultados no hayan sido los mejores. Algo que se dice muy a menudo en este ambiente de la inteligencia argentina es la necesidad que existe de que haya una gran confianza entre el hombre fuerte de la inteligencia y el presidente de la nación, pero ¿A qué precio? ¿Es realmente conveniente, para el mismo presidente, contar con una persona de confianza que no tenga la experiencia suficiente para llevar a cabo su tarea de manera eficaz y eficiente? Sin embargo, la designación directa por parte del presidente, aunque con aprobación del senado, del director de inteligencia hoy no veo que sea muy cuestionado.

En cuanto al ingreso de los funcionarios profesionales de la Agencia Federal de Inteligencia, este, desde mi punto de vista, posee dos claros defectos: falta de transparencia y falta de profesionalismo.

Empecemos por el primero: falta de transparencia. Una aclaración a tener en cuenta en este punto es que, en principio, el mecanismo de ingreso en cuanto a la transparencia cambió hace relativamente poco. Al menos hasta fines del año 2015 la Agencia Federal de Inteligencia no tenía ni siquiera una página web habilitada al público y mucho menos la Escuela Nacional de Inteligencia. Fue en 2016 cuando apareció la página oficial de la AFI y a fines de 2018 la página oficial de la ENI. Y poco después de la habilitación de la página web oficial de la AFI se puso a disposición del público una sección en la misma para enviar una solicitud de empleo. Esto marca un antes y un después y contrasta claramente con la idea general de que existe solamente el criterio de “amiguismo” para formar parte del organismo, la cual puede o no ser cierta, pero contrasta con la nueva apertura al público en general y otorga cierto grado de transparencia. Aunque, de todos modos, cierto es que aún no se puede aseverar que este mecanismo de apertura al público sea utilizado.

Más allá de lo aclarado, con cada cambio de gobierno y, por tanto, de las autoridades de la inteligencia, hubo cambios en la conformación del personal. Ejemplo de esto es el caso a comienzos de 2015 con el ingreso a la Agencia Federal de Inteligencia de entre 200 y 300 militantes de La Cámpora y Movimiento Evita. Por lo tanto, además de quitar prestigio a la institución, estos no son indicios de que



el personal esté conformado con los profesionales mejores formados en las distintas disciplinas ni que existan mecanismos objetivos de selección del personal. Por lo tanto, la falta de apertura al público en general, manteniéndose cierto nivel de secretismo y sumando la falta de objetividad en el ingreso de empleados, hacen que como mínimo la situación sea poco transparente.

En cuanto al profesionalismo, hoy en día, existen ciertos convenios de cooperación académica firmados con distintas universidades públicas y privadas (Universidad de Buenos Aires, Universidad de San Andrés, Universidad Austral y Universidad Torcuato Di Tella) aunque, los mismos son también muy recientes y por lo tanto no es posible emitir opiniones muy seguras respecto a los frutos de estos. Sin embargo, considero que es un paso hacia adelante para conformar una institución profesional. Justamente, con la última gestión de gobierno, se buscó desarrollar un programa con el fin de dotar al organismo de una mayor profesionalización. Pero como sabemos, los grandes cambios no son inmediatos y, por tanto, no sería extraño pensar que al día de la fecha y teniendo en cuenta que estas políticas son totalmente nuevas y en el pasado reciente no existían este tipo de convenios, aún exista cierto déficit en materia de formación del personal.

### **Vínculo entre profesionalización y aceptación social**

Un último tema que quiero tocar al analizar el estado actual de cosas en materia de inteligencia es la vinculación que considero que existe entre el nivel de profesionalización del personal de inteligencia y la aprobación social del organismo. Desde mi punto de vista, estos dos factores se encuentran íntimamente relacionados de algún modo y se crea una suerte de círculo vicioso entre ellos.

Me explico: La idea que existe en la ciudadanía común de la falta de transparencia y “amiguismo”, sumado a los numerosos escándalos en los que se ve envuelta la hoy denominada AFI, genera que exista una desaprobación por parte de la sociedad hacia la inteligencia. Mientras menos claras están las cosas y más falta de competencia y corrupción haya, con peores ojos será vista la Agencia Federal de Inteligencia. Por otro lado, el hecho que exista esa desaprobación por parte de la sociedad genera que los mejores y más competentes profesionales no encuentren motivación suficiente para formar parte del organismo y busquen mejores opciones ya sea en el ámbito público como privado.



