

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

---

**ESPECIALIZACIÓN EN INTELIGENCIA  
ESTRATÉGICA Y CRIMEN ORGANIZADO**

**TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**  
Liderazgo en equipo interdisciplinario de analistas de  
inteligencia.

---

**AUTOR: PABLO EXEQUIEL RODRÍGUEZ SALAS**

**DOCENTE DEL TALLER: JOSÉ PIBERNUS**

**NOVIEMBRE DEL 2019**

---

## RESUMEN

La motivación del presente trabajo se basa en la observación actual de muchos jóvenes y adultos, profesionales egresados de universidades, que no adquieren conocimientos sobre liderazgo, aptitudes y cualidades personales para estar al frente de un equipo de personas, asimismo no están capacitados para hablar frente a un auditorio. El incremento en los últimos años del método Coaching, que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas en referencia a liderazgo, refleja esa necesidad vigente en estos tiempos. Luego por supuesto de adquirido los conocimientos básicos, su perfeccionamiento se logra a través de un ejercicio continuo y permanente. Se puede ser analista, como jefe de equipo, motivo por el cual se adquiere responsabilidades. La propuesta es de transmitir conocimientos básicos de liderazgo conjugado con al proceso de producción de inteligencia. El jefe de equipo de analistas debe poseer conocimientos y actitudes inherentes al cargo que ocupa, y como todo, responsabilidades inherentes al mismo. En el futuro, algunos integrantes de la carrera de especialización, podrán estar a cargo de un equipo de personas con distintas profesiones/conocimientos, distintas edades, inclusive un jefe podrá tener a cargo personas de mayor edad, con mucho mas experiencias de campo adquiridas, lo que puede generar cierta intimidación o desgano de conducir el trabajo de los mismos, sumándose la presión del cumplimiento de cierto tiempos impuestos por la superioridad. Brindando conocimientos básicos y herramientas útiles, podrá sortear obstáculos en el trabajo diario de equipo a fin de evitar algún tipo de frustración que afecte su rendimiento y prestigio. El objetivo del presente trabajo es conocer por parte del lector, aspectos básicos de liderazgo conjugado con la actividad de producción de inteligencia.

**Palabras Claves:** Ciclo de Inteligencia – Liderazgo – Mando – Equipo.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	4
1.1.Fundamentación y planteamiento del problema .....	4
1.2.Objetivos .....	4
1.2.1. Objetivo general .....	4
1.2.2. Objetivos Particulares.....	4
1.3.Aspectos metodológicos .....	5
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. Que es Inteligencia? .....	6
2.1.1. Requerimientos de inteligencia (el punto de partida).....	7
2.1.2. Información. Tipos. ....	7
2.1.3. Normas para la Inteligencia producida.....	8
2.1.4. Ciclo de Producción de Inteligencia:.....	9
2.2.Mando y liderazgo. La clave del éxito. ....	14
2.2.1. Mando.....	14
2.2.2. Liderazgo.....	16
2.3.Ley Nacional de Inteligencia en Argentina.....	18
2.3.1. Ley Nacional 25520.....	19
2.3.2. Ley Nacional 27126.....	20
3. DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	25
3.1.Diagnostico general.....	25
3.2. Que se entiende por Inteligencia? .....	25
3.3.Ciclo de Inteligencia .....	26
3.3.1. Información .....	26
3.3.2. Normas de organización. ....	26
3.3.3. Normas para la inteligencia producida.....	27
3.3.4. Requerimientos de Inteligencia. ....	28
3.3.5. Dirección .....	30

3.3.6. Obtención de información. ....	31
3.3.7. Proceso de la información. ....	33
3.3.8. Diseminación y uso. ....	34
3.4. Jefe/Líder. ....	35
3.5. Ley de Inteligencia Nacional. Antes y después. ....	39
4. CONCLUSIONES .....	42
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	45
6. ANEXOS .....	46

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Fundamentación y planteamiento del problema

En los últimos años el mando autoritario, dado por el cargo, se ha reconvertido a liderazgo, basándose en la voluntaria obediencia. Se observa que una gran cantidad de jóvenes y adultos, profesionales egresados de universidades y/o institutos, no adquieren conocimientos básicos sobre liderazgo, aptitudes y cualidades personales para estar al frente de un equipo de personas, asimismo no se capacitan para hablar frente a un auditorio. Una especialidad que ha ido en incremento en estos últimos años, es el método Coaching, que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas en referencia a liderazgo. Luego por supuesto de adquirido los conocimientos básicos, su perfeccionamiento se logra a través de un ejercicio continuo y permanente. Se puede ser analista, como también el día de mañana, ser jefe de equipo, motivo por el cual la figura pasa a ser el responsable directo de varios individuos. El jefe de equipo de analistas debe poseer conocimientos y actitudes inherentes al cargo que ocupa, y como todo, responsabilidades inherentes al mismo.

## 1.2. Objetivos

### *1.2.1. Objetivo general*

Conocer aspectos básicos de liderazgo conjugado con la actividad de producción de inteligencia.

### *1.2.2. Objetivos Particulares.*

Adquirir conocimientos sobre destrezas y habilidades inherentes a la conducción unificada de personas.

Adquirir conocimientos sobre las cualidades personales de mando.

Conocer sobre el ciclo de producción de inteligencia y todo lo relacionado sobre dicha actividad.

Conocer sobre aspectos legales vigentes dictadas de la Ley de Inteligencia.

### **1.3. Aspectos metodológicos**

Con respecto al área de producción de inteligencia se tomará como referencia para el trabajo del analista, las bases doctrinarias para el nivel de conducción táctica de acuerdo al Reglamento Militar “Inteligencia Táctica”, sobre los conocimientos generales que debe poseer el jefe de equipo se tomará como base el libro “Inteligencia aplicada y crimen organizado” desde la vista y experiencia de su autor José Ricardo Spadaro, visión Argentina y desde el libro Conceptos fundamentales de Inteligencia desde la vista y experiencia de su Director de obra Antonio Díaz Fernández, visión extranjera española. Asimismo con respecto a la embestidura de jefe de la mínima organización estatal, y considerando las formalidades de los organismos, se tomara en cuenta el Reglamento Militar “Manual del ejercicio del mando”, siendo factible su interacción con un libro desestructurado como lo es Liderazgo 101, visión de su autor, el estadounidense John C. Maxwel. Por último se tomará las leyes nacionales de inteligencia vigente y la anterior para hacer un análisis sobre los cambios tratados en la Honorable Cámara de Representantes de la Nación en el año 2015.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Que es Inteligencia?

Existen muchas y variadas definiciones sobre el término inteligencia. Desde siempre se lo ha relacionado simplemente con el espionaje o tareas de obtención de información a través de agentes, con una identidad oculta o bajo la mística del secreto. La realidad es que se la puede definir como un producto, el mismo resultante de la interacción de 2 o más informaciones de interés, que por supuesto necesita del análisis de personal de especialistas.

Todo esto responde a intereses políticos o militares, por eso mismo debe relacionarse siempre bajo la órbita de lo estatal, siempre y cuando sirva a intereses de la nación como seguridad nacional, economía, educación, etc. Pero algunas veces puede responder a intereses privados, reducido a una persona o un grupo de ellos, por el cual ya lógicamente no se configura bajo el marco de lo público.

En conclusión siempre este producto resultante tendrá su punto de partida en los requerimientos de los decisores, que así lo soliciten. Es menester que sea claro y conciso esos requerimientos, no prestándose a confusiones que pueden ocasionar una mala apreciación de la intención del decisor, debe ser detallado y específico en la redacción de dichos requerimientos (concepto que veremos más adelante).

Se puede ejemplificar el detalle tomando un tema doméstico, para los que alguna vez fueron hijos y hoy pueden ser padres. Si alguna vez salieron durante la noche con amigos/as, seguramente los padres le habrán dicho alguna vez: No vuelvas tarde! concepto que se presta a dos interpretaciones, debido que tarde para los padres puede ser no más de las 1 de la mañana, en cambio para un hijo/a tarde puede ser no más de las 3 de la mañana, entendiéndose entonces que el concepto de no volver tarde queda a criterio de cada uno mismo, tanto del hijo como del padre. Ahora en cambio si el padre le dice no vuelvas más tarde de la 1 de la mañana, ya está delimitando en tiempo a lo que considera tarde. Toda esta explicación radica en la interpretación que se puede tomar de una simple directiva dada, la cual genera distintos puntos de vistas al respecto. El decisor debe ser lo más específico sobre su requerimiento, dado que los analistas pueden mal interpretar los mismos, haciendo en vano todo el

trabajo realizado a la hora de presentar el producto, así como la frustración del decisor dado que puede caer en que no lo entienden o lo entendieron mal.

En definitiva algunos conceptos para cerrar la definición de Inteligencia: “Producto resultante del proceso a que se someterán dos o más informaciones relacionadas para obtener conclusiones de interés” (Ejercito Argentino, Inteligencia Táctica ROD 11-01, 2008, pág. 2), “Conocimiento técnico sistematizado (obtenido de modo oportuno y habitualmente encubierto), sobre actividades, hechos, organizaciones, personas, ambientes y espacios operacionales (de interés militar, de seguridad, de política exterior, comerciales empresarios), necesario para decidir con libertad de acción, seguridad y sorpresa” (Spadaro, 2016, pág. 98). Se agrega una idea para cerrar: “Inteligencia no es definida por la capacidad analítica, sino por la posibilidad de conseguir la información crítica —y en general negada— para la toma de decisiones” (Diaz Fernández, 2016, pág. 125). “Decidir significa optar por el mejor curso de acción que resuelva efectivamente un problema; exige seleccionar oportunamente y escoger alternativas posibles (Spadaro, 2016, pág. 88).