Por lo tanto, creo convincentemente que, con la posibilidad de solicitud de empleo de manera transparente, los convenios de cooperación académica con universidades de renombre y las nuevas carreras de posgrado abierta al público en general van por buen camino. En la medida que el mundo de la inteligencia deje de ser tan hermético y secreto generará que haya mayor entusiasmo por parte de jóvenes profesionales con ganas de servir a los intereses de la nación. Por lo tanto, al conformarse el Sistema de Inteligencia de gente capaz, mediante mecanismos transparentes y basados en la meritocracia, probablemente los resultados sean mejores y la imagen de organismo serio generará una mejor imagen y mayor aprobación por parte de la sociedad.

## **Propuesta**

### **Multidisciplinarietà de la inteligencia**

Como mencionamos anteriormente en el desarrollo del presente trabajo, la información es el núcleo central de la inteligencia, y, para ser más precisos, no sólo de la inteligencia, sino de cualquier organismo que busque tomar decisiones correctas en el momento adecuado. Es también fundamental para el desarrollo de cualquier política pública, sin importar el color político ni la esfera a la que pertenece.

También hemos sobresaltado la idea de que los avances tecnológicos y la globalización repercuten en nuestra realidad y cada vez más factores y variables se entrelazan entre sí para formar un contexto en el que casi la totalidad de las piezas son interdependientes entre ellas, y que, por lo tanto, es necesario abordar los distintos obstáculos con un enfoque multidisciplinario y completo.

Ahora bien, no existe actualmente una organización, en ningún lugar del mundo, que sea capaz de enfocar toda su atención en todos los factores que hacen a este escenario y que influyen en los intereses de una nación, de todos modos, tampoco es lo que aquí se pretende. Es evidente que tienen que existir distintos órganos especializados cada uno en su propio campo jurisdiccional, ya que, lógicamente, son los que disponen del personal especialmente capacitado para cumplir funciones en un campo determinado. Es así como no debería haber gente más capacitada para analizar factores que influyan en las finanzas y el desarrollo económico del país que



el Ministerio de Hacienda, ni gente más capacitada para conocer temas relacionados con las viviendas y obras públicas que el Ministerio del Interior. Esto no es posible ni conveniente, puesto que los funcionarios mayormente capacitados en un tema deben estar enfocados exclusivamente en aquello para que el objetivo se logre de una manera más eficiente.

Es aquí donde surge una interrogante. La inteligencia argentina, con la Agencia Federal de Inteligencia a la cabeza, tiene por objetivo velar por la seguridad del país y sus intereses. El problema surge en el hecho que los intereses del país y su seguridad puede ser afectada por cualquier factor, no uno específico. Es decir, para el cumplimiento de su objetivo debe prestar atención a una cantidad inmensamente mayor de factores que el resto de los Ministerios e instituciones del Estado, ya que cada uno de ellos, en sí, se enfocan en un tema específico de interés del Estado, pero, a su vez, todos los temas específicos en los que cada uno de ellos se enfoca forman el total de los intereses del Estado, y, por tanto, debieran ser de interés para la Agencia Federal de Inteligencia.

### **Anatomía de un cuerpo**

Dicho esto, y considerando que es conveniente que la gente más capacitada es determinado campo del saber se enfoque exclusivamente en ese campo, cabe preguntar: ¿Cómo debería conformarse la Agencia Federal de Inteligencia teniendo en cuenta que debe abordar todos los temas que hacen al interés del Estado?, y ¿Cómo nutrirse de un espectro tan amplio de conocimiento e información?