### ***2.1.1. Requerimientos de inteligencia (el punto de partida).***

En este segmento vamos a tratar que son requerimientos de inteligencia, el cual la palabra en si proviene del concepto “requerir” definida por la Real Academia Española (RAE) como: “Solicitar, pretender, explicar su deseo”.

En si son exigencias por parte de un decisor, el cual se dividen en Elementos Esenciales de Inteligencia (EEI) y Otros requerimientos de inteligencia (ORI), la primera de mayor prioridad que la segunda.

Serán interrogantes fundamentales que el decisor necesita conocer, los cuales la prioridad estará definida como anteriormente se explicó. “Los interrogantes, por lo tanto, plantean incógnitas para despejar, que se agrupan por prioridad y grado de importancia” (Spadaro, 2016, pág. 192).

### ***2.1.2. Información. Tipos.***

“Conocimiento parcial y localizado, sobre personas, hechos, circunstancias o cosas que no hubieren sido sometidas al proceso de integración e interpretación” (Ejercito Argentino, Inteligencia Táctica ROD 11-01, 2008,



pág. 1). “La información nace y muere al ritmo de la velocidad de pérdida de pertinencia y confiabilidad del conocimiento alcanzado (Spadaro, 2016, pág. 169). Es así que se dividen en 4 tipos:

“Información básica: Será la información que se poseyere con anterioridad a la necesidad actual y cuyo origen hubiere tenido lugar en un pasado más o menos remoto. Normalmente será de carácter descriptivo y enciclopédico, de naturaleza estática o lentamente mutable, pudiéndose relacionarse o no con la situación vigente. Será la información con solución de continuidad, que serán en la mayoría de los casos antecedentes documentados. También será un factor de importancia para ser integrada con la información actual. Será el primer elemento utilizado en el inicio de las actividades de inteligencia.

Información actual: Será toda información obtenida en el presente, que mantendrá vigencia y tendrá vinculación con un pasado y futuro inmediato. Se generará sin solución de continuidad.

Información positiva: Será la información confirmada por la existencia del hecho, cosa o circunstancia, del que se obtendrá un dato.

Información negativa. Será toda información relacionada con la ausencia del hecho o circunstancia que, lógicamente, debería haberse producido o se poseía el conocimiento de que ocurriría.” (Ejercito Argentino, Inteligencia Táctica ROD 11-01, 2008, pág. 1).

### ***2.1.3. Normas para la Inteligencia producida.***

**Claridad:** Cualidad del texto, que deberá redactarse en términos concisos, inteligibles y concretos, expresados mediante una redacción lógica y empleando lenguaje profesional, evitando la vaguedad y ambigüedad.

**Reserva:** La continuidad de la actividad de inteligencia y la permanente existencia de un enemigo real harán de la reserva una condición imprescindible para la máxima eficiencia. Permitir la trascendencia de actividades de la propia inteligencia ocasionará, indefectiblemente, una seria perturbación o anulación de las propias capacidades y alentará, a su vez, a la contrainteligencia enemiga.

**Integridad:** La inteligencia producida deberá ser lo más completa posible, con el objeto de proporcionar bases sólidas para la adopción de correctas resoluciones por parte de las autoridades usuarias. Para ello deberán explotarse, racionalmente, todas las fuentes de información y proveer el empleo de los medios de reunión hasta el límite de sus posibilidades.

**Oportunidad:** La inteligencia carecerá de valor, si no estuviere disponible para el que la necesitare, en el momento preciso. Las exigencias contradictorias de oportunidad por una parte, y de exactitud e integridad que debieren buscarse, deberán ser valoradas cuidadosamente. La comprensión del uso que se dará a la inteligencia y su finalidad, facilitará la determinación del grado de exactitud e integridad que podrá ser afectado.

**Continuidad:** La inteligencia constituirá una necesidad permanente que deberá caracterizarse por su acción ininterrumpida, tanto en la paz como en la guerra. Sólo así se logrará la mayor eficacia y poder contar con las bases necesarias para adoptar decisiones correctas en todo momento.

**Objetividad:** Será el ejercicio de las cualidades de análisis pertinentes al conocimiento de la realidad respecto a un asunto o materia, mediante el juicio fundado en la ciencia o en la naturaleza de la cosa. Las generalizaciones y las ideas preconcebidas vulnerarán el criterio y perturbarán la investigación. (Ejercito Argentino, Inteligencia Táctica ROD 11-01, 2008).

#### ***2.1.4. Ciclo de Producción de Inteligencia:***

El ciclo de inteligencia es un proceso compuesto de varias etapas, las cuales completadas cada una de ellas, se obtiene un producto resultante. Cabe aclarar que este proceso se desarrolla en diferentes niveles como lo son: Estratégico, Operacional y táctico. Básicamente cada una de ellas son: Dirección, Obtención, Proceso, diseminación y uso. “El ciclo refleja la autoridad que define los interrogantes con prioridad, selecciona los medios de

reunión de datos, las fuentes para recurrir, y luego las técnicas para procesar la información obteniendo inteligencia como producto” (Spadaro, 2016, pág. 168). “El ciclo de inteligencia es un proceso compuesto por diferentes etapas o fases, que sirve como referencia teórica para ilustrar la producción de inteligencia (Díaz Fernández, 2016, pág. 53). Hay distintos autores que la componen de 4 o 5 etapas, pero básicamente esta es la estructura. En algo coinciden las mayorías que su centro está orientado por la misión impuesta, fundamental como eje de la rueda como muestra figura 1.



**Figura 1 Rueda del Ciclo de Inteligencia**

“Es una forma de simplificación de la realidad, graficada en una rueda que gira sin detenerse” (Spadaro, 2016, pág. 168).

### **Dirección del esfuerzo de obtención**

Actividades de dirección (OR-CO-PLA-SU): Organización, supervisión, planeamiento y supervisión. La orientación por parte del jefe o superior jerárquico estará dada por la Orientación (EEI y ORI aprobados). “1. Definición, necesidad, inteligencia, 2. Formulación del plan de reunión, 3. Definición de medidas para emplear medios y 4. Relaciones de mando, coordinación y control” (Spadaro, 2016, pág. 172). “Este momento del proceso resulta crucial en tanto que se precisan conocer las necesidades del usuario o consumidor, las cuales tienen que estar expresadas de la manera más clara posible para no afectar al buen desarrollo del resto de las fases” (Díaz Fernández, 2016, pág. 53).

### **Obtención de la información.**

Cuando hablamos de medios de obtención nos referimos a los medios humanos/técnicos puestos a disposición o a colaboración para ejecutar una

tarea de inteligencia. Pueden ser orgánicos o inorgánicos (transitorios), este último únicamente para el cumplimiento de cierta misión. “Cada una de las fuentes tendrá particularidades que les sean propias y, en este proceso, contar con información procedente de la mayor cantidad de ellas posibilitará contrastar las mismas y mantener un alto nivel de fiabilidad” (Díaz Fernández, 2016, pág. 54.).

### **Proceso de la información obtenida**

En este paso los analistas deberán producir inteligencia analizando, integrando e interpretando toda la información. “REVALIN: 1. Registro, 2. Valorización/pertinencia y 3. Interpretación (Análisis, integración y deducción)” (Spadaro, 2016, pág. 172). “A menudo, los problemas de la fase de elaboración del ciclo de inteligencia no se deben a la falta de información sino a una interpretación equivocada de los datos: informaciones relevantes son ignoradas o inadecuadamente interpretadas por los analistas” (Díaz Fernández, 2016, pág. 20). Además deberá ir proponiendo nuevos EEI y ORI a medida que se vayan generando nuevos elementos de juicio. La incertidumbre del analista podrá ser dada por la evaluación de objetivo, grado de riesgo, intención del mismo, capacidad y por supuesto a su reacción a nuestras acciones. “El analista en su trabajo, no sólo tiene que hacer predicciones sino que tiene que expresar creencias relativas a eventos en forma numérica como posibilidades o probabilidades subjetivas (Rieber, 2004), (Díaz Fernández, 2016, pág. 20). El analista deberá tener en cuenta ciertas características a la hora de enfrentarse con la llegada de información y su procesamiento, ellas son:

**Capacidad de razonar en forma apropiada:** El analista deberá tener en cuenta, que su razonamiento no aspirará a demostrar la verdad de sus conclusiones, como derivación necesaria de sus hipótesis, sino que solamente buscará definir la probabilidad de que fuere verdadera. Se define hipótesis como una explicación a una serie de hechos. Existen el tipo de razonamiento deductivo, la información no irá más allá de la premisa, irá de lo general a lo particular, en cambio el inductivo irá más allá de la premisa, de lo específico a lo general.

**Objetivo:** El analista deberá encontrarse libre para analizar, apreciar e informar sobre la situación, sin la influencia de inducciones, distorsiones o presiones. Deberá ser metódico en sus esfuerzos, para desechar nociones preconcebidas y no deberá permitir que esos preconceptos influyeren en el esfuerzo de inteligencia.

**Habilidad para presentar el producto de la apreciación, de manera precisa:** El analista deberá poseer la habilidad para comunicar en forma oral, escrita y gráfica la información y/o inteligencia, a fin de presentar un cuadro preciso y consistente de la situación, que permitiere su comprensión en forma inmediata. Se deberá evitar el uso de documentos extensos, priorizando la utilización de gráficos, que permitirán su interpretación en breves instantes y que reflejarán los cambios que se produjeran en la situación.