Planteados estos interrogantes, intentaré ensayar una respuesta realizando una comparación del sistema de inteligencia con algo tan natural como lo es el cuerpo humano. Después de todo, si entendemos a la inteligencia, de manera básica, como aquella actividad que se basa en la recolección y análisis de la información para contribuir a la toma de decisiones, podemos afirmar que hacemos inteligencia, de manera inevitable, todos los días, en todo momento y en todo lugar. Es decir, desde que nos levantamos y miramos el pronóstico del tiempo para saber si saldremos a trabajar con o sin paraguas, hasta saber cómo viene el tráfico a la hora de volver para saber por qué camino nos conviene ir, todo se basa en recolección y análisis de información para tomar decisiones.

Recibimos información de manera constante a través de nuestros cinco



sentidos, si el clima está frío nos abrigamos, si vemos que hay nubes sacamos el paraguas, si escuchamos en el noticiero que la habrá sol saldremos sin él, etc. En definitiva, nuestros cinco sentidos recaban información de manera continua y constante. Mucha información recabada será seguramente poco relevante, y hasta inútil, para nuestros intereses, pero el resto no. Ahora bien: cada uno de los sentidos se enfoca únicamente en lo que sabe hacer, porque es el idóneo para ello, y no toma decisiones. No toma decisiones porque su información, analizada individualmente, es marginal e incompleta. Si sentimos frío, pero el noticiero indica que la temperatura subirá considerablemente, seguramente saldremos sin mucho abrigo. Esto es lo que explica por qué nuestro cuerpo nos permite tomar buenas decisiones: Hay una descentralización operativa y una centralización para la toma de decisiones. Toda la información fluye de manera instantánea y precisa hacia un único punto, que no se encarga de recopilar información, sino simplemente analizarla y tomar la decisión luego de un proceso de razonamiento, hacia nuestro cerebro.

Del mismo modo, si vamos caminando a un paso regular, nuestras piernas cumplirán sus objetivos por sí mismas, es lo que tienen que hacer, dar pasos. Sin embargo, si vemos una piedra adelante, captada por nuestros ojos, inmediatamente el cerebro enviará la orden a las piernas para que cambien de rumbo. Por lo tanto, gracias a la centralización de la información y con ayuda de diferentes órganos de recolección de información, lograremos tomar la decisión correcta. Las piernas jamás podrían haber accedido a la información que disponían los ojos si el cerebro no hubiese coordinado esa actividad.

Los ejemplos mencionados pueden sonar básicos y hasta cierto punto burdos. Sin embargo, es tan sencillo como eso. Un cuerpo, un interés, distintos órganos especializados en su actividad y uno que centraliza la información de ellos, la analiza y coordina a dichos órganos para el cumplimiento de los objetivos. Un país, un interés, distintos ministerios e instituciones públicas especializados en su actividad y la Agencia Federal de Inteligencia que debiera centralizar la información, analizarla y brindársela al decisor para el cumplimiento de los objetivos.

### **Descentralización operativa**

Esto, llevado al plano del Estado, considero que prácticamente debería mantener la misma lógica. Cada una de los organismos de inteligencia y el resto de





las instituciones del poder ejecutivo nacional, deben enfocarse en sus tareas específicas y dotarse del mejor personal en sus campos de acción. Ahora bien, toda la información recopilada, no únicamente a la que, en principio, es de utilidad para el nivel estratégico, debiera ser estandarizada y centralizada de modo que a la misma pueda acceder el órgano encargado de coordinar la tarea de inteligencia, o sea la Agencia Federal de Inteligencia. Esta información debiera ser centralizada de manera precisa e instantánea para contribuir de la mejor manera posible al cumplimiento de los objetivos de la inteligencia estratégica nacional.

Del mismo modo, debe existir una retroalimentación en el sistema. Basándonos en una estructura como la aquí planteada, el órgano mayormente capacitado para conocer de los factores que influyen en los intereses del Estado y por lo tanto debieran ser de interés para el nivel estratégico de inteligencia, sería la Agencia Federal de Inteligencia. Esta, por tanto, debería guiar a los demás órganos en cuanto a lo que hace requerimientos de información adicional. Es decir, cada institución pública, para el cumplimiento de sus objetivos, recabaría tanta información, en cuanto a calidad y cantidad, como considere necesario. Sin embargo, también debiera nutrir a la Agencia Federal de Inteligencia de información crítica a nivel estratégico, y si no dispone de la misma, será la encargada de recabarla en base a los requerimientos que reciba.