**Escéptico:** El analista de inteligencia deberá ser escéptico a toda información que se le presentare, teniendo en cuenta que siempre existirá la posibilidad de engaño por parte del enemigo, razón por la cual deberá tratar de ratificarse la misma, mediante la utilización de otros medios de obtención y/o fuentes de información.

**Honradez intelectual e independencia de juicio:** El analista deberá expresar sus ideas y su interpretación del significado de los hechos, con total libertad, aunque no coincidieren con las del superior jerárquico. (Ejército Argentino, Inteligencia Táctica ROD 11-01, 2008).

Resumiendo, ser razonable, ser objetivo, ser hábil a la hora de presentar el producto a quien tenga que escuchar, ser escéptico dudando de la verdad a la vista y la más difícil pero no imposible, honradez intelectual, expresando sus ideas al superior, que podrá generar malestar muchas veces.

De tal manera existirán ciertos factores que podrán afectar el trabajo del analista:

**Subjetividad:** Deberá evitar expresar una opinión sobre algo antes de tener verdadero conocimiento de ello.

**Claridad:** La información clara y concisa poseerá un mayor impacto en el pensamiento del analista que la información poco clara, aun cuando ésta poseyere mayor valor como prueba; la tendencia a descartarla será mayor con respecto a la información que se presentare como más clara.

**Falta de pruebas:** La información necesaria es insuficiente. Por lo cual el analista de inteligencia deberá tratar de lograr mayor información. Asimismo, deberá tener en cuenta que: en algunas oportunidades la información se perderá por traspapelamiento o se dejará de lado por apresuramiento. Se deberán identificar las zonas donde faltare información y considerar hipótesis alternativas. Se deberá analizar si será normal la falta de información en una determinada zona, o si su ausencia, fuere en sí misma un indicio.

**Disponibilidad:** La posibilidad de recordar hechos pasados influirá en la apreciación relacionada con los acontecimientos futuros, ya que la memoria estará disponible más rápido y será más aceptable. Existirá la tendencia a confiar más en la memoria que a buscar pruebas adecuadas para predecir los acontecimientos (Ejercito Argentino, Inteligencia Táctica ROD 11-01, 2008).

Para completar el trabajo del analista, se presenta una guía orientativa para efectuar un modelo del objetivo/enemigo:

- a. Estructura de la organización
- b. Equipamiento
- c. Equipamiento
- d. Estructura comando, control y comunicaciones
- e. Situación propia fuerza.

### **Diseminación y uso**

Será el último paso del ciclo donde se utilizará la resultante del producto, para ser diseminadas entre aquellos que deban saber, para que estos dispongan del mismo para adoptar decisiones.

Existen ciertas características, que contribuyen a asegurar el éxito de esta parte del proceso: la pertinencia, por la cual el producto atiende al propósito deseado; la confiabilidad, que obliga a que la diligencia puesta en cada parte del proceso favorezca que el producto aporte un contenido útil para la toma de decisiones en base al mismo; la oportunidad, es preciso que la difusión se realice en el tiempo adecuado para que el uso y potencial rédito de la inteligencia pueda dar lugar a los efectos planeados al comienzo del ciclo; y, por último, la seguridad en la transmisión que evite que personas o instituciones ajenas al servicio tengan acceso a la misma poniendo en riesgo operaciones o intereses (Díaz Fernández, 2016, pág. 55).

## **2.2.Mando y liderazgo. La clave del éxito.**

### **2.2.1.Mando.**

El mando “...permite lograr unidad de pensamiento y acción en el ejercicio de esta función importante.” (Ejército Argentino, Manual del Ejercicio del Mando MFP 51-13, 1990, pág. I) .

Antes de iniciar veremos algunos conceptos relacionados a esta función demandante, una aclaración, el siguiente párrafo no se nombre la figura femenina dado que en el año de publicación el ingreso de mujeres a las FFAA no estaba permitido, pero para estos fines corresponde a ambos:

Mando: Es la acción que ejerce el jefe sobre los hombres que le están subordinados con el objeto de dirigirlos, persuadirlos e influir sobre ellos de tal manera de obtener su voluntaria obediencia, confianza, respeto y leal y activa cooperación tanto en el desempeño de una función como en el cumplimiento de una misión.

Comando: Es el ejercicio de la autoridad y responsabilidades legales sobre una organización. Es una función del grado y cargo que está prescripta, regulada y limitada taxativamente por las leyes y reglamentos.

Conducción: Es la aplicación del comando a la solución de un problema. La conducción es un arte, una actividad libre y creadora que se apoya sobre

bases científicas. Cada tipo de problema a resolver, requerirá la aplicación de técnicas particulares.

Jefe: Es la persona que ejerce el mando, el comando y la conducción de una organización (...). (Ejercito Argentino, Manual del Ejercicio del Mando MFP 51-13, 1990, pág. II).

Ahora visto y considerando lo expuesto, podemos empezar a conocer ciertas características que nos permita conducir una organización ya sea de dos a más personas.

“Conocimiento de los hombres y de sí mismo: El jefe deberá analizar, comprender, predecir, dirigir y controlar el comportamiento humano individual y colectivo de los hombres que componen su organización. Además deberá conocerse a sí mismo porque el efecto del mando dependerá de la interrelación entre dos o más personalidades (...)” (Ejercito Argentino, Manual del Ejercicio del Mando MFP 51-13, 1990).

Así como se conoce aspectos relacionados a la figura del jefe, también se debe centrar la atención para analizar y comprender el *comportamiento humano*, es así, que el mismo:

Nace de la interacción permanente entre el individuo y la situación en que se encuentra y se concreta en las diversas respuestas con que la personalidad humana reacciona o acciona ante las circunstancias (...). El ejercicio del mando buscará influir y dirigir el espíritu de otros hombres hacia la conquista del objetivo impuesto. Tal acción llevará implícita la necesidad de que el jefe tenga que comprender, predecir y controlar el comportamiento humano individual y colectivo (...), deberá tener un conocimiento y comprensión de los factores que adecuan el comportamiento humano básico aislado y en grupo, a fin de obtener la máxima eficiencia de los miembros que componen su organización. El jefe deberá tener plena conciencia de que sus acciones y órdenes tendrán un efecto diferente en cada uno de sus hombres y que, en consecuencia, cada uno de ellos responderá interiormente en forma distinta (...). Aquel jefe que obtuviese una reacción positiva en cada uno de los individuos que constituyen el agrupamiento orgánico que



manda, podrá esperar una reacción colectiva semejante cuando además haya logrado motivar a la organización e inculcarle una fuerte disciplina y un elevado espíritu de cuerpo. Esta circunstancia unida a un adiestramiento adecuado y al accionar constante del jefe permitirá convertir a su organización en un equipo eficiente (...). El jefe mantendrá un estrecho contacto personal, sea cual fuere el tamaño de la organización que tuviere a su cargo (...). Será necesario recalcar que el éxito del grupo dependerá fundamentalmente de la capacidad del jefe para promover una relación efectiva entre él, el grupo como unidad y cada uno de sus miembros y, a su vez, la de estos entre sí. Tales condiciones permitirán desarrollar un ambiente favorable para lograr grupos e individuos altamente motivados que trabajen como equipos eficientes, dentro de una atmósfera de mutuo respeto, confianza y cooperación. (Ejercito Argentino, Manual del Ejercicio del Mando MFP 51-13, 1990, págs. 7-8).

### **2.2.2. Liderazgo.**

A la hora de hablar de liderazgo, viene a la mente sobre la capacidad de ejercer influencia sobre las personas. “¿Sabía usted que cada uno de nosotros influye por lo menos en diez mil personas durante el transcurso de nuestra vida? De ahí que el problema no es *si* uno influirá en alguien, sino *cómo* usará su influencia” (Maxwell, 2002).

Aunque es cierto que algunas personas nacen con más dotes naturales que otras, la capacidad de dirigir es realmente un conjunto de habilidades y casi todas pueden aprenderse y mejorarse. Pero el proceso no ocurre de un día para otro. El liderazgo es complicado. Tiene muchas facetas: respeto, experiencia, fuerza emocional, destreza, disciplina, visión, ímpetu, sentido de oportunidad, la lista continua. Como puede usted ver, muchos factores que entran en juego en el liderazgo son intangibles. Es por eso que los líderes necesitan mucha maduración para ser efectivos (Maxwell, 2002).

Hay un viejo refrán que dice: “los campeones no se hacen en el cuadrilátero; allí solo obtienen el reconocimiento”. Es así como simplifica el sacrificio diario que representa llegar a ser un buen líder.

No importa cuán dotado sea un líder, sus dotes nunca alcanzarán su máximo potencial sin la aplicación de la autodisciplina (...). Si usted desea llegar a ser un líder para que la autodisciplina sea una ventaja, siga estos puntos de acción: a. Desafíe sus excusas: Para desarrollar una vida disciplinada, una de sus primeras tareas debe ser desafiar y eliminar toda tendencia a ponerse excusas. Como dijo el escritor clásico francés François Le Rochefoucauld: “Casi todas nuestras faltas son más perdonables que los métodos que ideamos para esconderlas” (...). b. Suprima las recompensas hasta terminar la tarea. El autor Mike Delaney afirmó sabiamente: “Todo negocio o industria que otorgue igual recompensa a sus holgazanes y a sus superactivos, tarde o temprano se encontrará con más holgazanes que superactivos” (...). c. Manténgase concentrado en los resultados. Siempre que usted se concentre en la dificultad del trabajo, en lugar de hacerlo en los resultados o en las compensaciones, es probable que llegue a desalentarse. Deténgase en esto demasiado tiempo y fomentará autocompasión en vez de autodisciplina. La próxima vez que se enfrente a una tarea de cumplimiento obligado, y esté pensando en hacer lo que es cómodo en lugar de pagar el precio, cambie de enfoque (...). El autor H. Jackson Brown dijo con agudeza: “El talento sin disciplina es como un pulpo en patines. Hay mucho movimiento, pero uno nunca sabe si es hacia adelante, hacia atrás o hacia los lados. Si usted sabe que tiene talento, y ha visto mucha acción pero pocos resultados concretos, puede estar careciendo de autodisciplina” (Maxwell, 2002).