De este modo, para plantearlo de otra manera, las actividades que tienen que ver con lo operativo y técnico, debiera ser descentralizado en los organismos especializados en esa tarea. Es por ello, que considero que, en cada uno de los Ministerios, y, de acuerdo con su propia estructura interna, debiera haber un departamento de inteligencia o, llamado de otro modo, de análisis de información, de modo tal que haya equipos de trabajo encargados exclusivamente de la recolección y análisis de la información que pueda llegar a afectar los intereses nacionales y la seguridad. Y con esto no me refiero a un simple grupo que analice la información, sino un grupo altamente capacitado de analistas que proyecten a futuro la realidad nacional, las posibles variables y factores que puedan tomar importancia en el futuro y como aprovecharlas. Hacer proyecciones a largo plazo para lograr una anticipación a tiempo de los posibles escenarios.

Para poder llevar a cabo este tipo de tarea, es necesario que el personal que vaya a formar estos equipos se encuentre altamente capacitado y disponga de una amplia trayectoria en el campo. Además, tendrían que entender específicamente



cómo los intereses nacionales y de seguridad pueden verse afectados por las distintas variables. Es decir, a parte de los conocimientos técnicos de la materia analizada, deben tener una formación en inteligencia estratégica y trabajar de manera estrecha con gente de la Agencia Federal de Inteligencia para que la información fluya de manera rápida y eficiente. Creo que la más conveniente para la selección del personal que debiera cubrir estos cargos es que se realicen exámenes entre el personal más altamente capacitado de las diversas instituciones y cubrir las vacantes por orden de mérito.

### **Centralización de la información y del mando**

Ahora bien, toda la información que recabarán y analizarán a nivel operativo y táctico las diversas instituciones de la administración pública y que sea de interés para los intereses y seguridad nacionales, deberá ser centralizada en una única institución que sepa cómo esa información puede contribuir a la toma de decisiones a nivel estratégico. Lo que aquí se propone es el soporte de la información pueda ser consultado de manera inmediata por parte de la Agencia Federal de Inteligencia. Esta información aparte de estar disponible de manera inmediata debe estar estandarizada para que sea útil para el usuario de esta.

Para que la información esté disponible de manera inmediata y estandarizada considero que debiera utilizarse un software único donde pueda volcarse toda la información de los distintos departamentos. Por supuesto que, al centralizarse toda la información, y al tener toda esta información diferente índole, como ser factores económicos, culturales, estado de la salud, seguridad, productivos, internacionales, etc., puede resultar un verdadero desafío homogeneizar y parametrizarla. Sin embargo, no es una tarea nueva ni imposible. Las grandes empresas multinacionales suelen usar softwares únicos, con diferentes módulos de información (contabilidad, finanzas, contratos, legales, operaciones, etc.), pero en la misma plataforma, de modo que tanto la casa matriz como ciertos usuarios específicos pueden consultar información de acuerdo con sus permisos. En este caso estamos hablando de empresas presentes en la mayoría de los países del globo y que poseen diferentes ramas funcionales y con un caudal de información muy grande y diversa, sin embargo, funciona y conforman una valiosa información para el monitoreo de la actividad y toma de decisiones. Ejemplo de esto es la herramienta



SAP. Utilizando un software único, con métodos de entrada específicos para la información, se puede lograr uniformidad e inmediatez, de este modo, la Agencia Federal de Inteligencia y sus analistas podrán llevar a cabo su tarea de manera más rápida y eficiente. Por supuesto que no toda la información recabada y centralizada será analizada, sin embargo, tiene que estar disponible ante cualquier escenario posible.