Organización de tareas. Muchas veces no es fuerza si no maña, en el buen sentido de la palabra se logra individualizar al sacrificio en el esfuerzo por conseguir metas, significa hacer las cosas inteligentemente, un ejemplo es que para clavar un clavo puedo usar cualquier cosa pero lo ideal e inteligente sería un martillo. La mejor de forma de organizar es la priorizar tareas y clasificarla, como a continuación veremos:

*Alta Importancia/Gran Urgencia:* Aborde estos proyectos primero.

*Alta Importancia/Poca Urgencia:* Establezca plazos fijos para completar los proyectos y haga que estos se incluyan en su rutina diaria.

*Baja importancia/Gran Urgencia:* Descubra maneras rápidas y eficientes para que su trabajo se complete sin mucha participación personal. Si es posible, delegue esto a un subalterno que pueda hacerlo.

*Baja Importancia/Poca Urgencia:* Este es un trabajo complicado o monótono, tal como archivar. Ordénelos en grupo y hágalo en períodos de media hora cada semana; busque a alguien para hacer esto o no lo haga. Antes de posponer hasta mañana algo que usted puede hacer hoy, estúdielo bien. Quizá puede posponerlo indefinidamente (Maxwell, 2002).

Algunas características que diferencian al líder de los seguidores que a continuación veremos (tabla 1):

Líderes	Seguidores
Inician	Reaccionan.
Dirigen, toman el teléfono y se ponen en contacto.	Escuchan; esperan a que suene el teléfono.
Emplean tiempo planeando; anticipan los problemas.	Emplean tiempo viviendo “día tras día” y reaccionando ante los problemas.
Invierten tiempo con las personas	Pierden tiempo con la gente
Llenan su agenda de prioridades	Llenan la agenda con solicitudes

**Tabla 1 - Diferencias entre líderes y seguidores**

### **2.3.Ley Nacional de Inteligencia en Argentina.**

La Ley de Inteligencia Nacional N° 25.520 fue sancionada el 27 de noviembre del 2001 y publicada el 6 de diciembre del mismo año, dentro del Gobierno del entonces presidente de la Nación Fernando de la Rúa, días antes de su anticipada salida. Su modificación, la Ley N° 27.126 fue sancionada el 25 de febrero del año 2015 y publicada el 5 de marzo del mismo año, bajo el

mandato presidencial de Cristina Fernández, meses antes de la finalización de su gobierno. A continuación partes constitutivas de las citadas leyes, para su posterior análisis.

### **2.3.1. Ley Nacional 25520.**

ARTÍCULO 1.- La presente ley tiene por finalidad establecer las bases jurídicas, orgánicas y funcionales del Sistema de Inteligencia de la Nación.

ARTÍCULO 2.- A los fines de la presente ley y de las actividades reguladas por la misma, se entenderá por:

1. Inteligencia Nacional a la 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.

(...)

ARTÍCULO 4.- Ningún organismo de inteligencia podrá:

1. Realizar tareas represivas, poseer facultades compulsivas, cumplir, por sí, funciones policiales ni de investigación criminal, salvo ante requerimiento específico realizado por autoridad judicial competente en el marco de una causa concreta sometida a su jurisdicción, o que se encuentre, para ello, autorizado por ley.

(...)

ARTÍCULO 7.- La Secretaría de Inteligencia dependiente de la Presidencia de la Nación, será el organismo superior del Sistema de Inteligencia Nacional y tendrá como misión general la dirección del mismo.

(...)

ARTÍCULO 9.- Créase la Dirección Nacional de Inteligencia Criminal, dependiente de la Secretaría de Seguridad Interior. Tendrá como función la producción de Inteligencia Criminal.

(...)

ARTÍCULO 15.- La Secretaría de Inteligencia estará a cargo del Secretario de Inteligencia, quien tendrá rango de ministro y será designado por el Presidente de la Nación, previa consulta no vinculante con la Comisión Bicameral de Fiscalización de los Organismos y Actividades de Inteligencia del Congreso de la Nación.

(...)

ARTÍCULO 21.- Créase en el ámbito de la Secretaría de Inteligencia la Dirección de Observaciones Judiciales (DOJ) que será el único órgano del Estado encargado de ejecutar las interceptaciones de cualquier tipo autorizadas u ordenadas por la autoridad judicial competente.

(...)

ARTÍCULO 51.- A partir de la sanción de la presente ley, sustitúyase el nombre de Secretaría de Inteligencia del Estado (SIDE), por el de Secretaría de Inteligencia (SI) y derógase el decreto "S " 416/76.

### **2.3.2. Ley Nacional 27126.**

(...)

ARTÍCULO 1º— Sustitúyese el artículo 1º de la ley 25.520 por el siguiente texto:

Artículo 1º: La presente ley tiene por finalidad establecer el marco jurídico en el que desarrollarán sus actividades los organismos de inteligencia, conforme la Constitución Nacional, los Tratados de Derechos Humanos suscriptos y los que se suscriban con posterioridad a la sanción de la presente ley y a toda otra norma que establezca derechos y garantías.

ARTÍCULO 2º— Sustitúyese el inciso 1 del artículo 2º de la ley 25.520, por el siguiente texto:

1. Inteligencia Nacional a la actividad consistente en la obtención, reunión, sistematización y análisis de la información específica referida a los hechos, riesgos y conflictos que afecten la Defensa Nacional y la seguridad interior de la Nación.

ARTÍCULO 3° — Sustitúyase el inciso 1 del artículo 4° de la ley 25.520, por el siguiente texto:

1. Realizar tareas represivas, poseer facultades compulsivas, cumplir, por sí, funciones policiales. Tampoco podrán cumplir funciones de investigación criminal, salvo ante requerimiento específico y fundado realizado por autoridad judicial competente en el marco de una causa concreta sometida a su jurisdicción, o que se encuentre, para ello, autorizado por ley, en cuyo caso le serán aplicables las reglas procesales correspondientes.

ARTÍCULO 4° — Incorpórase como artículo 5° bis de la ley 25.520 el siguiente:

Artículo 5° bis: Las actividades de inteligencia serán ordenadas por las máximas autoridades de cada organismo.

En caso de urgencia, las mismas podrán ser iniciadas, debiendo ser informadas de manera inmediata a las autoridades máximas de cada organismo de inteligencia. Los funcionarios de los organismos que llevan a cabo actividades de inteligencia que infrinjan deberes y obligaciones de sus funciones o no sean informadas en los términos previstos en el párrafo anterior incurrirán en responsabilidad disciplinaria, sin perjuicio de la responsabilidad civil y penal.

La obediencia debida no podrá ser alegada como eximente de responsabilidad.

(...)

ARTÍCULO 5° — Sustitúyese el artículo 7° de la ley 25.520 por el siguiente texto:

Artículo 7°: La Agencia Federal de Inteligencia será el organismo superior del Sistema de Inteligencia Nacional y dirigirá el mismo, abarcando los organismos que lo integran.

(...)

ARTÍCULO 7° — Incorpórense como párrafos 3 y 4 del artículo 9° de la ley 25.520 los siguientes:

Transfiéranse a la órbita de la Agencia Federal de Inteligencia las competencias y el personal que se requiera de la Dirección Nacional de Inteligencia Criminal, dependiente del Ministerio de Seguridad, referidas a las actividades de inteligencia relativas a los delitos federales complejos y los delitos contra los poderes públicos y el orden constitucional.

Las áreas de inteligencia criminal de la Policía Federal Argentina, Gendarmería Nacional Argentina, Prefectura Naval Argentina, Policía de Seguridad Aeroportuaria y de inteligencia penitenciaria del Servicio Penitenciario Federal, y el personal que revistare en las mismas, deberán observar las previsiones normativas establecidas en la presente ley, en especial las establecidas en los artículos 4 incisos 2., 3. y 4., 5, 5 bis, 11, 15 bis, 15 ter, 16, 16 bis, 16 ter, 16 quáter, 16 quinquies, 16 sexies, 17 y 38 bis.

ARTÍCULO 8° — Sustitúyese el artículo 15 de la ley 25.520 por el siguiente texto:

Artículo 15: Créase en el ámbito del Poder Ejecutivo nacional la Agencia Federal de Inteligencia como organismo rector del Sistema de Inteligencia Nacional, que será conducida por un Director General, con rango de Ministro, designado por el Poder Ejecutivo nacional con acuerdo del Honorable Senado de la Nación.

También contará con un Subdirector General, con rango de Secretario de Estado que será designado por el Poder Ejecutivo nacional con acuerdo del Honorable Senado de la Nación.

El cese de ambos funcionarios podrá ser dispuesto por el Poder Ejecutivo nacional.

(...)