Ahora bien, el paso siguiente consiste en analizar la conformación de los grupos de trabajo encargados de trabajar con la información centralizada. Como se dijo anteriormente, la tarea de inteligencia exige la existencia de grupos de trabajo interdisciplinarios, con conocimientos específicos de la materia analizada y con formación en el ámbito de la inteligencia para poder funcionar bien. De este modo, considero que el personal de la Agencia Federal de Inteligencia debe estar conformado por miembros de todas las fuerzas de seguridad, policiales, militares y del resto de los ministerios e instituciones públicas de acuerdo con la tarea asignada a cada grupo de trabajo o departamento de la Agencia. Considero que, al tener el objetivo de defender los intereses y la seguridad nacionales, debe estar conformado por el personal más capacitado de todos, evaluados mediante un concurso de ingreso anónimo, tanto para preservar la identidad de los participantes como para mantener la objetividad de la evaluación (similar al ingreso al Instituto del Servicio Exterior de la Nacional de la Cancillería). De este modo, el grupo de trabajo encargado de encarar un tema puntual podrá disponer de puntos de vista y experiencia en base a la orientación y organismo de origen de cada participante.

La posibilidad de disponer de toda la información relevante para los intereses estratégicos nacionales, y de grupos de trabajo de analistas experimentados y con conocimientos en el funcionamiento de los diferentes departamentos de la administración pública nacional, convertirían a la Agencia Federal de Inteligencia en el organismo idóneo para conocer y dirigir todo lo relacionado a las actividades de inteligencia y análisis de información estratégica. Sabrá qué pedir, a quién pedirselo y cómo pedirselo. Al conocer la totalidad de la información y el funcionamiento de los distintos órganos estatales, sabrá cuál de ellos es el mejor dotado para encarar un tema en particular y cómo podría afectarlo. De este modo, se lograría, por un lado, evitar problemas de coordinación y duplicidad de tareas de las distintas instituciones, logrando efficientizar los recursos, y, por otro lado, asegurar que todos los temas de interés estratégico nacional estén siendo gestionados o trabajados por la institución



idónea.

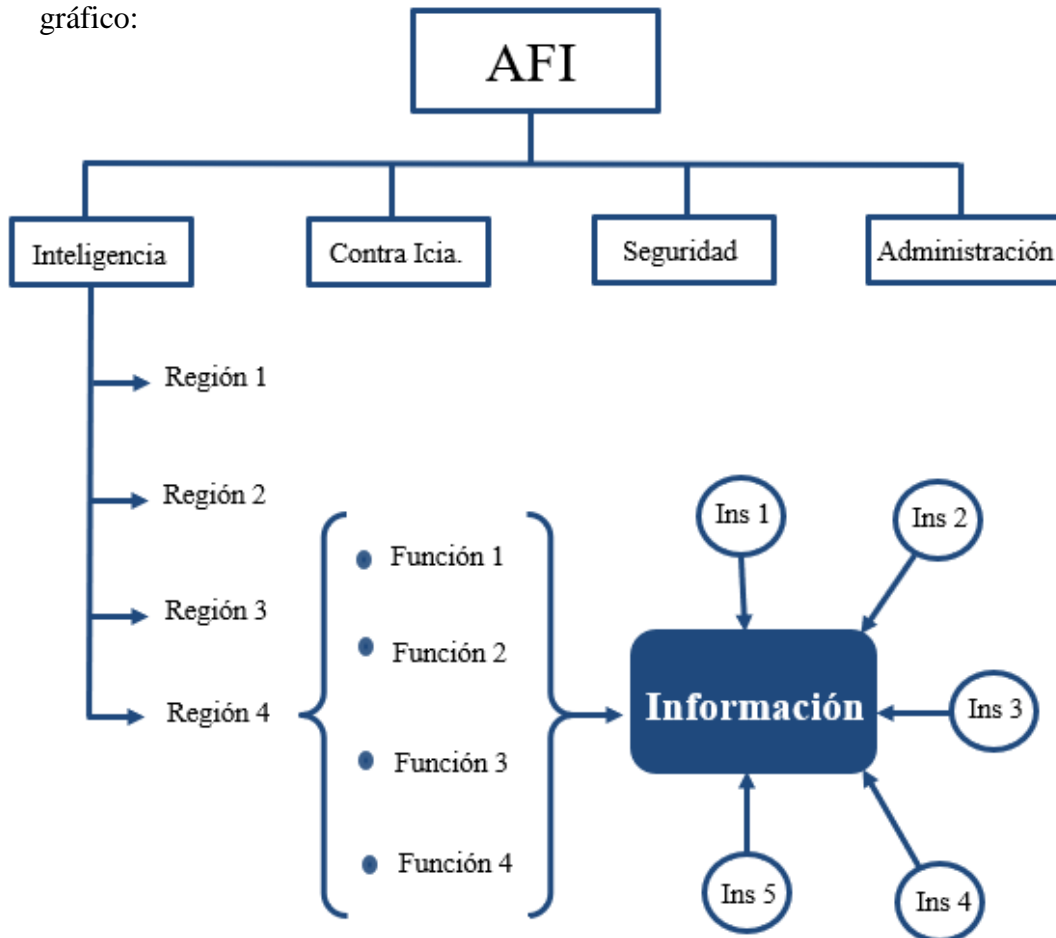
Por supuesto que existe información de carácter secreto, que no puede traspasar las barreras de la Agencia Federal de Inteligencia, y es aquí donde el encargado de llevar a cabo la recopilación de la información será la misma Agencia con su propio personal. Es posible que debido a la sensibilidad de cierta información, deba ser esta la encargada de cumplir con roles operativos e incluso tácticos para preservar el secreto. De todos modos, esto no representará mayor complicación, ya que sin importar el tema del cual se trate, la Agencia tendría a su disposición personal capacitado en cualquiera de las disciplinas o campos de acción del resto de los ministerios e instituciones públicas. Por lo tanto, la información que ingrese al sistema estará conformada por información elaborada por cada institución de la administración pública y además la generada por la AFI, la cual tendrá un nivel de sensibilidad y confidencialidad mayor.