ARTÍCULO 11. — Incorpórase como artículo 16 bis de la ley 25.520 el siguiente:

Artículo 16 bis: Se establecen las siguientes clasificaciones de seguridad que serán observadas por los organismos integrantes del Sistema de Inteligencia Nacional:

a) SECRETO: Aplicable a toda información, documento o material cuyo conocimiento por personal no autorizado pueda afectar gravemente los intereses fundamentales u objetivos vitales de la Nación, entre ellos, la soberanía e integridad territorial; el orden constitucional y la seguridad del Estado; el orden público y la vida de los ciudadanos; la capacidad de combate o la seguridad de las Fuerzas Armadas o de sus aliados; la efectividad o la seguridad de operaciones de las fuerzas de seguridad; las relaciones diplomáticas de la Nación; y las actividades de inteligencia específicamente determinadas y fundadas de los organismos del Sistema de Inteligencia Nacional.

b) CONFIDENCIAL: Aplicable a toda información, documento o material cuyo conocimiento por personas no autorizadas pueda afectar parcialmente los intereses fundamentales de la Nación o vulnerar principios, planes y métodos funcionales de los poderes del Estado, entre ellos, la soberanía e integridad territorial; el orden constitucional y la seguridad del Estado; el orden público y la vida de los ciudadanos; la capacidad de combate o la seguridad de las Fuerzas Armadas o de sus aliados; la efectividad o la seguridad de operaciones de las fuerzas de seguridad; las relaciones diplomáticas de la Nación.

c) PÚBLICO: Aplicable a toda documentación cuya divulgación no sea perjudicial para los organismos del Sistema de Inteligencia Nacional y que por su índole permita prescindir de restricciones relativas a la limitación de su conocimiento, sin que ello implique que pueda trascender del ámbito oficial, a menos que la autoridad responsable así lo disponga.

(...)

ARTÍCULO 17. — Sustitúyese el artículo 21 de la ley 25.520 por el siguiente texto:



Artículo 21: Transfiérase al ámbito de la Procuración General de la Nación del Ministerio Público, órgano independiente con autonomía funcional y autarquía financiera previsto en la Sección Cuarta de la Constitución Nacional, la Dirección de Observaciones Judiciales y sus delegaciones, que será el único órgano del Estado encargado de ejecutar las interceptaciones o captaciones de cualquier tipo autorizadas u ordenadas por la autoridad judicial competente.

(...).

### **3. DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.**

Se complementarán ambas como figura en el título con la finalidad de poder facilitar la lectura y su inmediata comprensión, ofreciendo una propuesta de intervención inmediata al problema planteado en el diagnóstico.

#### **3.1. Diagnóstico general**

Se observa que jóvenes y adultos, profesionales egresados de universidades, no adquieren conocimientos sobre liderazgo, aptitudes y cualidades personales para estar al frente de un grupo de personas, asimismo no están capacitados para hablar frente a un auditorio. Una especialidad que ha ido en incremento en los últimos años, es el método Coaching, que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas en referencia a liderazgo. Luego por supuesto de adquirido los conocimientos básicos, su perfeccionamiento se logra a través de un ejercicio continuo y permanente. Se puede ser analista, como también el día de mañana, ser jefe de equipo, motivo por el cual la figura pasa de ser uno más a ser el responsable directo de varios individuos. El jefe de equipo de analistas debe poseer conocimientos y actitudes inherentes al ciclo de producción de inteligencia para afrontar el trabajo de equipo siendo una guía para el resto, en cuestiones de procedimientos estandarizados, lo que no quita la particularidad que se busca la interpretación de los analistas, y su buena predisposición para lograr resultados efectivos cuando presente su producto final, logrado a través de un adecuado seguimiento. A continuación se atenderá a lo relacionado con la inteligencia que abarcará a lo grupal para luego ver los aspectos de mando que será tarea de comprensión y análisis a nivel individual, por parte del lector.

#### **3.2. Que se entiende por Inteligencia?**

Cuando se debe enunciar un concepto acabado del término inteligencia, la mayoría opta por la del producto resultante de la reunión, análisis e interpretación de información obtenida para su posterior diseminación y uso. Muchas personas erróneamente la relacionan con la investigación, que básicamente es lo mismo pero luego de sucedido un hecho de interés como por ejemplo, esclarecer el homicidio de una persona, la inteligencia en cambio

establece un producto donde advertía que dicha persona estaba en peligro su vida, motivo por el cual generaría ciertas pautas, como por ejemplo de seguridad para que eso se evite como finalidad. Inteligencia no es investigación, inteligencia es anticipación. Justamente esa anticipación que necesitan los encargados de tomar decisiones, ofreciéndole una variadas gamas de opciones, la cuáles la responsabilidad de selección es asumida por dicha figura.

### 3.3.Ciclo de Inteligencia

#### 3.3.1. Información

Se define como un concepto no sometido al proceso de integración con otro. No se debe confundir información con inteligencia. Es la base del inicio del proceso, que generalmente podrá ser abundante, es conveniente efectuar una adecuada selección teniendo en cuenta las fuentes de los mismos, en definitiva separar la paja del trigo. Resumiendo según Tabla 2:

Tipos de información	
<b>Básica</b>	La que está en mi base de datos
<b>Actual</b>	La presente
<b>Positiva</b>	Confirmación
<b>Negativa</b>	Ausencia.

Tabla 2

#### 3.3.2. Normas de organización.

Se podrán aplicar “normas para la organización y dirección” (Ejercito Argentino, Inteligencia Táctica ROD 11-01, 2008), para equipos de analistas, bajo un único mando, o simplemente cuando estemos dentro de una organización en la comunidad de inteligencia. Ellas son:

**Seguridad:** Se aplica como principio y norma, siempre relacionado al secreto que demanda el manejo de la información que se obtiene o tiene. A esto podemos agregar la clasificación de las mismas en: “Secreto (que pueden afectar gravemente), Confidencial (afectar parcialmente), Público (no sea perjudicial), a los intereses fundamentales u objetivos vitales de la Nación” (Congreso de la Nación Argentina, Ley Nacional Nro. 27126, 2015).

**Especialización:** Se debe estudiar y leer, a fin de adquirir conocimientos específico del área. Los organismos de inteligencia deben tener un instituto de formación a los fines de poder educar e instruir al personal que la compone.

**Flexibilidad:** Es la de poder adaptarse a las situaciones cambiantes de manera rápida. La burocracia puede ser un condicionante de la misma, característica del ámbito estatal.

**Iniciativa:** De nada sirve una adecuada inteligencia si no se adelanta a los hechos, ya que si ocurre primero el mismo, tenemos que hablar de investigación, materia para los ámbitos policiales y judiciales. Actuar siempre, no reaccionar después.

**Autonomía:** La parte logística es sumamente importante para que la labor no caiga solo en papeles o ideas. Debe contar con los recursos necesarios. Volvemos a la burocracia estatal, que siempre será un condicionante en momentos que se deba rellenar formularios para adquirir insumos o material necesario. Una previsión adecuada en tiempo y espacio podrá facilitar la labor. Según tabla 3, resumen:

Normas de Organización	
S	Seguridad (Secreto)
E	Especialización. (Capacitación)
F	Flexibilidad (Adaptación)
I	Iniciativa (Adelantarse)
A	Autonomía (Recursos necesarios)

Tabla 3

### 3.3.3. Normas para la inteligencia producida.

Antes de avanzar con el ciclo de inteligencia se deben tener en cuenta aspectos o normas para el producto resultante que todos los analistas integrantes de equipo deben conocer y jefe de equipo hacer cumplir. En resumen tabla 4:

Normas para Inteligencia Producida	
<b>C</b>	Claridad (Concisa y concreta)
<b>R</b>	Reserva (Negar trascendencia)
<b>I</b>	Integridad (Proporciona bases sólidas)
<b>O</b>	Oportunidad (Disponible en momento preciso)
<b>C</b>	Continuidad (Acción ininterrumpida)
<b>O</b>	Objetividad (Análisis pertinentes)

Tabla 4

### 3.3.4. *Requerimientos de Inteligencia.*

En términos del correcto trabajo de elaboración en el ciclo de inteligencia y en sus distintos pasos, la dirección, obtención, proceso, diseminación y uso, no se elaboran correctamente los requerimientos de inteligencia, aquello que le da sustento al trabajo del analista, el cual este último si tiene una incorrecta interpretación, no se estará en la intención del encargado de tomar decisiones, obteniendo un producto el cuál no interesará, siendo en vano el trabajo anterior realizado.

Los requerimientos de inteligencia de acuerdo su prioridad se denominan EEI (elementos esenciales de Inteligencia) y ORI (otros requerimientos de inteligencia), esta última de menor prioridad que la primera. La misma se divide en interrogante fundamental (IF), interrogante de detalle (ID), indicio o evidencia orientadora (IoE). Resumiendo y ejemplificamos de manera estructural para entender el caso según tabla 5:

Estructura de EEI/ORI	
Requerimientos: Propone Analista / Dispone Escalón superior jerárquico	
Interrogante fundamental	Atacará edificios judíos de Argentina, grupos terroristas?
	Si así fuera:
Interrogante de detalle	Con qué? (medios a emplear), quien? (identificación), dónde? (lugar) Cuando? (Oportunidad), por qué? (motivación), para que (efecto deseado), a fin de? (efecto ulterior)
	Especial atención:
Indicio o evidencia orientadora	Al ingreso de modo terrestre por el norte argentino de personas relacionadas al grupo hezbollah.