Desde mi punto de vista, el sector de inteligencia, es decir, el conjunto de analistas y oficiales de profesión que se encargan de la tarea sustancial de inteligencia, debiera organizarse internamente en la Agencia de acuerdo a, primero, el carácter geográfico y, segundo, el funcional. Es decir, para poder llevar a cabo la tarea de inteligencia en favor de los intereses y la seguridad del Estado, nuestro país deberá informarse respecto a todas aquellas variables de importancia que se suceden en el mundo, la región y dentro del país que puedan llegar a representar oportunidades o amenazas. Y, siguiendo con las justificaciones de Sherman Kent respecto a la disposición que deberían adoptar los grupos de trabajo de inteligencia para poder encarar el análisis de la información según su ubicación (Europa, América del Norte, África, etc.), así como de acuerdo a su índole (economía, relaciones internacionales, aspectos de seguridad, aspectos militares, etc.), me decantaría por disponerlos en grupos primero en base a la ubicación o región a cubrir y, dentro de ellos, subgrupos de acuerdo a la temática a abordar.

El más alto mando de la Agencia Federal de Inteligencia, sin contar con el Director y Subdirector, debiera estar conformado por un consejo que cuente con funcionarios con amplia trayectoria y experiencia de diferentes Ministerios y fuerzas de seguridad, policiales y armadas, así como funcionarios provenientes de los organismos provinciales.

De este modo, el sector de inteligencia, desde mi punto de vista y de manera muy resumida, debiera adoptar la disposición establecida en el siguiente

gráfico:

**Referencia:**

Este símbolo representa las distintas instituciones públicas y cuerpos de seguridad, policiales y defensa, que aportarían información e inteligencia al sistema nacional de inteligencia.

**Dirección de la Agencia Federal de Inteligencia**

A modo de propuesta, y desde mi consideración, pienso que el mecanismo actual de designación del Director y Subdirector de la Agencia Federal de Inteligencia no es el idóneo. Como mencioné en apartados anteriores, se suele decir que debe existir una gran confianza entre la máxima autoridad de la Agencia y el presidente de turno, y vuelvo a cuestionarme, ¿A qué precio?.

La inteligencia no debe estar al servicio del presidente, sino de la Nación. Ciertamente responde de manera directa al presidente y que es éste el encargado y el responsable de la inteligencia en última instancia, sin embargo, son los intereses y



seguridad de la nación y de los argentinos los que hay que defender. Y pienso que esta es la tarea más importante del Estado a largo y mediano plazo, por lo tanto no considero que sea conveniente poner en riesgo semejante tarea por una cuestión de confianza personal. Con esto de todos modos no quiero inducir a pensar que no es el presidente quien deba nombrar a las autoridades de la Agencia, sino que quizás se pueda establecer un mecanismo más transparente y objetivo, más teniendo en cuenta que es un cargo que debiera tener cierto grado de continuidad, no si se quiere en cuanto a la misma persona, sino, aunque sea, manteniendo políticas regulares de Estado.