**Tabla 5-Estructura EEI/ORI**

La redacción de los EEI y ORI deben estar dentro de la correcta interpretación del decisor, para que tanto el analista como el que luego vaya a decidir tenga una idea completa y acabada de los que debe hacer con lo que quiere hacer. Cuando se reciban EEI y ORI que se presten para la confusión, lo mejor será una entrevista personal o telefónica si el tiempo apremia con el decisor, para lograr la correcta interpretación, a su vez que podrá completar

más acabadamente algunas preguntas que le surja al analista y ser evacuadas en el momento.

Si todo lo anterior no es posible, el que sea jefe de equipo deberá reunir todas las inquietudes al respecto, de cada analista, con el fin de centralizarlas y llevarlas al decisor, o al que transmite dichos requerimientos. Se debe evitar el famoso teléfono descompuesto, en la medida de que esto sea posible, ya que infieren distintas interpretaciones en la cadena de mando, el cual el último requerimiento que llegue al trabajo del analista, tendrá muchos sesgos o malas interpretaciones.

Se entiende que será tarea difícil si el decisor debido a sus labores diarias no permita dicha interacción, pero este último podrá ofrecer una orientación por todos los medios tecnológicos como audios o videos, el cuál justamente deberán tratarse con la clasificación de seguridad necesaria y correspondiente.

Una vez completos y adecuadamente bien redactados los requerimientos, se debe iniciar con el ciclo de inteligencia. Este método sirve de guía para establecer formas de trabajo en cuestiones de obtención, análisis e interpretación. Se ha observado cierta desorganización cuando se inicia o no se sabe por dónde iniciar.

Todo esto genera la confección de un Plan de Obtención, cuyo encabezado (tabla 6), tendrá el siguiente esquema y el cual se procederá a completar, para un ejemplo ver ANEXO 1.

Gpo. Fecha y Hora	EEI ORI OO PI	Indicio	Info Especifica	Medios de obtención disponibles	Lugar y fecha de entrega de informes	Observacion es Vigencia del requerimient o
-------------------------	------------------------	---------	-----------------	---------------------------------------	--	--

Tabla 6

El Plan de obtención será un documento de trabajo para los analistas, el cual nunca será diseminado ni compartido con otros equipos de trabajo ya sea para escalones superiores o inferiores. Debe ser actualizado de manera

permanente. No se diseminará a los medios de obtención de información, ya que presupone para ellos la interpretación y no la objetividad deseada en la obtención. Los medios de obtención subalternos recibirán órdenes de obtención (Ejemplo ANEXO 2) y los escalones superiores o iguales (pedidos de información), a modo de prestar colaboración. Con respecto a la vigencia (tabla 7) de los requerimientos se tendrán en cuenta le siguiente esquema:

Vigencia	
<b>Anulados:</b> Exceden a la tarea específica.	<b>Satisfecho:</b> Se eleva
<b>Reemplazados:</b> Se reasigna	<b>Modificados:</b> Nuevos elementos de juicios.

Tabla 7

### 3.3.5. Dirección

En trabajo de equipo donde exista la figura de jefe, deberá aplicar una regla simple que le ayudará a orientar los esfuerzos del grupo siendo los siguientes:

- a. Planificación y dirección del trabajo grupal.
- b. Organización del personal estableciendo responsabilidades y cargo.
- c. Coordinación entra los analistas del mismo grupo o la interacción con otros fuera del grupo.
- d. Control, la más importante, con el fin de detectar desviaciones a tiempo con respecto a la orientación, con el fin poder volver a encauzar el esfuerzo de cada uno.

No será necesariamente una regla estricta, pero su aplicación ayudará a dirigir los esfuerzos. Lo estricto tampoco favorece la producción de inteligencia, no se aplica en estos casos, ya que la adaptación será parte fundamental debido a la reunión de información y nuevos elementos de juicio que vayan surgiendo, lo cual podrá generar nuevas orientaciones. La adaptación basada en la flexibilidad, deberá ser una constante en donde pregonan los tiempos volátiles.

El ciclo es continuo, es permanente, inclusive hasta luego de obtenido el producto final, que seguramente demandará nuevos requerimientos para la adopción de nuevas resoluciones.

Muchas veces en la recepción de requerimientos, se nubla la visión de la percepción de los problemas, justamente por verse sobrepasado o exigidos en demasía. Lo importante es mantener la calma y poder separar lo urgente de lo importante, por ejemplo, se recibe 10 requerimientos simultáneos, lo que hace difícil el inicio del ciclo, se debe separa lo urgente de lo importante, y lo importante de lo no tan importante. Siempre en estos casos el tiempo apremiará, y jugara en contra el horario, motivo por el cuál será fundamental un seguimiento continuo de cada analista en su labor a fin de saber aprovechar al máximo el tiempo disponible. Se debe tener en cuenta que es mejor un producto incompleto a tiempo, que uno completo pero tarde.

Una regla que fortalecerá una correcta resolución en jefes de equipo será la siguiente:

- a. Aprecio la situación, muchas veces la mejor manera de tratar el problema es saliendo mentalmente del mismo, para enfocar desde otro punto de vista.
- b. Resuelvo, siempre basado en el optimismo de que todo problema tiene solución y no por el contrario.
- c. Ordeno, imparto directivas claras y concisas dejando en claro la intención.
- d. Informo, siempre a la escala jerárquica superior cuando así lo requiera la situación.

### ***3.3.6. Obtención de información.***

En la obtención de información, se generarán los pedidos u órdenes de obtención, que generalmente se observa una retransmisión de requerimientos, redactados tal cual se lo recibió, para que se entienda fácilmente el famoso copiar y pegar, esto jamás deberá ocurrir, debido a que aquel que deba obtener la información lo hará con su propia interpretación perdiendo objetividad.



Es necesario ser objetivos solicitando información concreta y precisa, delimitando el trabajo del medio de obtención a supuestas malas interpretaciones. Por ejemplo si el requerimiento es relacionado a un grupo terrorista en el país con clara intenciones de ejercer atentados en distintos lugares, no se deberá dejar al medio que elija cuales lugares será pasible de que eso ocurra, sino solicitar que en los lugares “x” se haga un seguimiento, estableciendo horarios y actividades de personas relacionados a dicho grupo. Tampoco permitir suposiciones como por ejemplo “pareciera”, “supongo” de información sobre hechos o personas que no fueron confirmadas fehacientemente. Ser claro y conciso es lo que se requerirá de los medios de obtención, las conclusiones será trabajo para los analistas, evitando de esta manera especulaciones y malas percepciones.

Para una correcta coordinación de los medios disponibles y una eficaz tarea por parte de ello, se tendrá en cuenta el siguiente esquema para la selección (tabla 8):

<b>Selección medios de obtención (CAMOE)</b>	
<b>Capacidad</b>	Aquellos que estuvieran en aptitud de satisfacerlo
<b>Adecuación</b>	Medios que presupone mayor economía de material y personal
<b>Multiplicidad</b>	Asignar a más de un medio a fin de lograr mayor precisión.
<b>Oportunidad</b>	Medio que este en mejor aptitud de satisfacerlo en tiempo.
<b>Equilibrio</b>	Evitarse recargos en los esfuerzos.

**Tabla 8 – Características de selección medios de obtención**

La supervisión será un factor clave a la hora de determinar el estado de cumplimiento de las órdenes impartidas, ya que ante la ausencia de esto no se podría establecer un rendimiento de los medios de ejecución, además se deberá tener en cuenta las características de los informes producidos por dichos medios, si son acordes a las necesidades planteadas. Se le deberá exigir el más estricto cumplimiento de las medidas de seguridad de contra inteligencia, teniendo como premisa la vigilancia del objetivo además de brindarse su propia seguridad.

### 3.3.7. Proceso de la información.

El proceso de la información (tabla 9) obtenida se llevará a cabo mediante la ejecución de una serie de pasos, que a continuación a modo de guía orientativa se expone en formato de cuadro. Todas ella obtenidas del Reglamento del Ejército Argentino, Inteligencia Táctica (2008):

<b>Proceso de la información</b>	
	<b>Registro:</b> reducir info a forma escrita o grafica
Datos:	DIARIO DE INFORMACIONES: Oficial, cronológico o gráfica, periodos de 24 hs.. Carta de situación del Eno.
Forma escrita (ampliatoria)	CARSITENO (carta de situación del enemigo) Registro gráfico: Ubicación
Forma gráfica (Aclaratoria)	Dispositivo Armamento Instalaciones Objetivos posibles Eficacia de enfrentamiento Capacidades.
<b>Valorización</b>	
Pertinencia	Se refiere a lo solicitado? Se necesita de inmediato, por quién? Valor presente o futuro.
Confiabilidad	Fuente y medio de obtención A - Completamente confiable (100%) B - Normalmente confiable (75%) C - Regularmente confiable (50%) D - Normalmente no confiable (25%) E - No confiable (0%) F - Su confiabilidad no puede ser juzgada/no existen bases para juzgar
Exactitud	1. Confirmado por otra fuente (otra fuente lo ratifica) 2. Probablemente verdadera (lo ratifica en partes esenciales) 3. Posiblemente verdadera (están de acuerdo con los procedimientos) 4. Dudosamente verdadera (se contradice) 5. Improbable (No fue confirmado por otra fuente y se contradice) 6. La verdad no puede ser juzgada (No posee calificación).

Para cerrar el concepto y a modo de ejemplo una información A1, es 100% confiable la fuente y además es confirmado por otra (es el mejor panorama), en cambio una info E5, es de fuente no confiable e improbable ya que no la confirma, es más la contradice otra fuente.