A mí modo de ver las cosas, los cargos de Director y Subdirector debieran ser seleccionados por el poder ejecutivo en base a una terna seleccionada por la Comisión Bicameral Permanente de Fiscalización de los Organismos y Actividades de Inteligencia y utilizando criterios de idoneidad claros y objetivos. Esto conllevaría a que, si bien sería el presidente quien elija a la autoridad, esta surgiría con un debate previo y serio de un organismo conformado por senadores y diputados de los distintos partidos políticos y provincias, con lo cual el grado de objetividad y consenso sería mayor, y por lo tanto el candidato sería más serio y preparado. Le daría un mayor tinte de democracia.

Esto, a su vez, implicaría, en principio, que no haya tanta disparidad de políticas en materia de inteligencia con cada cambio de gobierno, y más teniendo en cuenta que en Argentina existe una gran polaridad y distancia entre los dos partidos predominantes del último tiempo. Una mayor estabilidad considero que llevaría a mejores desempeños y por tanto una mayor aprobación social hacia la inteligencia argentina.

Por último, y como mención final de este, indicar que todo proceso de reestructuración se torna inservible si no existe un seguimiento del desempeño del mismo con indicadores objetivos y precisos de la gestión. Es aquí donde le toca jugar un rol fundamental a la Comisión Bicameral Permanente de Fiscalización de los Organismos y Actividades de Inteligencia. Aquí no hay mucho que mencionar, puesto que las atribuciones y deberes de esta están claramente diseñadas en la legislación argentina, el problema es que, en la práctica, la comisión no ha cumplido con su cometido, y el seguimiento hacia las tareas de inteligencia es prácticamente inexistente. Lo que a mí parecer falta aquí, como en muchos aspectos del Estado, es la falta de voluntad política. Lo cierto es que la comisión debería al menos



congregarse dos veces al año para poder analizar la gestión de los organismos y actividades de inteligencia a nivel nacional.

### **Conclusiones**

Son muchos los motivos por los cuales al día de hoy la inteligencia argentina no se encuentra en un buen estado. La historia, y más teniendo en cuenta los roles que cumplieron los servicios de inteligencia en el contexto de las dictaduras en Sudamérica, no le juega una buena pasada. En el caso de argentina, su desaprobación por parte del ciudadano común no es rara y corre una suerte similar a la de las fuerzas armadas en este punto de vista. Su reciente historia desde la vuelta a la democracia tampoco fue la mejor ya que los carpetazos, denuncias de espionaje político interno y corrupción fueron una suerte de moneda corriente. Por estos motivos, a nivel de aprobación social, su figura no representa transparencia ni profesionalismo.

Creemos que para que una institución pública en una nación democrática tenga futuro, es necesaria la aprobación social, y para ello es necesario que la cabeza de la inteligencia argentina, la Agencia Federal de Inteligencia, tome medidas de transparencia y profesionalización. En el último gobierno se avanzó con respecto a estos temas, pero aún falta camino por recorrer.

Ahora bien, el problema que se planteó y se buscó abordar en este trabajo tuvo que ver con el manejo de la materia prima de la inteligencia estratégica, o sea, la información, y la participación que deben tener las instituciones públicas en el Sistema Nacional de Inteligencia que conforman. Se mostró que cada una de las fuerzas de seguridad, defensa y policiales, junto con los Ministerios, deben buscar la manera de nutrir al sistema de información útil para la toma de decisiones, y para ello es necesario que la información esté disponible de manera estandarizada e inmediata. Por otro lado, para que la información dirigida al Sistema Nacional de Inteligencia a través de la Agencia Federal de Inteligencia sea lo más útil posible, es necesario que las instituciones públicas tengan cada una un departamento de análisis de información estratégica conformado por lo funcionarios con mayor experiencia y conocimiento de la tarea desarrollada y capacitación previa en materia de inteligencia estratégica. Estos grupos de trabajo no reemplazarán al personal de la Agencia Federal de Inteligencia, el cual estará conformado por gente experimentada proveniente de los Ministerios y fuerzas de seguridad, policiales y militares y además



civiles con destacado desempeño académico. Estos ingresarían a la Agencia Federal de Inteligencia mediante un concurso anónimo y meritocrático, y tendrán a su cargo la inteligencia estratégica de carácter confidencial.