Descomponer en partes constitutivas importantes	<p style="text-align: center;"><b>Análisis</b></p> Requiere profundo conocimiento de: Principios que rigen las operaciones. Características de la Zona de interés. Situación del Eno. Su doctrina. Su forma anterior de operar. Aspectos culturales de su accionar.
Comparación y combinación de partes constitutivas	<p style="text-align: center;"><b>Integración</b></p> Podrá ser necesarios nuevos EEI y ORI. Podrá ser proceso mental en lapso reducido. Largo tiempo por gran volumen de información.
Deducción de las conclusiones o significado de hipótesis desarrollados	<p style="text-align: center;"><b>Interpretación</b></p> Aspectos a tener en cuenta para elaborar conclusiones Totalmente fundamentada por info disponible Mo incluir conceptos o ideas personales. Panorama lógico. NO suma de informaciones, si nueva idea y/o juicio.

**Tabla 9 – Proceso de la información**

### 3.3.8. *Diseminación y uso.*

Por último, este paso deberá satisfacer ciertos requisitos (tabla 10) que a continuación se detallan:

Requisitos
Oportunidad
Alcance de lo difundido
Seguridad
Medios de sistema de computación de datos

**Tabla 10 – Requisitos del producto**

Normas (tabla 11) que rigen a los informes a difundir:

Normas
Breve
Conciso
Referido a temas o asuntos
Valor informativo
Diseminación por “necesidad de saber”

**Tabla 11 – Normas de los informes**

### **3.4. Jefe/Líder.**

En los tiempos actuales se observa una tendencia a dejar de lado la figura del jefe por la del líder, distinguiéndose una de otra, por la obtención de la voluntaria obediencia del que le depende. El concepto líder se puede aplicar a la persona del cual obtiene seguidores o que confíen en su capacidad de conducción, es notable en figuras políticas, actores, religiosos, etc., no obstante la necesidad imperiosa de captar la atención de la persona que le depende, varía muchas veces en la personalidad. La figura podrá o no estar condicionado por la voluntaria obediencia, muchas veces será el mando autoritario el que resalta en ese caso. El jefe se dice que ordena no manda. Es necesario que un grupo de personas tenga una conducción única, porque donde nadie manda, mandan todos, al mandar todos, no manda nadie.

El éxito o fracaso en la conducción de un organización dependerá muchas veces de las aptitudes y actitudes que posea el jefe. No será condición necesaria obtener la voluntaria obediencia en los ámbitos estatales, dado que esta se caracteriza por ser una organización burocrática y pública. En el caso del sector privado, se podrá inclinar la balanza a la figura de jefe/líder, ya que se le exigirá cierta producción, base de la economía de la organización, y si no está a la altura de los objetivos impuestos, será pasible de su separación del cargo. Es necesario aclararlo desde un principio, dado que la función dependerá muchas veces del sector en el que sea empleado el analista.

La capacidad de mando no es innata, no es algo con se nace, tranquilamente se puede estudiar, comprender, adquirir y practicar diariamente ante diversas situaciones diarias. Es cierto y lo nombre anteriormente, dependerá su fácil comprensión y aplicación, los rasgos que posea la personalidad, dado que existen, propios adquiridos en la infancia o heredados de sus progenitores, que le facilitarán o no la empatía con el subordinado/a. La empatía lo define la Real Academia Española como capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos.

El mando puede tener dos extremos, el autoritarismo, el solo hecho de mandar y la obligación de obedecer, y del otro la persuasión, el hecho de mandar y la voluntaria obediencia. Cabe destacar un aspecto: “El normal

ejercicio del mando no será ni totalmente autoritario ni absolutamente persuasivo. Oscilará entre ambos extremos de acuerdo a las circunstancias y a las exigencias del cumplimiento de la misión” (Ejercito Argentino, Manual del Ejercicio del Mando MFP 51-13, 1990, pág. 3).

A fin de obtener un mando eficiente se debe tener en cuenta la de capitalizar cuestiones relacionadas a fortalezas positivas, como puede ser el dialogo, comprensión, calma, etc. como también neutralizar debilidades humanas, como puede ser la ira, el enojo, la envidia, etc. Los factores que influirán en el mando será: misión, jefe, subordinados y la situación. “De ellos, el jefe es el único elemento con capacidad para adoptar resoluciones, desarrollarlas y hacerlas cumplir, obteniendo se sus hombres voluntaria obediencia, confianza, respeto y leal y activa cooperación” (Ejercito Argentino, Manual del Ejercicio del Mando MFP 51-13, 1990).

A continuación alguna característica de los individuos que deberán tener en cuenta y desarrollar para estar al frente de una organización como jefe, ellas son:

**Autocrítica:** Examen introspectivo sincero que permite evaluar propias fortalezas y debilidades.

**Abnegación:** Acto en el cuál se renuncia a beneficios materiales e inmateriales, porque cuando el que manda pierde la vergüenza los que obedecen pierden el respeto.

**Aplomo:** Cualidad que permite el propio dominio a situaciones adversas. Serenidad y equilibrio emocional a fin de transmitir seguridad y confianza al grupo. Algunos consejos para afianzar el aplomo, aceptar los obstáculos como problemas a resolver sin que interfiera en el buen humor, lo sencillo no tomarlo por grave y lo grave simplificarlo y lo más importante no desbordarse. Atender la propia salud graduando el buen descanso. Demostrar actitud serena cuando el nerviosismo cunda en el grupo.

**Audacia:** Resolverse reflexivamente correr un riesgo calculado. En relación a esto hay una frase del General Estadounidense Glenn McMahon que dice, un buen líder vive según las reglas, un gran líder sabe cuándo romperlas.

Algunos aspectos para desarrollar la audacia son: Iniciativa, responsabilidad, ingenio, imaginación, riesgo calculado, oportunidad y afrontar el peligro con decisión.

**Capacidad:** Adquirir conocimientos adecuados y necesarios para el cargo que ocupa, ser idóneo. Contrario a la famosa frase “el que sabe, sabe y el que no es jefe” (anónimo).

**Capacidad de resolución:** Afirmaciones ante distintas situaciones, sean adversas o no. La mejor manera es contemplar distintas posturas y opiniones al respecto (asesoramiento) a fin de abrirse a nuevos enfoques, para no equivocarse innecesariamente. Un ejercicio continuo de la capacidad de resolución fortalecerá el carácter y la autoconfianza.

**Discreción:** Rectitud para hablar y obrar con tacto. Expresarse usando el ingenio y oportunidad, ser reservado.

**Tacto:** Consiste en el trato hacia otros evitando ofensas, habilidad que se desarrolla con los años, es necesaria una adecuada observación y percepción en las distintas personalidades de los individuos. Evitar la arrogancia, fomentar la cortesía, el saludar siempre, decir gracias y pedir por favor, favorecerá una buena recepción por parte de quien la recibe.

**Iniciativa:** Iniciar aplicando el propio ingenio, motor propio para hacer, contrario a la inactividad.

**Justicia:** Imparcial en la aplicación de autoridad. Distribuir estímulo y reproches verbales o administrativos de igual manera en los individuos de la organización.

**Optimismo:** punto de vista en favor de la solución a un problema planteado.

**Porte:** Impresión favorable en la vista de los subordinados. Se relaciona con el buen vestir, higiene, estado físico, lenguaje y modales.

**Responsabilidad:** Responder a los actos, ya sea por hacer o dejar de hacer, aceptando las consecuencias.

Asunción del cargo de jefe: generalmente el individuo que se haga cargo de una organización, sea del tamaño que fuere, siempre genera expectativas sobre los subordinados. Se puede relacionar con nuevos cambios en la estructura organizacional, en el sector privado algunos despidos o incorporaciones, en el sector público remoción del cargo por uno de menor importancia o viceversa. El nuevo jefe debe tener en cuenta que sus primeras acciones será la primera impresión de sus nuevos subordinados, y por ende será la más importante porque perdura en el tiempo.

Es sumamente importante observar con atención y detalle en vez de introducir cambios repentinos e innecesarios en la organización. Conocer en detalle que hace cada uno, que problemas presenta su área y que propuestas tiene al respecto, serán indicadores de un proactividad. Evaluar, en la medida de lo posible, a las personas a cargo de áreas sensibles que afectan el rendimiento de todo el grupo, a fin de tener un panorama sobre la eficacia del funcionamiento organizacional.

Algunos procedimientos para evaluar será la entrevista, donde se podrá apreciar personalmente y con detalle la postura, cortesía, entusiasmo y conocimiento del entrevistado mediante el dialogo, es conveniente tener leído el legajo personal para tener antecedentes que den solvencia a la entrevista. Otra podrá ser la observación, permitiendo obtener información real sobre el desempeño evitando informes escritos y generalizados de poca relevancia.

A continuación se enfocará en los individuos que son perjudiciales en la organización que se lidera, la regla es que siempre habrá uno, sea la organización que sea, como mínimo tendremos un líder negativo que busca oponerse, ya sea por intereses contrapuestos o por solo hecho de no existir empatía. La realidad es que debemos analizar este punto a fin de saber quiénes son esas personas, como pueden llegar a perjudicarnos, porque rara vez muestran sus intenciones a la vista, muchas veces son lobos con piel de cordero.

Otro aspecto sobre problemas comunes en la organización y que son muy frecuentes en el sector público, es la de recargar al que hace bien las cosas y por el contrario dar tareas mundanas aquellos que no responden correctamente

a las exigencias, este último con o sin intención. Se debe tener en cuenta que aquel que haga bien las cosas podrá verse desvalorizado, lo cual podrá generar que no tengas intenciones de seguir haciendo bien las cosas. Será importante ser ecuánime en la distribución de tareas.