Por otro lado, un mecanismo diferente para la designación del director de inteligencia podría otorgar a la Agencia Federal de Inteligencia, una autoridad más capacitada desde un punto de vista objetivo y contribuir a la estabilidad del establecimiento y sus políticas. Esta meta se puede cumplir con el procedimiento establecido de selección por parte del presidente de la nación sobre una terna propuesta por la Comisión Bicameral Permanente de Fiscalización de los Organismos y Actividades de Inteligencia, que, a su vez, debería implicarse de una manera más comprometida en la evaluación y dirección de las tareas y desempeño de la inteligencia nacional.

No existe una mejor manera de hacer las cosas y siempre hay formas de mejorar. Este breve repaso de las medidas que se plantean tomar busca aportar, aunque sea, ideas de mejorar el sistema. Considero que la inteligencia es el ojo del Estado, y sin ella el Estado puede que vaya a ciegas en muchos aspectos, es por eso que pienso que debería dedicarse un esfuerzo mayor a mejorarla. Porque el hecho de que la inteligencia argentina no cumple con sus objetivos en la medida que los tiene que cumplir es un hecho. Y aquí no se busca echar culpas, porque la culpa no es de nadie, y de todos al mismo tiempo. En última instancia, considero que falta lo mismo que falta para llevar a cabo muchas políticas públicas de real interés: voluntad política.

Más allá de eso, para adoptar las medidas que en parte se mencionan en el presente trabajo, en especial la capacitación del personal y el establecimiento de un software que permita unificar toda la información de los diversos ministerios y fuerzas armadas, de seguridad y policiales, de manera instantánea, es, cuanto menos, complejo. Sin embargo, es mejor hacer un gran esfuerzo por única vez, por más grande que sea, para tener información precisa y oportuna para la toma de decisiones, antes que vivir corriendo detrás de la pelota.

Por supuesto que el camino es largo, pero la situación óptima a la cual debería llegarse, tanto en el ámbito de inteligencia como en muchos otros, es a la conformación de la misma como una política de Estado continua y estable. Como lo mencioné anteriormente, los intereses que se defienden son los del Estado, no los del presidente, aunque este fije las prioridades durante su gobierno. El cuerpo de





inteligencia debe, sin importar el gobierno de quién se trate, continuar con un funcionamiento de recopilación de información de análisis constante además de cumplir con los requerimientos propios del presidente. Este, será el único camino posible para poder convertirse en un sistema de inteligencia profesional, serio, transparente y aceptado por la sociedad.

### **Bibliografía y referencias**

- “Strategic Intelligence for American World Policy” – Sherman Kent.
- Ley 25.520 – Ley de Inteligencia Nacional.
- Ley 24.059 – Ley de Seguridad Interior.
- Ley 23.554 – Ley de Defensa Nacional.
- <https://nsarchive2.gwu.edu//dc.html?doc=5817671-National-Security-Archive-Doc-10-CIA>
- <https://www.lanacion.com.ar/seguridad/el-espia-lauchon-viale-el-hombre-que-sabia-demasiado-nid1739215>
- <https://www.lanacion.com.ar/politica/perez-corradi-sugirio-un-vinculo-entre-un-ex-side-y-el-triple-crimen-nid1920392>
- <https://www.perfil.com/noticias/politica/nisman-investigacion-a-hombres-de-los-servicios-de-inteligencia.phtml>
- <http://www.afi.gob.ar/>
- <http://www.afi.gob.ar/eni/postulate.html>
- <https://www.cia.gov/index.html>
- <https://www.lavoz.com.ar/politica/la-campora-y-movimiento-evita-tambien-en-inteligencia>