A fin de hacer un cierre sobre el mando, ambas van de la mano hacia el éxito, buscando hacer más eficiente una organización y su trabajo. Lo esencial y más importante que esto es un ejercicio continuo y permanente. Es como correr, creo que todos podemos correr unos metros, pero seguramente el ejercicio físico nos permitirá correr más y más lejos, ahí radica el mando, en estar ejercitado para llegar lo más lejos posible.

### **3.5.Ley de Inteligencia Nacional. Antes y después.**

En la presente sección se verá las modificaciones introducidas en la ley 27.126 con respecto a su antecesor N° 25.520, observando palabras y oraciones modificadas o agregadas para tener una idea de lo que la política argentina interpretó en su momento como necesaria. Antes que nada debemos contextualizar el marco social y político de cada uno de ellas. La 25.520 fue sancionada el 27/11/2001, durante el gobierno radical de ese entonces Dr. De La Rúa y días antes de iniciarse una de las crisis sociales y económicas más profunda en la historia argentina, donde meses después asumiría un gobierno peronista de la mano de Dr. Duhalde. La 27.126 fue sancionada el 25/2/2015, último año del entonces gobierno peronista/kirchnerista de la Dra. Fernández de Kirchner, semanas después del misterioso y aún no resuelto muerte del Dr. Nisman (fiscal en la causa AMIA). Hechas las aclaraciones del marco social y económico veremos lo referido anteriormente:

Art 1° (ley 27.126): Se modifica un concepto, con respecto a la 25.520, que es de “bases jurídicas” por “marco jurídico”, donde se entiende que toda base son los cimientos para construir algo en cambio un marco es para limitar una acción.

Art. 2° (ley 27.126): Con respecto a su antecesor se elimina “amenazas” y se modifica “seguridad exterior” por “defensa nacional”.



Art. 3° (ley 27.126): Sustituye el art. 4 de la ley 25.520, donde se podrá hacer investigación criminal ante requerimiento específico y se agrega “fundado” por autoridad judicial, entendiéndose que la autoridad judicial deberá dar explicaciones con fundamentos sólidos para hacer uso de la inteligencia en la actividad de investigación criminal.

Art° 4 (ley 27.126): Se agrega estableciendo que las actividades de inteligencia serán ordenadas por las máximas autoridades de cada organismo y en caso de iniciadas dar de inmediato aviso a la máxima autoridad.

Art. 5° (ley 27.126): Se sustituye denominando al organismo superior de inteligencia “Agencia Federal de Inteligencia” por la de “Secretaría de Inteligencia”. Cabe aclarar que se elimina organismo “dependiente de la Presidencia de la Nación”.

Art. 7° (ley 27.126): Se agrega que todos los organismos de inteligencia criminal deben ser transferidas a la órbita de la AFI, competencias y personal de PFA, GN, PNA y PSA.

Art. 8° (ley 27.126): La AFI será conducido por un Director General con rango de ministro, designado por el poder ejecutivo con acuerdo del senado. Anteriormente establecía que será designado “previa consulta no vinculante con la Comisión Bicameral de Fiscalización de los Organismos y Actividades de inteligencia del Congreso de la Nación”.

Art. 9° (ley 27.126): Establece que toda relación o actuación entre la AFI y demás organismos estatales de la nación, provinciales o municipales podrán ser ejercida por el director general o subdirector o por quien este designe.

Art. 11° (ley 27.126): Se establece las clasificaciones de seguridad de serán las siguientes, “Secreto” que puede “afectar gravemente”, “Confidencial” que puede afectar parcialmente” y Público que “no sea perjudicial” a los intereses u objetivos vitales de la Nación.

Art. 17° (ley 27.126): Se transfiere a la Procuración General de la Nación la Dirección de observaciones judiciales (DOJ) encargada de ejecutar interceptaciones o captaciones de cualquier tipo.

Estos aspectos se consideraron como relevantes desde el punto de vista político y para un mayor control de las actividades de inteligencia. Es menester que todos los integrantes del organismo conozcan sobre dicha normativas.

#### 4. CONCLUSIONES

El presente trabajo tuvo como finalidad la de brindar herramientas en el cotidiano trabajo del analista o jefe de equipo. Es necesario recalcar nuevamente que no son estrictas, que cada cosa que aplique, el analista aportará el ingenio en base a conocimientos puramente naturales o adquiridos de diversas fuentes de inspiración o bibliografía. El ciclo de inteligencia es un proceso el cual busca ordenar de manera metódica el manejo de la información. Un jefe de equipo deberá velar por la correcta dirección del esfuerzo de los analistas que le dependen, teniendo en cuenta de conocer y explotar sus propias fortalezas y conocer y neutralizar debilidades humanas que pueden afectar al buen entendimiento con el personal. Como proceso del ciclo de inteligencia y el liderazgo de equipo, es prescindible conocer las fortalezas y debilidades de los que integran dicho equipo.

Marcar pautas de conducción en el equipo, con personas con conocimientos y experiencias específicas, que combinadas entre los aportes de cada uno, logren un resultado que permitan un correcto asesoramiento. Básicamente lograr la voluntaria adhesión de un grupo de personas en pos del logro de la misión, direccionando esa voluntad adquirida a través del liderazgo.

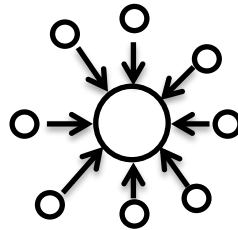
Cuando se refiere a los conocimientos de los analistas, pueden ser tanto generales como especializados, este último será una materia que seguramente no podremos entender, pero será menester tener una idea acabada de lo que se pretender escuchar.

Se debe tener en cuenta un aspecto, que no se aborda desde el punto de vista de la orientación sexual si no desde el modo de pensar y como se percibe la persona a la hora de razonar. Destaco algunos de ellos del punto de vista masculino que es la sencillez y rapidez y desde el punto de vista femenino la organización y multiplicidad de funciones a la vez.

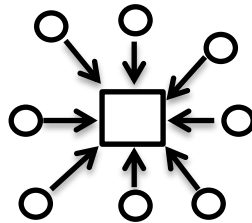
Se deberá tener en cuenta que no será conveniente tener un equipo con individuos de la misma ideología, ya que sus puntos de vista serán homogéneos y por consecuencia erróneos. La diversidad de ideas genera debate y arribo de óptica distintas para llegar a un consenso, en cambio al tener todos mismos

puntos de vistas, no genera más que una coordinación de pensamientos. Con las siguientes figuras, explica de manera gráfica los aquí expuesto:

A: Todos ven lo mismo en un círculo, representando este una sola ideología.



B: Algunos ven 2 caras del cuadrado y otros solamente 1. El cuadrado responde a distintas ideologías. (El más conveniente).



En el análisis del presente trabajo se desea hacer foco en los grupos o personas de obtención de información. Los mismos generan líneas futuras de investigación con respecto a la interacción entre analista y recolector de información, debido que en los medios estatales la norma sería la multiplicidad de tareas sin tener sentido o relación entre ellas, lo que ocasiona perder el hilo de la integración entre los que obtienen información y abastecen al ciclo, y este el cuál gira permanentemente con la improvisación de la información de escasa importancia.

Los jefes de equipos y analistas deberán adaptarse siempre a los tiempos volátiles que se viven, dificultosos para una organización burocrática estatal, pero necesario si se pretende lograr un producto final eficiente. Ser flexible ante cambios de situación.

Con la finalidad de establecer palabras claves dentro del profundo análisis con respecto a la teoría aquí expuesta e interrelacionando la experiencia del entrevistado (ver ANEXO 3), puedo afirmar que serían las siguientes:

- a. Coherencia: Hacer y decir van de la mano.
- b. Detalle: ser puntilloso en todos los aspectos, desde la redacción de informes hasta la exigencia de las personas que me dependan. Es preferible que lo conozcan por detallista que por dejado.
- c. Carácter: No significa andar de mal humor o reprochando continuamente, sino la de imponer su opinión con razones fundadas y bien explicadas en el momento justo.
- d. Claridad de conceptos: Claro y conciso, saber expresar las ideas a través del papel o en forma verbal, siempre con un dialogo acorde al momento.

Tomando las definiciones anteriormente expuestas como principales, puedo afirmar que las creo como más convenientes para un adecuado desenvolvimiento en el liderazgo en equipos de analistas de inteligencia.

Por último y como cierre, me pareció muy oportuno la siguiente imagen donde muestra lo que el clavo (información) le dice al ciclo de inteligencia (tornillo).



FIN

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Spadaro, R. J. (2016).** *Inteligencia aplicada, crimen transnacional y derecho público 1. 1ra ed.* Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Autores de Argentina.

**Díaz Fernández, A. (2016).** *Conceptos fundamentales de inteligencia.* España. Valencia: Tirant Lo Blanch.

**Ejército Argentino. (2008).** *Inteligencia Táctica (ROD 11-01).* República Argentina: Departamento Doctrina.

**Ejército Argentino. (1990).** *Manual del Ejercicio del Mando (MFP 51-13).* República Argentina: Departamento Doctrina.

**Maxwell, J. C. (2002).** *Leadership 101.* Título en español: Liderazgo 101, Lo que todo líder necesita saber. Estados Unidos: Thomas Nelson.

**Congreso de la Nación Argentina. (6 de Diciembre de 2001).** Ley Nacional Nro. 25.520. *Ley de Inteligencia Nacional.* Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial.

**Congreso de la Nación Argentina. (5 de Marzo de 2015).** Ley Nacional Nro. 27126. *Ley de Inteligencia Nacional (Modificación).* Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial.